

Waar een wil is, is een weg

*Advisering omtrent positionering en corporate communicatiestrategie
op basis van identiteits- en imago-onderzoek*



Afstudeerder 
Carolien Kroon

Organisatie 
Jules & You

Begeleidend docent 
Yolanda Lentz

Fontys Hogeschool Communicatie 
Studiejaar 2010/2011
Eindhoven

7 juni 2011



Titel

Waar een wil is, is een weg

Ondertitel

Advisering omtrent positionering en corporate communicatiestrategie
op basis van identiteits- en imago-onderzoek

Afstudeerder

Carolien Kroon

Opleiding

Fontys Hogeschool Communicatie
Studiejaar 2010/2011

Begeleidend docent

Yolanda Lentz

Opdrachtgever

Jules & You
Karin van der Ven – CEO Jules & You

Plaats en datum

Eindhoven
7 juni 2011

Voorwoord

Voor u ligt de afstudeerscriptie voor Jules & You in het kader van mijn afstudeerperiode aan Fontys Hogeschool Communicatie te Eindhoven. Een periode van vier maanden waarin ik van februari t/m juni 2011 intensief aan het werk ben gegaan om de identiteit en het imago van Jules & You in beeld te brengen, waaruit vervolgens een advies is ontstaan op het gebied van positionering en een corporate communicatiestrategie.

‘Waar een wil is, is een weg’ luidt de titel van deze scriptie. Een uitspraak die verschillende elementen van mijn afstudeeropdracht raakt. Jules & You heeft als toekomstbeeld een uitbreiding naar meerdere steden, waarbij deze scriptie ze een aantal stappen dichterbij kan brengen. Daarnaast heeft de kern van het bedrijf een raakvlak met de titel, omdat Jules & You de juiste weg is voor (buitenlandse) studenten en staf voor alles wat zij nodig hebben.

In dit voorwoord wil ik graag een aantal mensen bedanken die hun bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze scriptie. Ieder van hen heeft een belangrijke rol gespeeld door hun hulp, steun en medewerking aan het geheel.

- Ten eerste gaat mijn dank uit naar Karin van der Ven, oprichtster van Jules & You, voor de mogelijkheid die zij mij geboden heeft om mijn afstudeerscriptie bij Jules & You tot uitvoering te brengen. Daarnaast wil ik haar bedanken voor haar bijdragen en steun die zij mij gegeven heeft en de vrijheid om aan alle informatie te komen die als belangrijke input diende voor het tot stand komen van deze scriptie.
- Yolanda Lentz, begeleidend docente Fontys Hogeschool Communicatie, wil ik graag bedanken voor haar feedbackmomenten en de heldere inzichten die zij mij gaf. Op momenten dat ik dreigde vast te lopen, gaf zij mij nieuwe inzichten om mee verder te gaan.
- Ook de medewerkers van Jules & You die deel hebben genomen aan het identiteits-onderzoek ben ik dankbaar voor hun inzet, hun heldere verhaal en openheid bij het beantwoorden van mijn vragen.
- Daarnaast bedank ik Wim Janssen en Dick Onstenk voor de verhelderende gesprekken tijdens de intervisie momenten en de adviezen die zij mij hebben gegeven.
- Marleen Kroon, studente Communicatie- en Informatiewetenschappen, wil ik bedanken voor het schaduwlezen van mijn scriptie en de adviezen en feedback zij mij heeft gegeven. Haar communicatieve inzichten gaven mij goede aanknopingspunten om verder te gaan en heldere inzichten op momenten wanneer dat nodig was.
- Pieter Philippart, student Communicatie- en Informatiewetenschappen, bedank ik voor zijn bruikbare feedback en verhelderende gesprekken. Ook zijn communicatieve inzichten gaven mij goede aanknopingspunten om verder te gaan en heldere inzichten op momenten wanneer dat nodig was.
- Joop Kroon wil ik bedanken voor zijn adviezen en bruikbare tips, waarmee ook zijn input een bijdragen heeft geleverd aan het geheel.

De cirkel is nu bijna rond, waarbij deze scriptie het sluitstuk is van mijn studie aan Fontys Hogeschool Communicatie. Hierbij kijk ik terug op een leerzame, intensieve en zelfstandige periode waarin ik iets neer heb kunnen zetten waar ik trots op ben.

Carolien kroon

Eindhoven, 7 juni 2011

M^aanagement samenvatting

Jules & You is een servicebedrijf met voornamelijk de focus op buitenlandse studenten dat officieel van start is gegaan in september 2008. Begonnen met een simpel idee dat ontsprongen is uit eigen ervaringen in de studententijd en nu serieuze en steeds grotere vormen aanneemt. Naast haar bestaansrecht in Maastricht heeft ook Tilburg al kennis kunnen maken met Jules & You.

Sinds de start hebben grote ontwikkelingen plaatsgevonden, waardoor nu steeds meer studentensteden interesse laten zien in Jules & You. Het concept lijkt aan te slaan, ambities van de organisatie reiken verder en het klantensysteem wordt steeds groter. Het is nu tijd om te professionaliseren, waarbij het invoeren van duidelijke communicatiestructuren niet achterwege kan blijven.

Om erachter te komen wie Jules & You is en wat zij te bieden hebben is een identiteits-onderzoek uitgevoerd. Wie is Jules & You, waar willen ze naartoe, wat is de beleving van medewerkers bij de organisatie en hoe wordt er omgegaan met alle fysieke contactpunten binnen Jules & You zijn vragen die centraal stonden. Om hier een duidelijk beeld over te krijgen zijn bevindingen opgedeeld in de gewenste identiteit, de werkelijke identiteit en de fysieke identiteit van Jules & You. Voornamelijk aspecten als persoonlijke benadering, op elke vraag een antwoord zoeken en de mogelijkheden reiken zeer ver kwamen hierin duidelijk naar voren.

Een aansluiting op het identiteits-onderzoek is een imago-onderzoek dat vervolgens is uitgevoerd. Hierin werd inzicht verkregen in het beeld dat de doelgroep heeft van Jules & You. Een duidelijke uitkomst en een belangrijke conclusie van dit imago-onderzoek is dat de naamsbekendheid van Jules & You goed is en associaties met de organisatie overwegend positief zijn. Maar wat zij precies te bieden hebben, kunnen betekenen voor anderen en wat hun toegevoegde waarden zijn heeft tot op heden geen duidelijk beeld gegeven bij de doelgroep. Geconcludeerd kan worden dat hier voornamelijk sprake is van een kenniskloof en geen duidelijk inzicht in de toegevoegde waarden.

Naar aanleiding van het identiteits- en imago-onderzoek is een gap-analyse uitgevoerd. Hierin is de gewenste identiteit getoetst aan de werkelijke identiteit, de fysieke identiteit en het imago. Gebleken is dat de grootste gap tussen de gewenste identiteit en de fysieke identiteit ligt. Voornamelijk de categorieën informatie en gedrag uit de fysieke identiteit behoeven aandacht voor verbeteringen. Doordat met de fysieke identiteit niet goed wordt geweten hoe hier mee om te gaan, heeft dit zijn weerslag op het imago. Vooral in de categorie informatie uit de fysieke identiteit en resultaten van het imago-onderzoek zijn hierin duidelijke verbanden te herkennen.

Deze resultaten zijn samen met de resultaten uit de organisatie-analyse en de concurrentieanalyse in een S.W.O.T. analyse verwerkt, waarna hier vervolgens belangrijke aanknopingspunten uit zijn gekomen die van strategische waarden zijn. Belangrijk is dat er zowel op intern gebied als op extern gebied een structuur opgesteld werd dat identiteit en imago dichter bij elkaar kan brengen. Het formuleren van de communicatiedoelgroepen is dan ook opgesplitst in een interne doelgroep en externe doelgroepen. De interne doelgroep bestaat uit alle organisatieleden van Jules & You en de externe doelgroep bevat primair buitenlandse studenten en -staf in Nederland en secundair Nederlandse studenten en staf. De keuze om ook deze secundaire doelgroep mee te nemen is gemaakt, omdat zij een informerende rol kunnen spelen voor de primaire doelgroep en zij daarnaast ook zelf gebruik kunnen maken van de diensten van Jules & You.

Vervolgens zijn de doelstellingen opgesteld en is een interne en externe communicatiestrategie geformuleerd. In de interne strategie worden stappen beschreven die geadviseerd worden om te volgen voor een goede implementatie van de gewenste identiteit binnen de organisatie, zodat zij deze gewenste identiteit ook eenduidig naar buiten toe kunnen uitdragen. In de externe communicatiestrategie worden uitspraken gedaan over de geadviseerde stijl van communicatie en de aanpak die daarbij gewenst is.

Nadat alle voorgenoemde stappen genomen waren en het 'hoe' is vastgesteld, was het opstellen van een onderscheidende positionering het vervolg. Jules & You wordt gepositioneerd als een persoonlijke en vriendschappelijke coach, gericht op praktische zaken en gemak, waarbij mogelijkheden onuitputtelijk zijn en

er op iedere vraag of probleem naar een persoonlijk en passend antwoord kan worden gezocht. Hierbij wordt de klant geholpen en ondersteund bij het gebruik maken van de diensten. Deze positionering resulteert in een boodschap waaruit vervolgens de propositie is opgesteld. De boodschap en propositie, en daarmee de positionering, dienen als uitgangspunt voor de uitvoering van de communicatiemiddelen. Om deze punten bij elkaar te brengen is een conceptvoorstel gedaan waarin Jules & You gepersonaliseerd wordt tot het karakter 'Jules'. Met Jules kan Jules & You al haar waarden presenteren aan de doelgroep, waarbij Jules tevens dient als de informatiebron.

Tot slot is een opzet gegeven voor in te zetten communicatiemiddelen, waarbij op zowel de interne groepen als de externe groepen de focus is gelegd. Intern spelen met name duidelijke richtlijnen een belangrijke rol en extern doen vooral internet en informatiepakketten hun dienst.

Inhoudsopgave

1 Inleiding	
1.1 Aanleiding	8
1.2 Probleemformulering	8
1.3 Opdrachtschrijving	8
1.4 Doelstellingen	8
1.5 Leeswijzer	9
2 Onderzoeksopzet	10
2.1 Hoofdvraag	10
2.2 Centrale vraag	10
2.3 Deelvragen & onderzoeksvragen	10
3 Onderzoeksaanpak	11
3.1 Onderzoeksdoelgroep	11
3.2 Vooronderzoek	11
3.3 Hoofdonderzoek	12
4 Theoretisch kader	14
4.1 Belangrijke begrippen	14
4.2 Definities uit de literatuur	14
4.3 Relatie tussen corporate identity en corporate image	16
4.4 Onderzoeksmethode	17
5 Organisatie-analyse	18
5.1 Visie	18
5.2 Missie	18
5.3 Doelstellingen	18
5.4 Organisatiestructuur	19
5.5 Organisatiecultuur	19
5.6 Kernwaarden	20
5.7 Leiderschapsstijl	20
5.8 Sleutelvaardigheden	20
5.9 Communicatiekruispunt	21
6 Identiteit	22
6.1 Gewenste identiteit	22
6.2 Werkelijke identiteit	23
6.3 Fysieke identiteit	24
7 Imago	25
7.1 Samenvatting imago	25
7.2 Belangrijkste conclusies op een rij	26
8 Gap-analyse	27
8.1 Gap 1 – Gewenste identiteit / werkelijke identiteit	27

8.2 Gap 2 – Gewenste identiteit / fysieke identiteit	27
8.3 Gap 3 – Gewenst imago (identiteit) / huidig imago	28
8.4 Conclusie	28
9 Concurrentieanalyse	29
9.1 Concurrenten	29
9.2 Conclusie	30
10 Conclusies & aanbevelingen	31
10.1 Conclusies	31
10.2 S.W.O.T. analyse	32
10.3 Aanbevelingen	33
11 Communicatiedoelgroepen	34
11.1 Interne doelgroep	34
11.2 Externe doelgroepen	34
12 Doelstellingen	38
13 Communicatiestrategie	39
13.1 Interne communicatiestrategie	39
13.2 Externe communicatiestrategie	40
14 Positionering	43
14.1 Het maken van keuzes	43
14.2 Positionering	43
14.3 Positionerings statement	45
14.4 Boodschap	45
14.5 Propositie	45
14.6 Conceptvoorstel	45
15 Communicatiemiddelen	46
15.1 Opzet interne communicatiemiddelen	46
15.2 Opzet externe communicatiemiddelen	48
16 Literatuurlijst	50

1 / Inleiding

Jules & You is een servicebedrijf met voornamelijk de focus op buitenlandse studenten dat officieel van start is gegaan in september 2008. Begonnen met een simpel idee dat ontsprongen is uit eigen ervaringen in de studententijd en nu serieuze en steeds grotere vormen aanneemt. Naast haar bestaansrecht in Maastricht heeft ook Tilburg al kennis kunnen maken met Jules & You.

Sinds de start hebben grote ontwikkelingen plaatsgevonden, waardoor nu steeds meer studentensteden interesse laten zien in Jules & You. Het concept lijkt aan te slaan, ambities van de organisatie reiken verder en het klantensysteem wordt steeds groter. Het is nu tijd om te professionaliseren, waarbij het invoeren van duidelijke communicatiestructuren niet achterwege kan blijven.

1.1 Aanleiding

Aanleiding voor de opdracht is dat Jules & You op dit moment met de vraag kampt over hoe zij moeten communiceren wat Jules & You is, wat dit bureau kan betekenen voor studenten en hoe de verschillende diensten die zij aanbieden gecommuniceerd moeten worden.

Omdat de organisatie in relatief korte tijd flink is gegroeid en omdat de organisatie geen communicatiemedewerker(s) in dienst heeft is de aandacht voor communicatie achterwege gebleven. Door een groeiend aantal studenten in het systeem en de wens door te willen groeien is het belangrijk na te denken over wie Jules en You is en hoe ze haar communicatie wil inzetten om in contact te treden met haar doelgroepen.

1.2 Probleemformulering

Doordat Jules & You in relatief korte tijd flink is gegroeid en ambities heeft om verder te groeien heeft het bedrijf meer behoefte aan een goede communicatiestructuur. Een duidelijke standaard is nodig om op terug te kunnen vallen, waardoor zij weten hoe zij het best kunnen communiceren wat Jules & You is, wat dit bureau kan betekenen voor studenten en hoe de verschillende diensten die zij aanbieden gecommuniceerd moeten worden.

Dit wordt steeds meer noodzakelijk, omdat door de groei van het bedrijf het aantal studenten dat in het systeem staat mee groeit en het overzicht en de communicatie met deze doelgroep anders zoek raakt. Er is behoefte aan een standaard, zodat Jules & You vanuit één en dezelfde richting kan werken en alle medewerkers dezelfde identiteit uitstralen. Daarnaast is aan de orde dat Jules & You meer diensten aanbiedt dan alleen studenten services. Deze diensten moeten ook een plek in de communicatiestructuur krijgen, waardoor ook de daarbij behorende communicatie volgens voorgeschreven lijnen kan gaan lopen.

1.3 Opdrachtomschrijving

Op basis van een gedegen intern en extern onderzoek wordt de corporate identity en het imago van Jules & You vastgesteld. Centraal staat: wie is Jules & You, wat hebben zij te bieden en wat is het beeld dat anderen van Jules & You hebben?

Aan de hand van resultaten en conclusies wordt Jules & You (opnieuw) gepositioneerd. Een corporate communicatie strategie wordt ontwikkeld, waarna er aanbevelingen worden gedaan ten behoeve van de optimalisering van de communicatie. Met andere woorden: hoe zet Jules & You zich in de markt en hoe zorgt Jules & You ervoor dat zij hun identiteit en dienstverlening helder communiceren?

1.4 Doelstellingen

1.4.1 Doelstelling project

Doelstelling van het project is het ontwikkelen van een duidelijke communicatiestructuur voor Jules & You in de vorm van een corporate communicatie strategie. Wanneer medewerkers één identiteit dragen en dit ook uitstralen, draagt dat bij aan eenduidigheid. Daarnaast moeten er communicatiestructuren ontwikkeld worden voor de verschillende diensten die zij aanbieden. Duidelijk moet worden hoe deze diensten in de basis

neergezet moeten worden en hoe deze diensten gecommuniceerd moeten worden naar de verschillende doelgroepen.

1.4.2 Doelstelling onderzoek

Om er achter te komen wie Jules & You is en wat zij te bieden heeft wordt een identiteits-onderzoek uitgevoerd. Een aansluiting op het identiteits-onderzoek is een imago-onderzoek om inzicht te krijgen in het beeld dat de doelgroep heeft van Jules & You.

Door middel van het identiteits- en imago-onderzoek kan bepaald worden of er een gap¹ is tussen identiteit en imago, dat belangrijke input geeft voor het advies ten aanzien van de positionering en de te volgen corporate communicatie strategie voor Jules & You.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2, 3 en 4 staat in dezelfde volgorde de onderzoeksopzet, de onderzoeksaanpak en het theoretisch kader centraal. In de onderzoeksopzet wordt inzicht gegeven in de hoofdvraag, de centrale vraag en de deelvragen waarop het onderzoek naar identiteit en imago is gebaseerd. De onderzoeksaanpak weergeeft de onderzoeksdoelgroep en de manier waarop het voor- en het hoofdonderzoek is aangepakt. Het theoretisch kader biedt een kijk in de vele definities die in de literatuur gebruikt worden en geven inzicht in welke definities en onderzoeksmethode gevolgd zijn voor het onderzoek. Deze hoofdstukken bieden de basis van de daaropvolgende hoofdstukken, waarop de scriptie gebouwd is.

Deze scriptie is opgebouwd aan de hand van een interne en externe analyse. De interne analyse bestaat uit onderzoek naar de organisatie van Jules & You (hoofdstuk 5) en de identiteit (hoofdstuk 6), en de externe analyse bestaat uit het imago van Jules & You (hoofdstuk 7) en de concurrenten (hoofdstuk 9). Na het in beeld brengen van de identiteit en het imago van Jules & You is een gap-analyse uitgevoerd (hoofdstuk 8) om zicht te krijgen in de verschillen hierin en de mogelijke knelpunten.

Gevolgd op de interne analyse, de externe analyse en de gap-analyse worden in hoofdstuk 10 conclusies gegeven omtrent het onderzoek. Hierop volgt een S.W.O.T. analyse die in samenhang met de conclusies tot aanbevelingen leiden die dienen als strategische uitgangspunten voor het advies.

In hoofdstuk 11 worden de communicatiedoelgroepen waarop de strategie gericht wordt uiteengezet, gevolgd door de doelstellingen in hoofdstuk 12. De daaropvolgende hoofdstukken geven zicht in de geadviseerde strategie met bijbehorende positionering en communicatiemiddelen.

¹ Een zogenaamde 'gap' is een kloof tussen identiteit en imago. Door dit te meten, kan een eventueel verschil worden waargenomen. Door hiervan kennis te nemen, kan actie worden ondernomen om dit verschil te verkleinen en uiteindelijk weg te nemen (Diderich & Kroon, 2010).

2 / Onderzoeksopzet

2.1 Hoofdvraag

Op welke manier kan er een communicatiestructuur worden ontwikkeld, zodat Jules & You duidelijke standaarden heeft om op terug te kunnen vallen en waardoor zij weten hoe zij moeten communiceren wat Jules & You is en wat dit bureau kan betekenen voor studenten?

2.2 Centrale vraag

In hoeverre sluiten de identiteit en het imago van Jules & You op elkaar aan en wat is het gevolg hiervan bij het formuleren van een corporate communicatie strategie dat zorgt voor structuur?

2.3 Deelvragen & onderzoeksvragen

Deelvraag 1 Wat is de gewenste identiteit van Jules & You?

Onderzoeksvragen

- Wat is de visie van Jules & You?
- Wat is de missie van Jules & You?
- Wat zijn de kerncompetenties van Jules & You?
- Wat zijn de (kern)waarden van Jules & You?

Deelvraag 2 Wat is de werkelijke identiteit van Jules & You?

Onderzoeksvragen

- Hoe kijken werknemers tegen Jules & You aan?
- Welke associaties hebben zij met de organisatie?
- In hoeverre identificeren werknemers zich met de organisatie?

Deelvraag 3 Wat is de fysieke identiteit van Jules & You?

Onderzoeksvragen

- Wat heeft Jules & You te bieden?
- Hoe gaan medewerkers met elkaar om en met klanten?
- Op welke manieren maakt Jules & You contact met de doelgroep?

Deelvraag 4 Wat is het imago van Jules & You?

Onderzoeksvragen

- Hoe kijkt de doelgroep tegen Jules & You aan?
- Welke associaties hebben zij met de organisatie?
- In hoeverre zijn studenten en docenten van de universiteiten Maastricht en Tilburg op de hoogte van de dienstverlening van Jules & You?
- Hoe willen studenten en docenten aan de universiteiten van Maastricht en Tilburg aangesproken worden?

Deelvraag 5 Is er sprake van een gap tussen identiteit en imago?

Deelvraag 6 Wat zijn de gevolgen van de antwoorden op de hiervoor afgaande deelvragen voor de positionering van Jules & You en de te ontwikkelen corporate communicatie strategie?

De deelvragen en onderzoeksvragen zijn grotendeels afgeleid van het stappenplan voor identiteit en imago van J. van der Grinten 'Mind the Gap' (2010).

3 / Onderzoeksaanpak

Om de identiteit en het imago van Jules & You te achterhalen is onderzoek gedaan op zowel intern als extern gebied. Daarnaast is het onderzoek opgedeeld in een voor- en hoofdonderzoek, waarbij het vooronderzoek als input dient voor het hoofdonderzoek en een oriëntatie geeft op Jules & You en haar omgeving.

Een verantwoording van de deelvragen en onderzoeksvragen is terug te vinden in het onderzoeksrapport behorende bij deze scriptie. Voor uitleg en toelichting hiervan wordt u dan ook doorwezen naar dit onderzoeksrapport: hoofdstuk 4, paragraaf 4.1.

3.1 Onderzoeksdoelgroep

Doordat er een intern en extern onderzoek is uitgevoerd met betrekking tot identiteit en imago, werd er bij het formuleren van de onderzoeksdoelgroep uitgegaan van de interne en externe groepen waar Jules & You primair mee te maken heeft op het gebied van dienstverlening. Het identiteits-onderzoek is gericht op de interne groepen en het imago-onderzoek op de externe groepen.

Onder de interne groepen vallen alle medewerkers van Jules & You. Hieronder vallen de medewerkers van Jules & You Maastricht, en een oud medewerker van Jules & You Tilburg. Vanaf januari 2011 is Jules & You Tilburg niet meer fysiek aanwezig na anderhalf jaar tijd, waardoor daar momenteel ook geen werknemers meer zijn. Dit is voorlopig op non-actief gezet omdat het nu noodzaak is de zaken eerst in Maastricht op orde te hebben. Waarschijnlijk komt in Tilburg binnenkort wel weer de mogelijkheid om digitaal gebruik te maken van de diensten die Jules & You aanbiedt. Omdat er in het anderhalf jaar dat Jules & You in Tilburg heeft gezeten toch een beeld is ontstaan van het bedrijf en omdat deze vestiging pas recent is opgeheven, is de destijds medewerker van Jules & You Tilburg toch meegenomen in het onderzoek.

Onder de externe groepen vallen alle studenten aan de universiteiten van Maastricht en Tilburg, waarbij voornamelijk het oog valt op buitenlandse studenten die voor een tijd in Nederland studeren. Dit is namelijk de grootste (actieve) groep van het klantenbestand van Jules & You. Daarnaast maken ook enkele Nederlandse studenten gebruik van de dienstverlening van Jules & You, maar deze groep is niet heel groot omdat zij meestal hun eigen weg wel weten te vinden in eigen land.

De afkomst van de buitenlandse studenten is zeer variabel. Over het algemeen komt de grootste groep uit Oosterse landen, Amerika, Duitsland en België. In oktober 2009 en in februari 2010 zijn onderzoeken uitgevoerd door Jules & You waarbij onder andere aandacht was voor de nationaliteit van de leden. In het eerste onderzoek (2009) zijn 233 van de 2035 leden ondervraagd naar nationaliteit en in het tweede onderzoek (2010) zijn dat 147 van de 2189 leden. Beide overzichten van nationaliteiten zijn terug te vinden in bijlage 1, waarin ook het aantal Nederlandse studenten is terug te zien.

Naast de studenten worden (buitenlandse) docenten van dezelfde universiteiten meegenomen in het onderzoek. Ook deze groep kan gebruik maken van dienstverleningen van Jules & You en is dus relevant. De nationaliteit van de docenten kan, net zoals de studenten, zeer variabel zijn.

De keuze om alleen studenten en docenten van de universiteiten Maastricht en Tilburg mee te nemen in het onderzoek is gemaakt omdat deze twee steden al kennis hebben gemaakt met Jules & You en overige steden in Nederland nog niet. Om het imago te kunnen meten is enige naamsbekendheid van de organisatie van belang. De naamsbekendheid van Jules & You kan door haar vestiging in deze twee steden al in bepaalde mate aanwezig zijn, maar is er in overige steden in Nederland waarschijnlijk nog niet.

3.2 Vooronderzoek

3.2.1 Observatie

Een deel van het vooronderzoek bestond uit observatie. Dit was nodig om een goed beeld te verkrijgen van Jules & You in de dagelijkse gang van zaken. Om hier inzicht in te krijgen was het noodzakelijk een aantal dagen mee te kijken hoe het er in de organisatie aan toe gaat. Hierbij werd kennis gemaakt met de medewerkers en

de balieruimte waar rechtstreekse dienstverlening plaatsvindt. Het was belangrijk gedurende een langere periode te observeren om deze zo objectief mogelijk te kunnen beschrijven.

De gehanteerde methode voor de observaties is gedeeltelijk gestructureerd². Naast een observatielijst met een aantal topics was ruimte over voor andere gebeurtenissen die zich voordeden en meegenomen konden worden in de observatie. De topics waarop is gelet zijn de volgende:

Observatielijst

- Sfeerbepaling - Hoe is de sfeer?
- Omgangsvormen - Hoe gaan medewerkers met elkaar om en met de klanten?
- Kernwaarden - Zijn de kernwaarden van Jules & You te herkennen binnen het bedrijf? (toegankelijk, budgetvriendelijk, servicegericht, efficiënt, internationaal)
- Positionering – Is de positionering zoals deze vooraf is neergezet nog te herkennen?

Een uitgebreide omschrijving van de observatie is opgenomen in het onderzoeksrapport, hoofdstuk 5, paragraaf 5.1. Delen hiervan zijn verwerkt in de organisatieomschrijving verderop uitgewerkt in deze scriptie.

3.2.2 Deskresearch

Naast observatie is gebruik gemaakt van deskresearch. Hieronder wordt verstaan het in kaart brengen van bestaande informatie. Een deel van de deskresearch bestaat uit literatuurstudie. Omdat het hier om een identiteits- en imago-onderzoek gaat staan de begrippen 'identiteit' en 'imago' centraal. Dit zijn begrippen waarover in de literatuur veel verschillende definities bestaan en daarmee dus geen afgebakende begrippen zijn. Deze twee begrippen komen grotendeels voort uit de corporate communication van een bedrijf. Ook over dit begrip bestaan verschillende opvattingen en is daarom meegenomen in de literatuurstudie. Daarnaast is het begrip 'cultuur' belangrijk, omdat Jules & You te maken heeft met vele verschillende culturen doordat haar dienstverlening voornamelijk gericht is op buitenlandse studenten en docenten. Het bedrijf heeft hiermee een internationaal karakter, waarbij mogelijke cultuurverschillen in acht genomen dienen te worden, omdat dit gevolgen kan hebben voor de dienstverlening.

Om duidelijkheid te krijgen over de verschillende definities en om deze begrippen voor het onderzoek te kunnen afbakenen is literatuurstudie met betrekking tot deze begrippen belangrijk. De verrichte literatuurstudie is terug te vinden in het theoretisch kader, paragraaf 4.2.

Naast literatuurstudie zijn er verschillende rapporten van Jules & You bestudeerd en zijn de website en communicatiemiddelen van Jules & You goed bekeken. Dit was nodig om beter inzicht te krijgen in het bedrijf en zodat in beeld kon worden gebracht wat Jules & You te bieden heeft en op welke manieren zij contact maken met de doelgroep. Om de omgeving van Jules & You in kaart te brengen is een concurrentieanalyse uitgevoerd dat input geeft voor het positioneren van Jules & You.

3.3 Hoofdonderzoek

3.3.1 Interview

Het identiteits-onderzoek bestond voor een deel uit het afnemen van interviews met de leiding en medewerkers van Jules & You. De gewenste identiteit werd gemeten bij de leiding van Jules & you en de werkelijke identiteit bij alle medewerkers en de leiding. De opgestelde interviewvragen zijn terug te vinden in bijlage 2.

Als we het hebben over interviews, zijn er vele verschillende methodes die gebruikt kunnen worden. Met welke methode aan de slag wordt gegaan, hangt af van het soort onderzoek waarvan de interviews deel uit maken en van het doel dat bereikt moet worden.

² Gedeeltelijk gestructureerde observatie: naast een observatielijst met vaste topics het open omschrijven van gedragingen (Baarda, De Goede & Teunissen, 2005)

Ten eerste kan de keuze gemaakt worden tussen diepte-interviews of een informeel gesprek waarbij informatie ingewonnen wordt. Omdat bij Jules & You de identiteit achterhaald moest worden is gekozen voor de vorm diepte-interviews. Identiteit is namelijk vaak een dieper gelegen laag in een organisatie waar naar gegraven moet worden om deze te achterhalen (Van Riel, 2003). Bij een informeel gesprek werd dat doel hoogstwaarschijnlijk niet behaald, omdat onderwerpen in deze vorm oppervlakkiger worden besproken.

Ten tweede kan gekozen worden voor groepsgesprekken of individuele interviews. Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van individuele interviews, omdat in groepsgesprekken het gevaar bestaat dat mensen elkaar beïnvloeden, sociaal wenselijke antwoorden geven of bepaalde dingen niet durven te zeggen door de aanwezigheid van anderen (Baarda, De Goede & Teunissen, 2005). Dit kon beter voorkomen worden, omdat zo dicht mogelijk tegen de ware kern van de organisatie gekomen diende te worden. Samenvattend bestond deel één van het hoofdonderzoek uit individuele diepte-interviews.

Binnen het interviewen zijn verschillende methodes die gehanteerd kunnen worden.

Interview methodes	Uitleg
Open interview, ofwel, vrij-attitude-interview	Het verzamelen van informatie door het stellen van open vragen.
Focused interview	Als het interview over één specifiek topic gaat.
Topic-interview	De onderwerpen liggen vast, maar de letterlijke vraagstellingen niet.
Gedeeltelijk gestructureerd interview	De vragen liggen vast en antwoordmogelijkheden zijn open. Daarnaast is er ruimte om door te vragen.
Gestructureerd interview	Alle vragen liggen vast. Afwijking hiervan is niet mogelijk.

Interview methodes (Baarda, De Goede & Teunissen, 2005)

Om zo dicht mogelijk bij het doel van het onderzoek te komen is gebruik gemaakt van gedeeltelijk gestructureerde interviews. De vraagstelling hierbij was zoveel mogelijk open, zodat er ruimte werd gecreëerd om door te vragen. Hierdoor kon dieper ingegaan worden op bepaalde onderwerpen, waardoor dieper tot de kern gekomen kon worden.

3.3.2 Enquête

Het imago-onderzoek bestond uit het afnemen van enquêtes onder de doelgroep, zie bijlage 3 en 4. Het voordeel hiervan is dat in betrekkelijk korte tijd informatie verkregen kan worden over veel verschillende aspecten van een onderwerp, waarmee veel mensen bereikt worden (Baarda & De Goede, 2006). De studenten en docenten van de universiteiten Maastricht en Tilburg bestaan uit een grote groep mensen die bereikt moeten worden, vandaar dat voor deze vorm is gekozen.

Belangrijk was om de focus zoveel mogelijk te leggen op de buitenlandse studenten en docenten die voor hun werk en studie een tijd in Nederland zijn. Dit is namelijk de grootste (actieve) groep van de klantenkring van Jules & You. Dat de enquête daarmee zowel in het Nederlands als in het Engels opgesteld moest worden, is een logisch gevolg.

Daarnaast is een goede vraagstelling van belang. Worden er open vragen gesteld of juist gesloten vragen? Als het om enquêtes gaat is het beter om zoveel mogelijk gesloten vragen te stellen. Dit zowel in het belang van de ondervraagden als van de interviewer. Bij het stellen van veel open vragen in een enquête moet de ondervraagde namelijk veel meer nadenken dan bij gesloten vragen, dat tegelijkertijd meer tijd kost. De kans op non-respons wordt hiermee groter. Ook voor de interviewer is het verwerken van veel open vragen in een enquête lastig, doordat deze gegevens op grote aantallen moeilijk te analyseren zijn (Baarda & De Goede, 2006). De enquête die opgesteld is bestaat daarom voornamelijk uit gesloten vragen, waarbij de ondervraagden konden aangeven in hoeverre zij het met iets eens zijn (Likertschalen) en keuzes konden maken uit verschillende antwoordmogelijkheden.

4 / Theoretisch kader

4.1 Belangrijke begrippen

Aan het uiteindelijke doel, het (opnieuw) positioneren van Jules & You en het ontwikkelen van een corporate communicatie strategie, ligt een identiteits- en imago-onderzoek ten grondslag. Belangrijke begrippen die hierbij naar voren komen zijn 'identiteit' en 'imago'. Deze begrippen staan centraal in het onderzoek, waardoor een duidelijke afbakening van belang is. Dat hier tot op heden geen eenduidige betekenis over bestaat, blijkt uit literatuurstudie omtrent deze begrippen. Vele verschillende definities zijn al geformuleerd. In kader van het onderzoek is het belangrijk om van een eenduidige definitie te spreken om zo verwarring te voorkomen en een helder beeld neer te kunnen zetten. In het theoretisch kader is hier uitvoerig aandacht aan besteed en zijn keuzes gemaakt met betrekking tot definiëringen die gevolgd kunnen worden in het onderzoek.

Omdat identiteit en imago geen losstaande gegevens zijn, maar in samenhang staan met elkaar en tot stand komen door een overkoepelend gegeven gericht op communicatie, is ook het begrip 'corporate communication' behandeld. De corporate communication (ofwel bedrijfscommunicatie) overkoepelt drie hoofdvormen van communicatie, te weten: managementcommunicatie, marketingcommunicatie en organisatie-communicatie (Lemento, corporate communication). De identiteit, en vooral het imago vloeien hier meestal uit voort.

Het vierde, en tevens laatste begrip dat meegenomen is in het theoretisch kader is 'cultuur'. Jules & You is een bedrijf waarbij veel verschillende nationaliteiten voorbijkomen dat automatisch leidt tot verschillen in cultuur. Het is van belang dit begrip mee te nemen in een goede, eenduidige definiëring, omdat cultuur onlosmakelijk verbonden is met het internationale karakter van Jules & You. Daarbij kunnen cultuurverschillen gevolgen hebben voor het gebruik van de diensten en mogelijk op de manier waarop deze verschillende groepen benaderd en/of aangesproken dienen te worden.

4.2 Definities uit de literatuur

In het onderzoeksrapport behorende bij deze scriptie is de volledige literatuurstudie opgenomen. Hierin staan verschillende definiëringen omtrent de begrippen zoals in voorgaande paragraaf benoemd, van schrijvers die zich hierop geconcentreerd hebben. Daarbij zijn keuzes gemaakt over te volgen definiëringen en deze keuzes zijn onderbouwd en teruggekoppeld naar het doel van het onderzoek en waarom deze begrippen hierbij van belang zijn. De volledige literatuurstudie kunt u lezen in het onderzoeksrapport, hoofdstuk 2, paragraaf 2.2.

Om hier toch een beeld te geven van de begrippen die centraal staan in het onderzoek worden in deze paragraaf de gevolgde definiëringen in het kort gepresenteerd.

4.2.1 Organisatie-identiteit

Voor de organisatie-identiteit is de definitie van Blauw (1989) gevolgd. Blauw stelt in zijn definitie dat een identiteit uit meerdere lagen bestaat. Dit past goed bij het onderzoek, omdat hierin de gewenste identiteit, de werkelijke identiteit en de fysieke identiteit van Jules & You in kaart werden gebracht.

De definitie met betrekking tot de organisatie-identiteit die in het onderzoek gevolgd is, is daarmee de volgende:

*De **organisatie-identiteit** is het beeld, zoals een bedrijf of instelling dat wenst te vestigen of te continueren bij haar doelgroepen. Het is het totaal van visuele en niet-visuele middelen, dat een onderneming hanteert om zich te profileren naar alle relevante doelgroepen. De identiteit omschrijft wat de onderneming is en wat zij zijn wil.*

4.2.2 Organisatie-imago

Om een helder beeld omtrent het organisatie-imago te geven is gebruik gemaakt van verschillende definities bij elkaar. Een combinatie van de definiëringen van Vos en Schoemaker (2006), Blauw (1989) en Van Der Grinten (2010) levert de volgende definitie van het organisatie-imago op dat gevolgd is het onderzoek:

*Het **organisatie-imago** is het beeld van de organisatie zoals dat bij de diverse publieksgroepen bestaat. Het corporate image omvat impressies en evaluaties ten aanzien van de organisatie, ontstaan uit (eigen of indirecte) ervaringen. Het is het netto-resultaat van alle indrukken, ervaringen, kennis, verwachtingen en gevoelens van mensen over een product, dienst, onderneming, instelling et cetera. Ook wel: het beeld dat een persoon, product, dienst, onderneming, instelling uitstraalt. Het is een persoonlijke beleving in het hoofd van mensen die vaag of helder kan zijn en beperkt of uitvoerig, afhankelijk van ondermeer de betrokkenheid bij de organisatie.*

4.2.3 Corporate communication

De definities van Blauw (1989) en Van Der Grinten (2010) omtrent de corporate communication liggen heel dicht bij elkaar en zeggen eigenlijk hetzelfde. Maar om een eenduidig beeld te geven van de corporate communication wordt hier wederom de definitie van Blauw weergegeven waarvan uit is gegaan:

***Corporate communication** is de geïntegreerde aanpak van alle communicatieve uitingen van een onderneming gericht op alle relevante doelgroepen. Al die uitingen dienen ieder voor zich de corporate identity uit te dragen en te ondersteunen. Doel is evenwicht te bewerkstelligen tussen het gewenste beeld van de onderneming en het werkelijke beeld, door een eenduidige communicatie binnen en buiten de onderneming.*

Deze definitie vertelt in feite dat de term corporate communication zich richt op het managen van identiteit en imago. Het zegt namelijk dat corporate communication de geïntegreerde aanpak van alle communicatieve uitingen is die ieder voor zich de corporate identity dienen uit te dragen en te ondersteunen. Met andere woorden, corporate communication draagt er aan bij identiteit en imago van een organisatie zoveel mogelijk op elkaar aan te laten sluiten. Dit is tevens iets dat bewerkstelligd dient te worden voor Jules & You om een zo goed mogelijk advies te kunnen geven omtrent positionering en strategie.

4.2.4 Cultuur

De definitie die hieronder weergegeven wordt komt voort uit de definities van Pinto (1990), Koch (1992) en Hagendoorn (1986) omtrent 'cultuur'. Deze definities samen vormen de volgende definiëring waarvan uit kan worden gegaan:

***Cultuur** is een evoluerend systeem van codes en symbolen met van generatie op generatie doorgegeven regels waaraan een groep mensen (die zich lid voelen van deze groep) – vaak onbewust – gehoorzaamt, dat bovendien referentiekader is van en voor het gedrag en dat de kijk op de wereld bepaalt.*

4.2.5 Identiteitsoorten

Van Riel (2003) omschrijft in zijn boek 'Identiteit en imago' de organisatie-identiteit als een identiteit bestaande uit vier soorten:

- *Gepercipieerde identiteit*: de verzameling kenmerken die in de ogen van de leden van een organisatie typerend zijn voor de 'continuïteit, onderscheidendheid en centraliteit' van de eigen organisatie.
- *Gewenste identiteit*: het droombeeld van het topmanagement zoals men hoopt dat de organisatie zal kunnen worden onder hun bestuurlijke leiding.
- *Toegepaste identiteit*: de signalen die een organisatie veelal onbewust en soms bewust uitstraalt door middel van gedragingen van medewerkers op alle niveaus van de organisatie.

- *Geprojecteerde identiteit*: de zelfpresentatie van de organisatie: de impliciete en expliciete offerte van signalen, waarmee een organisatie haar cruciale kenmerken kenbaar maakt aan externe en interne stakeholders door middel van communicatie en symbolen.

Van Der Grinten (2010) is er in geslaagd een zelfde soort opdeling van de organisatie-identiteit te maken, maar dan in drie verschillende soorten, die voor iedereen makkelijk te begrijpen zijn:

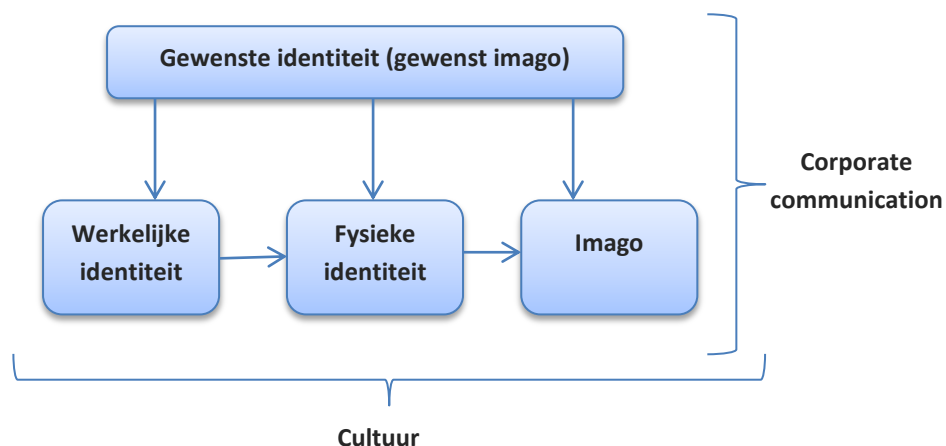
- *Gewenste identiteit*: de identiteit van de organisatie die door de leiding wordt nagestreefd.
- *Werkelijke identiteit*: datgene wat werknemers als kenmerkend beschouwen voor de organisatie.
- *Fysieke identiteit*: het actief uitvoeren van werkzaamheden en het zichtbare resultaat daarvan: het betreft alle punten waarop externe belangengroepen in contact kunnen komen met de organisatie.

Gezien de definitie die uit de literatuurstudie is gekomen met betrekking tot de organisatie-identiteit, zijn de identiteitssoorten van Van Der Grinten gehanteerd in het onderzoek. Deze identiteitssoorten zijn namelijk eenvoudig te begrijpen voor iedereen en sluiten bovendien goed aan op de definitie van organisatie-identiteit die in het onderzoek gehanteerd is.

4.2.6 Samenvattend

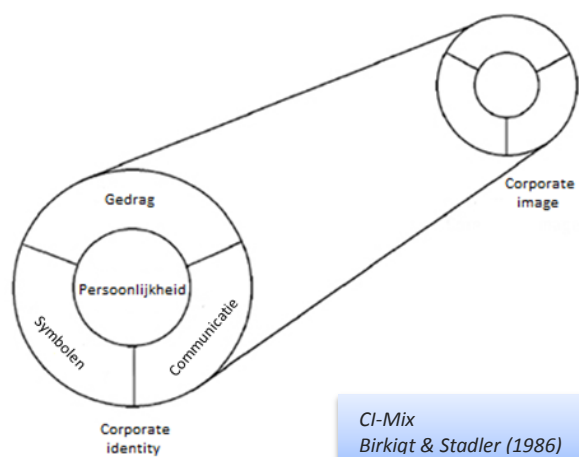
De voorafgaande begrippen samen vormen een leidraad voor het onderzoek. De in kader gezette definities zorgen voor afbakening van de begrippen, maar tevens ook voor afbakening van het onderzoek. Zij geven namelijk weer wat verstaan wordt onder ieder begrip en wat hiermee dus van belang is voor het onderzoek.

Onderstaand overzicht geeft een beeld van hoe de verschillende definities met elkaar in samenhang staan (Van Der Grinten, 2010).



4.3 Relatie tussen corporate identity en corporate image

Birkigt & Stadler (1986) hebben een model ontworpen waarin de relatie tussen de corporate identity (organisatie-identiteit) en het corporate image (organisatie-imago) wordt weergegeven. Dit wordt ook wel de CI-Mix genoemd, omdat de corporate identity uit een organisatie-identiteitsmix bestaat van drie corporate identity instrumenten: gedrag, communicatie en symboliek. Deze instrumenten, die in combinatie de organisatie-identiteitsmix vormen, zijn middelen waarmee de persoonlijkheid - het vierde element - van een onderneming zich manifesteert.



Ondanks dat dit model een vertekend beeld geeft van de relatie tussen de corporate identity en het corporate image – het impliceert namelijk dat het imago een regelrechte afspiegeling is van de identiteit –

weergeeft dit model wel dat een identiteit uit meerdere elementen bestaat en dat de manier waarop hiermee wordt omgegaan invloed heeft op het imago. Vanuit dit uitgangspunt heeft het model een toegevoegde waarde, waarmee rekening is gehouden tijdens het onderzoek.

4.4 Onderzoeksmethode

De drie verschillende identiteitssoorten (gewenst, werkelijk en fysiek) zijn volgens de methode van Van Der Grinten (2010) onderzocht.

De gewenste identiteit wordt volgens Van Der Grinten gedurende een diepte-interview met de leiding van de organisatie bepaald aan de hand van de visie, missie, kerncompetenties en waarden. Deze worden vervolgens samengevat in een aantal gemeenschappelijke vertrekpunten, die de gewenste identiteit omvatten.

Voor het in kaart brengen van de werkelijke identiteit onder werknemers kunnen zaken gemeten worden als spontane associaties met de organisatie, typering van de organisatie, mate van identificatie met de organisatie en de perceptie van het externe imago van de organisatie. Dit kan door middel van een enquête, maar het is beter dit door middel van interviews te doen als het een kleine organisatie betreft met een beperkt aantal werknemers, zoals bij Jules & You het geval is.

Voor de fysieke identiteit moeten alle fysieke identiteitselementen bij elkaar gebracht worden. Deze elementen zijn onder te verdelen in vijf categorieën: producten en diensten, informatie, symboliek, omgeving en gedrag. De analyse van de fysieke identiteit dient zo objectief mogelijk uitgevoerd te worden door het meerdere malen observeren en door als een buitenstaander naar de vijf categorieën te kijken en deze te analyseren.

De reden dat voor de methode van Van Der Grinten is gekozen en niet voor een andere methode, is omdat deze methode het meest toepasbaar lijkt te zijn op Jules & You. Veel andere methodes, waaronder bijvoorbeeld de spinnenwebmethode van Bernstein (1986) zijn meer geschikt voor grotere bedrijven met meer personeel dan dat bij Jules & You aan de orde is.

Bij de spinnenwebmethode van Bernstein wordt over het algemeen gewerkt met groepen van acht tot twaalf personen uit het managementteam, waarbij iedereen bij aanvang kort dient aan te geven hoe men tegen het eigen bedrijf aankijkt. Vervolgens moet ieder individu een lijst met kenmerken opschrijven die men als typerend voor de onderneming ziet. Deze lijsten worden allemaal samen gebracht, waarbij uiteindelijk de acht meest genoemde kenmerken naar voren moeten komen. De acht kenmerken worden ieder ingedeeld op een schaal van nul tot tien, waarna ze ingevuld worden in het zogenoemde spinnenweb. Dit kan zowel voor de huidige als voor de gewenste identiteit gedaan worden, zodat in het spinnenweb duidelijk wordt hoe de huidige- en gewenste identiteit ten opzichte van elkaar staan.

Omdat de leiding van Jules & You, en daarmee het managementteam, maar uit één persoon bestaat lijkt de spinnenwebmethode van Bernstein niet erg toepasselijk. De methode van Van Der Grinten daarentegen, kan per persoon individueel gemeten worden, waarna daarna de gewenste-, werkelijke- en fysieke identiteit ten opzichte van elkaar weergegeven kunnen worden.

5 / Organisatie-analyse

Jules & You is een servicebedrijf dat zich richt op het ondersteunen van studenten met alle niet studie-inhoudelijke diensten en producten die belangrijk zijn vóór een student begint met studeren, tijdens de opleiding en tegen het eind van de studie, als de student zich begint te oriënteren op de arbeidsmarkt. Jules & You gaat daartoe partnerschappen aan met universiteiten, commerciële partijen en overheidsinstanties.

Het concept van Jules & You is ontwikkeld voor in eerste instantie alle Nederlandse studentensteden, en in tweede instantie voor universiteitssteden in West-Europa. Er is specifiek gekozen voor een start van het concept in één stad om de realiseerbaarheid in de praktijk te testen (Businessplan J&Y, 2009). Jules & You Maastricht is officieel van start gegaan in september 2008. Door het succes dat Jules & You in Maastricht al heeft geboekt is er meer vraag naar dit concept in andere studentensteden. Eventuele uitbreiding naar meerdere steden staat dan ook op de planning op het moment dat in Maastricht alles goed geregeld is.

In beginsel was het bedrijf alleen gericht op studenten, maar inmiddels heeft Jules & You haar dienstenaanbod zo uitgebreid dat nu ook staff services en association services in beeld zijn gekomen. Ook het huisvesting-gedeelte krijgt meer zijn eigen plek binnen de organisatie. De primaire doelgroep zijn mensen afkomstig uit het buitenland die in Nederland voor een tijd komen studeren en/of werken. Aangeboden diensten zijn dan ook voornamelijk op behoeftes van deze groep gebaseerd. De secundaire groep betreft Nederlandse studenten en personeel. Ook zij hebben de mogelijkheid om gebruik te maken van de diensten van Jules & You.

Momenteel bestaat het aanbod uit meer dan veertig diensten. Een greep hieruit zijn huisvesting, taalcursussen, bijbanen, medische diensten, bankdiensten, belastingcursussen, fietsenverkoop, telefoonabonnementen, sportabonnementen, rijlessen, fietsenverkoop, drukwerk, was-service en kaartverkoop voor feesten/theater. Het aanbod van Jules & You is zeer divers en flexibel. Bijna alles is mogelijk en op elke vraag wordt naar een antwoord gezocht. Daarnaast komen er regelmatig nieuwe diensten bij om het aanbod divers te houden en in behoeftes te kunnen voorzien.

5.1 Visie

De visie van Jules & You is expliciet opgesteld en als volgt geformuleerd:

'Jules and You' wants to encourage and facilitate the internationalization of student networks, by providing students with a full range of primary services allowing for perfect mobility of students and knowledge. 'Jules and You' has an international outlook and a constant focus on innovation. By networking the professionals of the future, 'Jules and You' believes she can create a promising generation that is bigger than the sum of all parts.

5.2 Missie

De expliciet opgestelde missie van Jules & You ziet er als volgt uit:

'Jules and You' facilitates students and young professionals in their most important needs by providing them with an innovative, international and personalized network of integrated services, with a continuous focus on cost-efficiency and quality.

As such, 'Jules' is the professional alter-ego any student wishes for. The combination of a student's needs and Jules' network of services according to a one-stop-shop principle renders the successful combination 'Jules and You'.

5.3 Doelstellingen

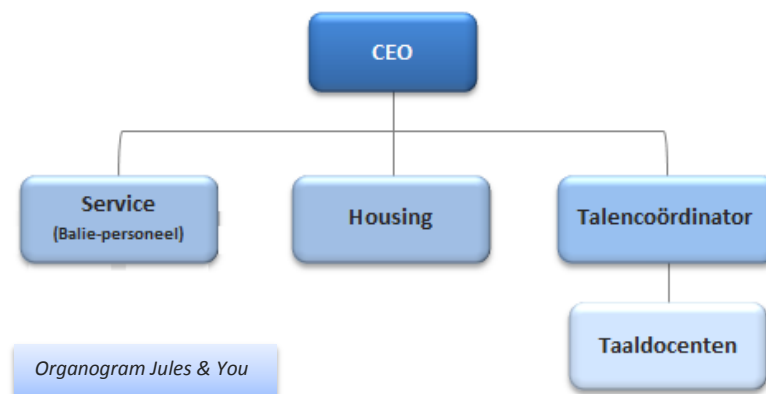
In het document 'Mission statement' (2007) van Jules & You zijn onder andere doelen voor de organisatie opgesteld. Het gaat hier om de volgende vier doelen:

- Jules & You wil een allesomvattend, gemakkelijk en toegankelijk netwerk van diensten vast stellen voor (internationale) studenten die kunnen worden toegepast volgens de individuele behoeften en keuzes.

- Jules & You wil zich met haar netwerk van studenten en diensten in eerste instantie richten op de Universiteit Maastricht en omgeving, om vervolgens uit te breiden naar andere universiteiten, ter ondersteuning en stimulering van de internationalisering van studenten.
- Jules & You wil studenten kunnen volgen en hen van alle gemakken kunnen voorzien wanneer zij klaar zijn om te studeren aan de universiteit, tijdens hun studie en wanneer zij hun eerste stappen zetten als jonge professionals.
- Jules & You wil een sterke focus handhaven op kwaliteit, kosten-efficiency, flexibiliteit en individuele service in haar keuze van diensten en procedures.

5.4 Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van Jules & You is te herkennen als een lijnorganisatie. De 'bevelvoering' vindt plaats langs verticale weg, waarbij ieder organisatielid slechts één leidinggevende boven zich heeft die deze opdrachten kan geven. De organisatievorm van Jules & You is een ondernemersorganisatie. Het bedrijf heeft een platte organisatiestructuur, zonder stafafdelingen en waar geen sprake is van een middenmanagement. Daarbij is Jules & You flexibel, spontaan in haar acties en marktgericht (Van Dam & Marcus, 2005). Er wordt snel ingespeeld op behoeftes die leven en nieuwe diensten worden regelmatig aan het aanbod toegevoegd. De communicatie draagt een informeel karakter dat ook als kenmerk dient voor een ondernemersorganisatie. Een toelichting op de mate van formaliteit binnen Jules & You, en daarmee het informele karakter, is opgenomen in het onderzoeksrapport, hoofdstuk 5.



5.5 Organisatiecultuur

De organisatiecultuur van Jules & You lijkt het meest op een machtscultuur. Dit betekent dat er sprake is van een hoge samenwerkingsgraad en de machtsspreiding laag is. Onder een hoge samenwerkingsgraad wordt een grote saamhorigheid tussen de leden van een organisatie verstaan. Lage machtsspreiding wil zeggen een situatie die gekenmerkt kan worden door een lage mate van delegatie.

Bij een machtscultuur draait de organisatie om de topfiguur. De organisatie is als het ware een uitbreiding van hem of haar. De topfiguur kiest een kring van trouwe medewerkers om zich heen op basis van herkenning. In dit cultuurtype zijn maar weinig regels en procedures opgesteld en beslissingen worden ad hoc genomen (Van Dam & Marcus, 2005).

Al deze punten zijn terug te zien bij Jules & You. Het bedrijf is tot stand gekomen door de CEO³, naar aanleiding van eigen idee en conceptontwikkeling. De organisatie kan daarmee gezien worden als een uitbreiding van de oprichtster, waarna vervolgens een groepje medewerkers eromheen zijn aangetrokken. Doordat Jules & You een klein bedrijf is bestaande uit minder dan 10 personen⁴, is er sprake van een samenwerkingsgraad in samenhang met een grote saamhorigheid tussen de leden van de organisatie. Doordat enige vorm van delegatie vanuit één persoon komt, de CEO, kan geconstateerd worden dat de machtsspreiding en daarmee de mate van delegatie laag is. Daarnaast zijn er momenteel weinig expliciet opgestelde regels en procedures binnen Jules & You waar naar geleefd kan worden. Dit alles leidt tot het cultuurtype 'machtscultuur'.

³ CEO staat voor Chief Executive Officer

⁴ De taaldocenten behoren niet tot het vaste personeel van Jules & You en daarmee ook niet tot de kern van de organisatie. Zij zijn als het ware ingehuurd ter facilitatie van de dienst 'taalcursussen'.

5.6 Kernwaarden

De kernwaarden van Jules & You, zoals deze expliciet zijn opgenomen in het bedrijf, zijn:

- Toegankelijk
- Budgetvriendelijk
- Servicegericht
- Efficiënt
- Internationaal

Naar aanleiding van observatie binnen de organisatie kan geconcludeerd worden dat deze kernwaarden grotendeels terugkomen in het bedrijf. Een omschrijving van in hoeverre deze kernwaarden terugkomen in de organisatie is opgenomen in het onderzoeksrapport behorende bij deze scriptie, hoofdstuk 5.

5.7 Leiderschapsstijl

5.7.1 Type leiders

De leiderschapsstijl die bij Jules & You overwegend wordt gebruikt is een participatieve leiderschapsstijl. De leidinggevende (CEO) behoudt de (eind)verantwoordelijkheid, maar doet af en toe ook beroep op organisatieleden om de leidinggevende te informeren en te adviseren. De uiteindelijke beslissingen worden door de leiding genomen waarbij zij zich laat adviseren en beïnvloeden door haar medewerkers. Op deze manier worden er niet alleen taken verdeeld, maar wordt er ook geluisterd naar de inbreng van medewerkers. In het bedrijf heerst een Y mensbeeld. Organiseatielieden hebben mogelijkheden tot inspraak, zeggenschap en ontplooiing en krijgen zo nu en dan aanmoediging en waardering voor het werk dat zij doen (Van Dam & Marcus, 2005).

5.7.2 Type medewerkers

Het merendeel van de medewerkers bestaat uit studenten. Met name het balie personeel is hierin typerend. Alle organisatieleden zijn bekwaam en voeren veelal zelfstandig hun werk uit. Iedereen heeft zijn eigen taken en verantwoordelijkheden. De leiding stuurt zo nu en dan bij, maar over het algemeen wordt er vanuit gegaan dat werknemers hun verantwoordelijkheid kunnen en willen dragen en zij hebben zelf, tot op zekere hoogte, inbreng in hoe zij invulling geven aan die taken en verantwoordelijkheden. Over het algemeen zijn (nog studerende) organisatieleden universitair opgeleid en hebben, aangevuld door werkervaring, kennis van zaken.

5.7.3 Model van situationeel leidinggeven

Vanuit het model van situationeel leidinggeven komt Jules & You het dichtst in de buurt van een instructiestijl. Medewerkers ontvangen sturing met betrekking tot werkzaamheden, maar weinig ondersteuning bij de uitvoering daarvan. Zo krijgen medewerkers regelmatig instructies over nieuwe diensten of veranderingen die gaande zijn, maar is er weinig ondersteuning bij de uitvoering daarvan door onder andere tijdsgebrek. Anders gezegd is er sprake van een redelijke mate van taakgerichtheid (sturing), maar de relatiegerichtheid (ondersteuning) is laag (Van Dam & Marcus, 2005).

5.8 Sleutelvaardigheden

Jules & You is een vooruitstrevend bedrijf en gericht op innovatie. Het aanbod is zeer divers en de mogelijkheden reiken ver. Het helpen van de klant staat voorop waarbij zijn of haar vraag centraal staat. Daarbij kan Jules & You alles voor studenten en staf regelen en zorgen zij ervoor dat iedereen zo goed mogelijk geholpen wordt. Als iets nog niet in het aanbod zit, maar waar wel vraag naar is, dan zorgt Jules & You er wel voor dat ook die diensten in het bedrijf opgenomen worden. Haar benadering is zeer persoonlijk, waardoor iedereen met zijn eigen specifieke vraag of probleem wordt geholpen en er daarmee voor iedereen naar een persoonlijk, passend antwoord wordt gezocht.

Jules staat voor de eerste vriend(in) die studenten maken in Maastricht, op het moment dat zij zich inschrijven op de universiteit. Zij leidt hen rond en ze kan ze met alles ondersteunen waar maar behoefte aan is. Jules & You is hiermee een soort persoonlijke coach voor ieder die dat wenst op een vriendschappelijke, toegankelijke wijze.

5.9 Communicatiekruispunt

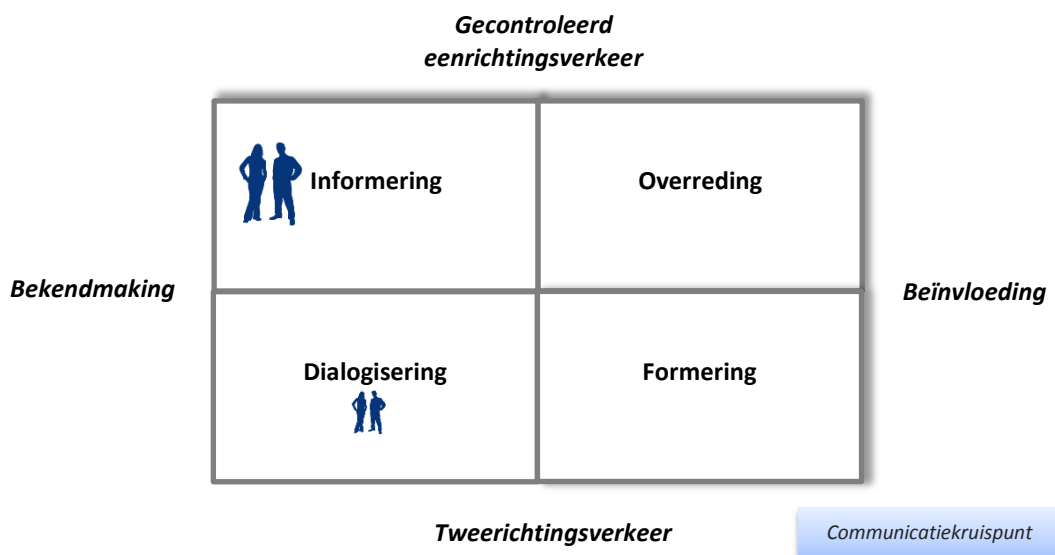
Omdat in het advies de focus ligt op het vormgeven van communicatie, is het van belang de huidige organisatie van communicatie in beeld te brengen. Deze analyse is gericht op communicatie van de organisatie met externe belangengroepen en de manier waarop hiermee wordt omgegaan.

Jules & You is een kleine organisatie zoals in voorgaande paragrafen is geanalyseerd. Hierin is geen sprake van een communicatie-afdeling en een communicatiemedewerker hebben zij niet in dienst. Taken met betrekking tot communicatie liggen dan ook verspreid over de leiding en een medewerker van de organisatie.

Een visie op communicatie is binnen Jules & You niet expliciet aanwezig, daarom wordt deze impliciet weergegeven aan de hand van het communicatiekruispunt van Van Ruler (2003).

Bij Jules & You is er sprake van gecontroleerd eenrichtingsverkeer en tweerichtingsverkeer. Aan de ene kant richten zij communicatie op hun doelgroep, waarbij ze in communicatiemiddelen zeer zendergericht zijn en aan de andere kant vinden er een paar keer per jaar gesprekken met de doelgroep plaats waarin informatie wordt ingewonnen over de behoefte aan mogelijke nieuwe diensten. Hierbij is dus inspraak van de doelgroep gewenst. Daarnaast beschikt Jules & You over social-media platforms als Facebook en Twitter, waarmee direct contact met de doelgroep gerealiseerd zou kunnen worden. Momenteel wordt dit mogelijke doel alleen niet zo gebruikt. De social media van Jules & You wordt meer informatief en als eenrichtingsverkeer ingezet. Denk hierbij aan het plaatsen van vacatures en advertenties. Informeren staat centraal dat zendergericht gebracht wordt.

Volgens het communicatiekruispunt van Van Ruler (2003) heeft Jules & You twee verschillende plaatsen in dit veld. Ingezette communicatiemiddelen zoals de website, posters, folders, flyers en Facebook en Twitter zijn voornamelijk informatief van aard waarbij een gecontroleerd eenrichtingsverkeer overheerst. Bij de gesprekken met de doelgroep die een paar keer per jaar plaatsvinden staat tweerichtingsverkeer centraal, waarbij er in dialoog wordt getreden om aan de gewenste informatie te komen. Dit geeft het volgende beeld van het communicatiekruispunt voor Jules & You:



In de communicatiestrategie die Jules & You momenteel hanteert wordt voornamelijk geïnformeerd. Vandaar dat deze ook groter staat afgebeeld. Een klein deel bestaat uit dialogisering in de vorm van gesprekken met de doelgroep.

Na het bekijken en analyseren van de communicatie van Jules & You en naar aanleiding van interviews kan geconcludeerd worden dat zij eigenlijk niet zo goed weten wat te doen met de communicatie. Een duidelijke structuur ontbreekt en de focus is nog zoekende. In de fysieke identiteit is de communicatie van Jules & You nader uiteengezet en geanalyseerd.

6 / Identiteit

Deel één van het hoofdonderzoek bestond uit het in beeld brengen van de identiteit van Jules & You. Wie is Jules & You, waar willen ze naartoe, wat is de beleving van medewerkers bij de organisatie en hoe wordt er omgegaan met alle fysieke contactpunten binnen Jules & You zijn vragen die centraal stonden.

De identiteit is opgedeeld in drie delen: de gewenste identiteit, de werkelijke identiteit en de fysieke identiteit. Ieder onderdeel wordt in dit hoofdstuk samenvattend toegelicht naar aanleiding van de uitgebreide omschrijving uit het onderzoeksrapport behorende bij deze scriptie.

6.1 Gewenste identiteit

De gewenste identiteit is de van de organisatiedoelen afgeleide organisatie-identiteit zoals de leiding van de organisatie die graag ziet. Dit wil niet zeggen dat deze in de werkelijkheid ook bestaat. De gewenste identiteit vormt het doel waarnaar gestreefd wordt en komt voort uit de visie, missie, kerncompetenties en (kern)waarden van de organisatie. Op basis hiervan worden gemeenschappelijke vertrekpunten geformuleerd die de gewenste identiteit omvatten (Van Der Grinten, 2010).

Om achter de gewenste identiteit van Jules & You te komen is een diepte-interview afgenomen met de leiding van Jules & You. Bovenstaande punten (visie, missie, kerncompetenties en (kern)waarden) zijn hierin verwerkt, waardoor antwoord kan worden gegeven op de vraag wat de gewenste identiteit van Jules & You is.

“Ik wil dat mensen Jules & You zien als een echte vraagmaker waar je voor alles terecht kan. Dat je alles wat je maar nodig hebt in je studentenleven bij Jules & You kunt halen.”

De visie, missie, kerncompetenties en (kern)waarden die uit het interview naar voren kwamen, zijn in het onderzoeksrapport behorende bij deze scriptie uitgebreid beschreven. Deze zijn terug te vinden in het onderzoeksrapport, hoofdstuk 6, paragraaf 6.1.

De visie, missie, kerncompetenties en (kern)waarden leiden tot gemeenschappelijke vertrekpunten (GVP's) voor de organisatie die geformuleerd kunnen worden. De GVP's geven de focuspunten van de gewenste identiteit weer en vormen het uitgangspunt voor het identiteits- en imago beleid. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen GVP's die gericht zijn op externe belangengroepen (klanten): het gewenste imago. En GVP's die gericht zijn op interne groepen (werknemers): de gewenste identiteit (Van Der Grinten, 2010).

GVP's gericht op externe belangengroepen	GVP's gericht op interne groepen
➔ Het gewenste imago van Jules & You	➔ De gewenste identiteit van Jules & You
▪ Klantgericht ▪ Professioneel ▪ Behoeftes vervullen ▪ Persoonlijk ▪ Gericht op praktische zaken en gemak ▪ Budgetvriendelijk	▪ Vooruitstrevend en innovatief ▪ Behulpzaam ▪ Doelgericht ▪ Vraag gestuurd ▪ Veelzijdig ('nee' of 'kan niet' bestaat niet) ▪ Verantwoordelijk

Bovenstaande GVP's vormen de focuspunten van de gewenste identiteit van Jules & You. Deze vormen daarmee het uitgangspunt waaraan de werkelijke identiteit, de fysieke identiteit en het imago getoetst worden.

“Ik zou heel graag willen dat studenten het gevoel hebben dat, wat hun persoonlijke situatie ook is, wij daar gewoon mee om weten te gaan en dat we dat ook kunnen op een manier waardoor het lijkt alsof we dat allemaal al 100 keer hebben meegemaakt.”

6.2 Werkelijke identiteit

De werkelijke identiteit is de beleving van de organisatie-identiteit bij werknemers (Van Der Grinten, 2010). Anders gezegd de 'gepercipieerde identiteit': de waargenomen identiteit in de ogen van de leden van de organisatie. De werkelijke identiteit vormt in grote mate de manier waarop werknemers handelen en waarop zij hiermee in contact treden met externe belangengroepen. Zij vormen daarmee een belangrijk onderdeel voor het imago van de organisatie dat ontstaat bij externe belangengroepen.

Om de werkelijke identiteit van Jules & You te achterhalen zijn zeven diepte-interviews afgenomen met de medewerkers van Jules & You. Iedere medewerker is apart geïnterviewd zonder het bijzijn van andere leden van de organisatie, om zo een helder en vertrouwelijk beeld neer te kunnen zetten omtrent de werkelijke identiteit. Tijdens deze interviews is gevraagd naar associaties met Jules & You, typering van de organisatie, sterktes/zwaktes, mate van identificatie en de perceptie van het externe imago van Jules & You. In het onderzoeksrapport, hoofdstuk 6, paragraaf 6.2 is een uitgebreide versie van de beschrijving van de werkelijke identiteit te vinden. In deze paragraaf wordt een samenvatting gegeven.

"Ik ben Jules & You of wij zijn Jules & You"

Alle medewerkers voelen zich goed bij de organisatie en zeggen met plezier naar hun werk te gaan. Opmerkingen als dat er een goede energie heerst, het een prettige omgeving is om in te werken en mensen vrolijk, vriendelijk, behulpzaam en collegiaal zijn kwamen regelmatig voorbij. De mate waarin medewerkers zich verbonden voelen met Jules & You is over het algemeen vrij goed te noemen. Een enkele kritische noot is dat de interne communicatie af en toe te direct kan zijn.

De relatie met de werkgever wordt als vrij goed ervaren. Alles is te bespreken en er is een flexibele omgangsvorm, dat als prettig wordt ervaren. 'Streng maar rechtvaardig' was een kenmerkende uitspraak dat ten gehore kwam. Werknemers vinden dat de werkgever erg dicht bij Jules & You staat. Haar ondernemende karakter en vooruitstrevendheid maken de organisatie zoals deze nu is.

Medewerkers zien Jules & You als een 'verdergaande servicebalie' dat heel veel te bieden heeft en waar steeds meer diensten bij komen. Mogelijkheden zijn onuitputtelijk. Iedereen moet geholpen worden, Jules & You kan alles voor je regelen en een persoonlijke benadering en toegankelijkheid zijn opmerkingen die veel genoemd werden. Medewerkers zien Jules & You als een informele organisatie die vooruit denkt, innovatief en ondernemend is.

"Jules & You is een goudmijn. Dat kan het zijn, maar er zijn nog talloze gebieden ,denk ik, waarmee meer gestructureerd aan de slag kan worden gegaan."

Doordat veel medewerkers zelf nog student zijn, zijn zij van mening dat Jules & You zich goed kan inleven in de doelgroep, weet wat er gaande is en daardoor goed in kan spelen op behoeftes die er zijn. Zij associëren Jules & You voornamelijk met de woorden 'jong', 'studenten' en 'dienstverlening' of 'helpdesk'. Eigenschappen die zij aan Jules & You koppelen zijn overwegend positief. Denk hierbij aan eigenschappen als persoonlijk, toegankelijk, open, ambitieus, professioneel en ondernemend.

Jules & You biedt een heel persoonlijke service ondanks dat het aanbod zo groot is en er zoveel leden zijn. Zij kunnen bieden waar vraag naar is, door de mogelijkheid tot snel schakelen. Een ander genoemde sterkte is het gemak dat Jules & You alles voor hun klanten kunnen regelen, waarmee zij hen de problemen uit handen nemen.

Naast de positieve punten ervaren medewerkers ook zwakkere punten doordat er achter de balie bijna dagelijkse wisseling is van medewerkers, waardoor zij niet altijd goed weten wat te doen met bepaalde diensten en daardoor werkzaamheden niet altijd even gestructureerd verlopen. Daar komt bij dat Jules & You erg vooruitstrevend is, er daardoor snel geschakeld wordt en nieuwe diensten regelmatig geïmplementeerd worden. Deze combinatie brengt af en toe een chaotische sfeer met zich mee, waarin efficiënt werken soms wordt belemmerd. Nagenoeg alle medewerkers gaven hierop aan behoefte te hebben aan meer structuur en duidelijkheid binnen de organisatie.

Het beeld dat de doelgroep van Jules & You heeft is volgens de medewerkers niet duidelijk. Bijna alle medewerkers hebben het idee dat de externe omgeving niet zo goed weet wat Jules & You precies te bieden heeft. De communicatie met de doelgroep werd hierbij regelmatig aangehaald. Deze is volgens medewerkers niet optimaal en zou zeker beter kunnen. Hier wordt op dit moment niet actief mee omgegaan. Wat er precies verteld moet worden vinden zij lastig om aan te geven.

“Er zijn altijd dingen die beter kunnen, zoals het communiceren met studenten. Het is alleen moeilijk aan te geven hoe die dingen verbeterd kunnen worden.”

6.3 Fysieke identiteit

Het actief uitvoeren van werkzaamheden en het zichtbare resultaat daarvan leidt tot het ontstaan van de fysieke identiteit. Zoals het woord fysiek al aangeeft betreft het alle elementen van een organisatie die je kunt zien, horen, voelen en ruiken. Het betreft alle punten waarop externe belangengroepen in contact komen met de organisatie. De fysieke identiteit van een organisatie is onder te verdelen in een vijftal categorieën: producten en diensten, informatie, symboliek, omgeving en gedrag (Van Der Grinten, 2010). De fysieke identiteit is uitgebreid omschreven in het onderzoeksrapport, hoofdstuk 6, paragraaf 6.3. In deze paragraaf wordt hiervan een beknopte samenvatting gegeven.

6.3.1 Producten en diensten

Op het gebied van producten en diensten draagt Jules & You goed uit wat zij willen zijn. GVP's uit de gewenste identiteit komen hier goed in terug. Het aanbod is breed, gevarieerd, bijna alles is mogelijk en op elke vraag kan naar een antwoord worden gezocht.

6.3.2 Informatie

De informatie en daarmee communicatie van Jules & You is erg informatief van aard. Er wordt weinig gebruik gemaakt van beeld. Enkel het logo en een informatieve tekst staan meestal centraal. Dit kan wat afstandelijk overkomen dat niet in lijn staat met het toegankelijke, persoonlijke karakter van Jules & You.

Het primaire communicatiemiddel is de website. Communicatie hier omheen wordt niet structureel ingezet, bevat geen standaarden en een duidelijke profilering in uitingen ontbreekt. Doordat aan de communicatie van Jules & You nog niet heel veel gedaan is en zij niet goed weten wat te vertellen, missen zij hierin ook veel GVP's uit de gewenste identiteit. Daarbij is de communicatie aanbod-gestuurd, terwijl Jules & You een vraag-gestuurd bedrijf is.

“Het is altijd moeilijk om dé boodschap te vertellen als er zoveel verschillende dingen in het aanbod zitten. Doordat we zoveel aanbieden, moeten we ook veel communiceren.”

6.3.3 Symboliek

In de huisstijl van Jules & You vinden momenteel veranderingen plaats. Met in de loop der jaren een flinke uitbreiding van het aanbod is nu ook de focus op studenten uitgebreid naar personeel van de universiteit en verenigingen. Dit brengt veranderingen in huisstijl met zich mee doordat deze alleen op studenten was gericht. De nieuwe huisstijl kan het bedrijf een professioneler aanzicht geven op voorwaarde dat hier goed mee om wordt gegaan. Op dit moment is bijvoorbeeld het logogebruik niet consistent waardoor verwarring kan ontstaan bij externe groepen. Dit is niet bevorderlijk voor het gewenste imago, waardoor hier beter mee om kan worden gegaan.

6.3.4 Omgeving

In de uitstraling van het kantoor komen momenteel de GVP's niet duidelijk naar voren. Behalve dat op het raam vermeld staat “everything a student needs” (veelzijdig), worden de andere GVP's niet uitgedragen.

6.3.5 Gedrag

Het gedrag van medewerkers bij Jules & You heeft grote invloed op het beeld dat ontstaat bij externe groepen omtrent de organisatie. Medewerkers zijn vriendelijk, behulpzaam en gericht op de vraag van de klant, maar het verlenen van een dienst gaat niet altijd zoals het zou moeten. Dit is ten nadelen van de GVP's professioneel, behoeftes vervullen en doelgericht dat ten koste gaat van het gewenste imago. Op de website worden bezoekers direct aangesproken en laat Jules & You zien dat ze haar klanten op vele manieren van dienst kan zijn.

7 / Imago

Naast het meten van de identiteit is het imago van Jules & You in beeld gebracht middels een enquête die verspreid is onder studenten en docenten van de Universiteit Maastricht en Tilburg, zie bijlage 3 en 4. Het imago wordt bepaald door de fysieke identiteit van een organisatie, aangevuld door een vijftal externe factoren: het imago van de branche, het land van herkomst, de rol van actiegroepen, de rol van de media en de mening en/of het advies van individuen (Van Der Grinten, 2010).

In totaal zijn 206 respondenten ondervraagd omtrent het imago van Jules & You, waarvan 151 respondenten van de Universiteit Maastricht en 55 respondenten van de Universiteit Tilburg. Resultaten hiervan zijn terug te vinden in bijlage 11. In dit hoofdstuk wordt een samenvattend overzicht gegeven van het imago van Jules & You. Een uitgebreide versie met toelichting op het imago-onderzoek is terug te vinden in het onderzoeksrapport behorende bij deze scriptie in hoofdstuk 6, paragraaf 6.4.

“Ik denk dat een hele hoop dingen die wij nu aanbieden professioneler zijn dan dat we dat presenteren naar buiten. Heel veel dingen die wij doen zijn echt wel goed uitgedacht, maar dat stralen we nog niet zo uit.”

7.1 Samenvatting imago

Met de naamsbekendheid van Jules & You zit het goed. In Maastricht geeft een ruime meerderheid van gemiddeld 90,6% aan wel eens van Jules & You gehoord te hebben tegenover 67,3% in Tilburg. Deze percentages zijn gebaseerd op zowel studenten als docenten.

Gezien de diagrammen met bijbehorende percentages, zie bijlage 11, zijn studenten duidelijk beter op de hoogte van Jules & You dan docenten. Daarbij zien buitenlandse studenten meer de toegevoegde waarde in van Jules & You dan Nederlandse studenten en vinden zij het aanbod aantrekkelijker. Docenten antwoorden meestal met ‘weet niet’ of ‘neutraal’, waarmee geconcludeerd kan worden dat zij weinig weten van Jules & You en hun beeld over de organisatie dus niet duidelijk is.

Opvallend is dat bijna alle respondenten de website met ‘neutraal’ beoordelen. Dit weergeeft dat zij hier geen mening over hebben of de website niet eens kennen. Het logo wordt wel als goed herkenbaar gezien onder de Maastrichtse studenten en buitenlandse Tilburgse studenten. Onder de Nederlandse docenten en de Nederlandse Tilburgse studenten zijn de meningen hierover verdeeld. Ook komt duidelijk naar voren dat over het algemeen het dienstenaanbod en het verhaal over wat Jules & You kan betekenen voor anderen onder alle respondentengroepen niet erg duidelijk zijn.

Woorden die geassocieerd worden met Jules & You zijn overwegend positief. De woorden die het sterkst naar voren komen zijn praktisch, toegankelijk en servicegericht.

“Het idee achter de naam Jules & You is dat het een maatje is voor studenten als ze hier komen. Dat is wel altijd wat door mijn hoofd gaat als ik denk aan ‘...& You’. Ik hoop dat iedereen dat zo ervaart.”

Bij Jules & You wordt voornamelijk gedacht aan een breed assortiment aan diensten (Studenten in Maastricht gemiddeld 70% en de andere respondentengroepen gemiddeld 40%) en een internationaal gericht bedrijf (Studenten in Maastricht gemiddeld 54% en de andere respondentengroepen gemiddeld 34%).

Bij de stellingen ‘Jules & You biedt/geeft mij...’ zijn de percentages niet erg hoog. Behalve de buitenlandse studenten in Maastricht (gemiddeld 42% mee eens), geven de andere respondenten met gemiddeld 67% ‘weet niet’ of ‘neutraal’ aan. Gesteld kan worden dat de inhoud van Jules & You en wat zij kunnen doen voor anderen niet heel bekend zijn. De stelling waar de respondenten het meest mee eens zijn is de mogelijkheid om te profiteren van goede aanbiedingen. Toch zijn ook deze percentages ‘mee eens’ vrij laag met in Maastricht gemiddeld 43% en in Tilburg gemiddeld zelfs maar 15%. Het gevoel dat de student of docent er niet alleen voor

staat in een onbekende stad scoort het laagst met 29% bij de buitenlandse studenten in Maastricht en gemiddeld 13% bij de andere respondentengroepen.

Al met al kan geconcludeerd worden dat het beeld dat over Jules & You heerst niet erg helder is. Het is niet bekend wat Jules & You hun doelgroepen precies te bieden heeft en wat zij voor hen kunnen doen. Wel zijn associaties met de organisatie overwegend positief bij alle respondentengroepen. Er zijn weinig negatieve klanken te herkennen in de uitkomsten dat als een positief punt kan worden gezien. Stellingen waar alle respondentengroepen het niet mee eens zijn liggen gemiddeld maar rond de 10%. De stellingen dat Jules & You een goede vriend is die ze de weg kan wijzen in een onbekende stad, dat de doelgroep Jules & You kent van de introducties van de universiteit en dat Jules & You hen het gevoel geeft er niet alleen voor te staan scoren hier iets hoger in. Gemiddeld 20% van alle respondentengroepen zeggen het hier niet mee eens te zijn.

De respondenten die het bedrijf kennen zijn over het algemeen positief. Het grootste probleem is dat bij velen het beeld over Jules & You niet heel duidelijk is. Het overgrote deel van gemiddeld 80% van de ondervraagden studenten in Maastricht, gemiddeld 55% van de ondervraagden docenten en gemiddeld 79% van de ondervraagden studenten in Tilburg zeggen wel behoefte te hebben aan goede informatie vanuit Jules & You of dit misschien in de toekomst te willen. Vooral de groep buitenlandse studenten staat hiervoor open.

“Er zijn nog zoveel dingen waarvan ik denk ‘goh dat willen we wel, maar dat doen we nog niet helemaal’ of ‘dat willen we wel, maar dat gaat nog niet altijd goed’.”

7.2 Belangrijkste conclusies op een rij

Om een duidelijk overzicht te geven van het imago van Jules & You worden hier de belangrijkste conclusies uit het imago-onderzoek nog eens op een rij gezet:

- Jules & You heeft een goede naamsbekendheid.
- Het logo is redelijk tot goed herkenbaar onder de doelgroepen.
- De website wordt veel met ‘neutraal’ beoordeeld. Dit weergeeft geen mening of geen kennis over de website.
- Associaties met Jules & You zijn overwegend positief.
- Het dienstenaanbod en het verhaal over wat Jules & You kan betekenen voor anderen zijn niet erg duidelijk.
- Bij Jules & You wordt voornamelijk gedacht aan een breed assortiment aan diensten en een internationaal gericht bedrijf.
- Bij Jules & You wordt het minste gedacht aan een (goede) vriend die de student of docent de weg kan wijzen in de stad, de introductieweek/-dag van de universiteit en het gevoel dat de student of docent er niet alleen voor staat in een onbekende stad.
- Inhoudelijke aspecten van Jules & You en wat zij kan betekenen voor anderen zijn niet heel bekend.
- Studenten zijn duidelijk beter op de hoogte van Jules & You dan docenten. Deze tweede groep geeft veelal ‘weet niet’ of ‘neutraal’ aan.
- Buitenlandse studenten hebben een iets beter zicht in inhoudelijke aspecten van Jules & You dan Nederlandse studenten. Ook zien zij meer de toegevoegde waarden in en zij vinden het aanbod aantrekkelijker.
- Het merendeel geeft aan behoefte te hebben aan een goede informatie vanuit Jules & You of dit misschien in de toekomst te willen. Vooral de groep buitenlandse studenten staat hiervoor open.

“Het algemene beeld over Jules & You is denk ik wel positief, omdat mensen met heel veel dingen bij ons terecht kunnen. Maar misschien zijn ze ook niet echt helemaal op de hoogte van wat wij allemaal aanbieden...”

8 / Gap-analyse

In dit hoofdstuk staat de gap-analyse centraal. Deze kan naar aanleiding van het in kaart brengen van de gewenste identiteit, de werkelijke identiteit, de fysieke identiteit en het imago op drie niveaus in beeld worden gebracht (Van Der Grinten, 2010). In iedere volgende paragraaf wordt achtereenvolgens elk niveau besproken waarin de gewenste identiteit getoetst wordt aan de werkelijke identiteit, de fysieke identiteit en het huidige imago.

8.1 Gap 1 – Gewenste identiteit / werkelijke identiteit

Komt de organisatie-identiteit zoals de leiding zich die voorstelt overeen met de organisatie-identiteit zoals de werknemers die ervaren?

Het vergelijken van de gewenste identiteit met de werkelijke identiteit laat zien dat het beeld van de medewerkers over de organisatie erg dicht in de buurt komt bij de gewenste identiteit. Zij hebben dezelfde soort ideeën over wat de organisatie is, doet en te bieden heeft. Nagenoeg alle GVP's komen terug in het verhaal van medewerkers over de organisatie. Dit maakt duidelijk dat medewerkers zich identificeren met de ideeën van de leiding over Jules & You en daarmee met de gewenste identiteit. Hiermee kan gesteld worden dat de gewenste identiteit al in zekere mate aanwezig is binnen de organisatie. Dit betekent dat medewerkers hier ook voor open staan en bereid zijn de gewenste identiteit uit te dragen.

De kloof ligt hem echter in de uitvoering hiervan. Een efficiënte werkwijze, waarbij snel ingespeeld kan worden op behoeftes en nieuwe kansen die zich voordoen is gewenst. De werkelijkheid wordt echter niet altijd als een heel efficiënte werkwijze weergegeven, omdat nog te vaak niet precies geweten wordt wat te doen in bepaalde situaties en hoe te handelen bij de vele veranderingen en nieuwe implementaties die regelmatig gaande zijn. Dit komt met name de GVP's professioneel, gericht op praktische zaken en gemak, behoeftes vervullen en het GVP doelgericht niet erg ten goede. Medewerkers zouden graag efficiënter willen werken, waardoor de doorstroom aan werkzaamheden beter gaat en meer kansen kunnen worden benut. Door een gebrek aan structuur en daardoor duidelijkheid binnen de organisatie is dit vaak lastig.

8.2 Gap 2 – Gewenste identiteit / fysieke identiteit

Zijn alle activiteiten waarmee de organisatie in contact treedt met externe belangengroepen een effectieve vertaling van de gewenste identiteit?

8.2.1 Producten/diensten

In de fysieke identiteit bevat de categorie 'producten/diensten' de meeste overeenkomsten in GVP's met de gewenste identiteit. Dit is niet heel verrassend, gezien het feit dat de producten en diensten van Jules & You grotendeels geïnitieerd worden vanuit de leiding. De GVP's behoeftes vervullen, vooruitstrevend en innovatief, behulpzaam, veelzijdig en budgetvriendelijk komen hierin terug.

8.2.2 Gedrag

Toch ligt bij de producten en diensten de eerste aanzet voor de kloof tussen het gedrag van medewerkers en de gewenste identiteit. Juist doordat het bedrijf zo vooruitstrevend en ondernemend is (wat bovenal een positief gegeven is) weet het personeel af en toe niet goed wat zij moet doen in bepaalde situaties. Het aanbod is zo divers en breed en veranderingen zijn regelmatig gaande, waardoor het overzicht af en toe moeilijk te bewaren is. De wil en de ideeën zijn er wel, maar de uitvoering is vaak wat minder dan de GVP's, net zoals bij gap 1 aangegeven, professioneel, behoeftes vervullen, gericht op praktische zaken en gemak en het GVP doelgericht niet ten goede komen. Klanten worden wel meteen geholpen en voor iedere vraag wordt naar een antwoord gezocht, maar de manier waarop verloopt niet altijd efficiënt door de hiervoor genoemde punten.

8.2.3 Symboliek en omgeving

De naam en het logo van Jules & You zijn goed gekozen voor de organisatie. Deze weergeven namelijk op een duidelijke manier het persoonlijke karakter dat als een belangrijk punt wordt gezien binnen het bedrijf. Het gebruik van het logo is momenteel alleen niet consistent doorgevoerd dat een verwarrende indruk kan maken bij externe belangengroepen. Veranderingen in huisstijl zijn in ontwikkeling dat goed uit kan pakken voor de gewenste identiteit, mits hier goed mee om wordt gegaan. De omgeving van Jules & You, het kantoor, is

momenteel niet heel opvallend. Het gebouw straalt niet veel uit van de gewenste identiteit, waardoor de GVP's hierin niet erg zichtbaar zijn.

8.2.4 Informatie

Een derde kloof tussen de fysieke identiteit en de gewenste identiteit is de inzet en vormgeving van communicatie. De inzet van communicatie bevat niet veel structuur en standaarden waardoor het geheel rommelig oogt. Hierdoor komen GVP's gericht op externe belangengroepen niet tot hun recht, waardoor het gewenste imago hiermee ook hoogstwaarschijnlijk niet reflecteert op deze groepen. Daarbij zijn de uitingen aanbod-gestuurd, maar het bedrijf vraag-gestuurd. Communicatie is vooral informatief van aard dat wat afstandelijk kan overkomen. Dit staat echter lijnrecht tegenover het persoonlijke en toegankelijke karakter van Jules & You dat beter genuanceerd kan worden. Het toevoegen van emotie kan hierin helpen dat waarschijnlijk ook beter bij de organisatie past.

8.3 Gap 3 – Gewenst imago (identiteit) / huidig imago

Vertoont het huidige imago bij belangengroepen verschillen met het gewenste imago?

Met het vergelijken van het gewenste imago (identiteit) en het huidige imago komt naar voren dat deze niet helemaal op elkaar aansluiten, maar wel raakvlakken hebben. Vooral het praktische aspect wordt sterk geassocieerd met Jules & You dat ook centraal staat in het gewenste imago. Daarnaast denkt een groot deel bij Jules & You aan een breed assortiment aan diensten dat dicht in de buurt komt van het GVP behoeftes vervullen.

Een deel van de respondenten is op de hoogte van het budgetvriendelijke karakter van Jules & You, maar dit komt niet heel sterk naar voren. Ook een professionele uitstraling komt niet erg sterk naar voren en kan daarmee beter.

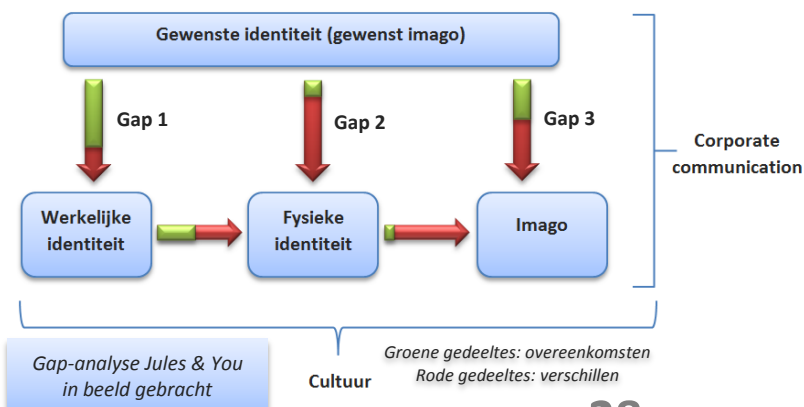
Het grootste verschil is dat het merendeel van de respondenten geen duidelijk beeld heeft van Jules & You en zij daardoor ook niet erg goed op de hoogte zijn over de inhoud van het bedrijf. Het idee dat Jules een goede vriend of vriendin is die de student of docent overal mee kan helpen, waarbij de klant centraal staat en dat Jules hen de weg kan wijzen in de stad leeft daarom ook niet erg onder de doelgroep. Wat meevalt is dat het overheersende beeld niet negatief is, maar voornamelijk niet helder en volledig. Hierdoor hoeft het beeld niet 'veranderd' te worden, maar eerder aangevuld en opgehelderd.

8.4 Conclusie

Gezien de gaps beschreven op drie niveaus kan geconcludeerd worden dat de gewenste identiteit het meest overeenkomt met de werkelijke identiteit. Dit is een goed gegeven aangezien hiermee gesteld kan worden dat medewerkers voor de gewenste identiteit open staan en bereid zijn deze uit te dragen.

De grootste gap ligt tussen de fysieke identiteit en de gewenste identiteit. Bepaalde handelingen in het gedrag van medewerkers kunnen nogal eens afwijken van wat gewenst is doordat zij regelmatig niet precies weten wat te doen bij het verlenen van diensten. Dit kan een chaotische sfeer met zich mee brengen dat niet erg professioneel overkomt. Daarnaast bevat de extern gerichte communicatie tot nu toe geen structuren en standaarden waarmee de GVP's ook niet effectief vertaald worden. Deze punten reflecteren op externe belangengroepen dat de brug maakt naar het imago. Doordat er tot op heden niet geheel structureel en doordacht is omgegaan met de fysieke identiteit heeft de doelgroep ook niet een duidelijk en helder beeld van Jules & You. Met de naamsbekendheid zit het goed, maar het verhaal van de organisatie, wat zij te bieden hebben en kunnen betekenen voor anderen biedt nog ruimte voor verbeteringen.

De vraag of er sprake is van een gap tussen identiteit en imago kan hiermee beantwoord worden met een ja. Wat echter wel positief is, is dat het overheersende beeld niet negatief is. Het voornaamste probleem is dat de doelgroep niet goed op de hoogte is van Jules & You, waardoor zij over het algemeen een redelijk onduidelijk beeld van de organisatie hebben. Het is noodzakelijk dit aan te pakken, waarbij begonnen dient te worden met het aanpakken van de fysieke identiteit.



9 / Concurrentieanalyse

Binnen de categorie dienst-/serviceverlening zijn vele mogelijkheden, verschillende richtingen en daarmee verschillende diensten en services die afgenomen kunnen worden. Dat hierin sprake is van concurrentie is dan ook niet onwaarschijnlijk.

Alvorens Jules & You van start is gegaan, is een gedegen onderzoek naar mogelijke concurrentie gedaan. Hieruit kwam naar voren dat er een aantal bedrijven bestaan die een deel van het dienstenaanbod van Jules & You aanbieden, maar dat het totaalconcept van Jules & You uniek blijkt te zijn. Er zijn op dit moment geen direct concurrerende bedrijven, maar hierbij dient wel opgemerkt te worden dat het concept van Jules & You zeer beconcurrerbaar is. Het is een eenvoudig idee en in principe door iedereen uitvoerbaar.

Doordat Jules & You met haar bedrijf een intermediaire positie heeft ingenomen tussen universiteiten, overheidsinstanties, commerciële partijen en studenten heeft zij een markt gecreëerd die voorheen nog niet bestond. Dit geeft Jules & You een unieke marktpositie en door het op dit moment nog niet bestaan van directe concurrentie een concurrentievoordeel. Daarbij heeft Jules & You al contact met verschillende universiteiten dat dit concurrentievoordeel versterkt. Zij staan hiermee namelijk direct in contact met de doelgroep, vóór elke andere partij, en universiteiten gaan in zee met maar één partij op het gebied van service-verlening (Businessplan J&Y, 2009). Dit maakt het voor eventuele nieuwe concurrenten moeilijker om dezelfde markt te betreden, maar natuurlijk niet onmogelijk.

Het is daarom ook van belang om concurrentie goed in de gaten te houden om zo de voorsprong te blijven behouden. Daarbij geeft een concurrentie-analyse een goed zicht op de positie van mogelijk concurrerende bedrijven en substituten, waardoor differentiatiemogelijkheden in kaart kunnen worden gebracht en er beter gekozen kan worden voor een onderscheiden positionering.

9.1 Concurrenten

Hieronder worden de belangrijkste concurrenten weergegeven van Jules & You. Gekozen is voor mogelijke concurrentie met een landelijke/internationale dekking, met het zicht op uitbreiding van Jules & You in de toekomst. Opgemerkt moet worden dat deze concurrenten maar een deel van het dienstenaanbod van Jules & You aanbieden. Daarbij verwijzen zij over het algemeen klanten door naar de juiste kanalen, maar moet de klant de werkelijke aanvraag van diensten zelf volbrengen. Iets dat Jules & You wel mee neemt in haar service.

De volgende concurrenten zijn bekeken en geanalyseerd:

- Expatica.com
- Eduboox
- All4students
- DUWO
- Kamernet.nl
- StudentenWerk

Een beschrijving van iedere concurrent is terug te lezen in het onderzoeksrapport, hoofdstuk 5, paragraaf 5.2. In deze beschrijving is geconcentreerd op algemene omschrijving, dienstenaanbod en communicatie gericht op toon, communicatiewegen, doelgroep en positionering.

In deze paragraaf wordt vervolgens een overzicht gegeven van iedere concurrent op communicatief niveau.

	Toon	Communicatiewegen	Doelgroep	Positionering ⁵
Expatica.com	▪ Informatief	▪ Website ▪ Social media ▪ Survival Guide	▪ Alle mensen die verhuizen (voorgoed of tijdelijk) naar een ander land	▪ Product staat centraal
Eduboox	▪ Informeel ▪ Duidelijk gericht op studenten	▪ Website	▪ Alle Nederlandse studenten (MBO, HBO, WO)	▪ Marketing-variabele centraal → erg gericht op prijs
All4students	▪ Zeer informeel ▪ Duidelijk gericht op studenten ▪ Zowel informatief als gericht op ontspanning /amusement	▪ Website ▪ Social media ▪ Printpagina's in magazines ▪ WebTV ▪ Eigen opgezette evenementen	▪ HBO + WO studenten in heel Nederland tussen 18 – 25 jaar	▪ Product staat centraal → producteigenschappen
DUWO	▪ Informeel ▪ Informatief	▪ Website ▪ Kantoren ▪ Nieuwsberichten	▪ Nederlandse + buitenlandse student tussen 18 – 30 jaar	▪ Organisatie centraal → corporate ability
Kamernet.nl	▪ Informeel ▪ Actief ▪ Informatief	▪ Website ▪ Social media ▪ Campagnes (commercials) ▪ persberichten	▪ Kamerzoekende of kamer-aanbiedende studenten	▪ Ontvanger centraal → waarde
StudentenWerk	▪ Informeel ▪ Ambitieuw	▪ Website ▪ Partners ▪ Campagnes ▪ Nieuwsbrieven ▪ Pers ▪ Radio / TV	▪ Studenten NL ▪ Young professionals NL ▪ Bedrijven	▪ Product centraal → rationeel voordeel

Overzicht concurrentie op communicatief niveau

9.2 Conclusie

Alle geanalyseerde concurrenten zijn gericht op studenten. De toon die zij in communicatie gebruiken is veelal informeel en informatief. Wat opvalt is dat weinig bedrijven zich specifiek richten op een internationale doelgroep. Alleen Expatica.com en DUWO lijken hier expliciet aandacht voor te hebben. In positionering staat voornamelijk het product centraal of de organisatie. Vaak worden voordelen van het product gepresenteerd en laten ze zien hoe goed de organisatie is. Uitingen zijn hiermee erg organisatie-georiënteerd. Alleen Kamernet.nl zet de ontvanger centraal dat een andere benadering in communicatie met zich meebrengt.

De twee laatstgenoemde concurrenten bevatten slechts één dienstverlening waarover Jules & You ook beschikt. De daarvoor genoemde concurrenten hebben meerdere raakvlakken, waarbij Expatica.com en DUWO het meest in de buurt komen van Jules & You. Zij richten zich namelijk ook op een internationale doelgroep en proberen de doelgroep op meerdere gebieden ondersteuning te bieden, waarin Jules & You ook kan voorzien. Daarnaast heeft DUWO al enkele samenwerkingsverbanden met universiteiten, een belangrijk middel waar ook Jules & You zich op inzet.

⁵ Positioneringskenmerken zijn gebaseerd op 'Positioneren, Stappenplan voor een scherpe positionering' van Riezebos & Van Der Grinten (2009).

10 / Conclusies & aanbevelingen

Na uitgebreid onderzoek naar de organisatie en identiteit (interne analyse) en naar het imago en concurrenten (externe analyse) kunnen de belangrijkste conclusies aan het licht worden gebracht.

De belangrijkste bevindingen omtrent de interne en externe analyse worden in dit hoofdstuk nog eens bij elkaar gezet. Om een helder overzicht te geven, worden de conclusies puntsgewijs beschreven per onderdeel van de interne en externe analyse. Vervolgens wordt een S.W.O.T. analyse opgesteld, waarna aanbevelingen kunnen worden gedaan die dienen als strategische uitgangspunten voor de inbedding van communicatie binnen Jules & You.

10.1 Conclusies

10.1.1 Interne analyse: organisatie

- Communicatie wordt vooral aanbod-gestuurd gebracht, terwijl Jules & You een vraag-gestuurd bedrijf is, waarbij de toon van communicatie zeer informatief is dat niet helemaal bij het persoonlijke en toegankelijke karakter past.
- In de huidige communicatiestrategie wordt voornamelijk geïnformeerd dat zendergericht gebracht wordt, waarbij daarmee een gecontroleerd eenrichtingsverkeer centraal staat.
- Sleutelvaardigheden van Jules & You komen redelijk goed overeen met de identiteit, maar in het imago komt dit niet duidelijk terug.
- De sleutelvaardigheden dienen als goed uitgangspunt voor positionering.

10.1.2 Interne analyse: identiteit

- Medewerkers staan open voor de gewenste identiteit en zijn bereid deze uit te dragen, omdat werkelijke identiteit en gewenste identiteit redelijk goed overeenkomen.
- De grootste gap ligt tussen de gewenste identiteit en de fysieke identiteit.
- Gevonden gaps kunnen het beste gereduceerd worden door het veranderen van contactpunten van de fysieke identiteit. Belangrijk hierbij is het in de gaten houden van de GVP's.
- Voornamelijk de categorieën gedrag en informatie uit de fysieke identiteit behoeven verbeteringen om identiteit en imago dicht bij elkaar te brengen en zo mogelijk op elkaar aan te laten sluiten.
- Op organisatorisch niveau ligt een gebrek aan structuur en duidelijkheden dat invloed heeft op de categorie gedrag, onderdeel van de fysieke identiteit.
- Op communicatief niveau is er een gebrek aan een duidelijk communicatiebeleid binnen Jules & You dat invloed heeft op de categorie informatie, onderdeel van de fysieke identiteit.

10.1.3 Externe analyse: imago

- Doordat met de fysieke identiteit tot op heden niet geheel structureel en doordacht is omgegaan, is het overheersende beeld van Jules & You bij externe belangengroepen niet helder en volledig.
- In het imago van Jules & You is voornamelijk sprake van een kenniskloof en geen duidelijk inzicht in de toegevoegde waarden.
- De naamsbekendheid van Jules & You is goed en associaties met de organisatie zijn overwegend positief.
- Het imago van Jules & You hoeft daardoor niet veranderd te worden, maar opgehelderd en aangevuld.
- Het merendeel zegt behoefte te hebben aan een goede informatievoorziening vanuit Jules & You. Vooral buitenlandse studenten staan hiervoor open.

10.1.4 Externe analyse: concurrentie

- Verschillende bedrijven richten zich op een deel van het aanbod van Jules & You, maar het gehele pakket komt bij concurrenten niet voor.
- Concurrenten zijn in communicatie en positionering voornamelijk organisatie-georiënteerd.
- Momenteel zijn er niet veel servicebedrijven die zich expliciet richten op een internationale doelgroep, maar het concept van Jules & You is wel zeer beconcurrerbaar.

10.2 S.W.O.T analyse

In een S.W.O.T. analyse komen de sterktes en zwaktes en de kansen en bedreigingen van een organisatie naar voren. Naar aanleiding van het interne en externe onderzoek en de conclusies hiervan, kan de S.W.O.T. analyse ingevuld worden voor Jules & You.

Deze analyse geeft een overzicht van belangrijke punten, waaruit vervolgens door het afwegen en combineren van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen, strategische uitgangspunten geformuleerd kunnen worden.

Strenghts	Weaknesses
▪ De werkelijke identiteit van Jules & You ligt dicht bij de gewenste identiteit. ▪ Jules & You is een vooruitstrevend bedrijf gericht op innovatie dat snel kan schakelen. ▪ Het aanbod van Jules & You is zeer divers en de mogelijkheden reiken ver. ▪ Als er vraag is naar iets dat nog niet in het aanbod zit, dan zorgen zij er wel voor dat ook die diensten in het bedrijf worden opgenomen. ▪ Persoonlijke benadering, waardoor voor iedereen naar een persoonlijk, passend antwoord wordt gezocht. ▪ Associaties van externe belangengroepen met Jules & You zijn overwegend positief. ▪ Goede naamsbekendheid van Jules & You.	▪ De fysieke identiteit van Jules & You vertoont de grootste gap met de gewenste identiteit dat weerspiegelt op het imago. ▪ De efficiëntie binnen het bedrijf is niet altijd optimaal door gebrek aan structuur, wisselingen in werkzaamheden en wisselingen in personeel. ▪ Communicatiemiddelen worden niet structureel ingezet en Jules & You weet niet goed hoe de boodschap te formuleren: geen duidelijk communicatiebeleid. ▪ Communicatie is aanbod-gestuurd i.p.v. vraag-gestuurd en zeer informatief dat niet helemaal bij de organisatie past. ▪ Het beeld dat bij externe belangengroepen bestaat over Jules & You is niet helder en volledig. Hier is voornamelijk sprake van een kenniskloof. ▪ De vooraf opgezette positionering van Jules & You komt niet zo over op hun doelgroepen.
Opportunities	Threats
▪ Er bestaat behoefte aan een betere informatievoorziening vanuit Jules & You. Vooral buitenlandse studenten staan hiervoor open. ▪ Het aantal buitenlandse studenten groeit in Nederland (Nuffic, 2010). ▪ Relatief weinig organisaties richten zich expliciet op dienstverlening voor buitenlandse studenten. ▪ Concurrenten zijn in communicatie en positionering voornamelijk organisatie-georiënteerd.	▪ Het concept van Jules & You is zeer beconcurrerbaar. ▪ Mogelijke samenwerking tussen universiteiten en concurrenten van Jules & You.⁶

Deze S.W.O.T. analyse is gebaseerd op onderzoek naar de organisatie Jules & You, de identiteit, het imago en haar concurrenten. De macro-omgeving van de organisatie, gericht op trends en ontwikkelingen, is niet uitgebreid onderzocht, omdat dit niet meer haalbaar was binnen het gestelde termijn. Dit zou daarom in een eventueel vervolgonderzoek meegenomen kunnen worden.

⁶ Universiteiten gaan in zee met maar één partij op het gebied van service-verlening (Businessplan J&Y, 2009).

10.3 Aanbevelingen

Op basis van het uitgebreide onderzoek op intern en extern gebied, de daaruit gekomen conclusies en de S.W.O.T. analyse kunnen aanbevelingen worden gedaan die ter verbetering dienen van de organisatie. Deze aanbevelingen dienen tevens als strategische uitgangspunten voor het formuleren van positionering en bijbehorende strategie.

De focus in deze scriptie ligt op het vormgeven van communicatie. Toch zijn er tijdens het onderzoek ook knelpunten naar boven gekomen die van organisatorische aard zijn en van dusdanige waarde voor aanvulling op het advies. Daarom bied ik naast het advies gericht op positionering en strategie, eerst enkele handvatten ter verbetering van de organisatiestructuur. Dit heeft namelijk invloed op de categorie gedrag uit de fysieke identiteit. Het gedrag is een essentieel onderdeel voor de vorming van het imago bij externe belangengroepen.

10.3.1 Van avontuur naar structuur

De service van Jules & You is essentieel, de drijvende kracht waarop de organisatie draait en daarmee heel belangrijk dat dit in goede, structurele banen verloopt. Uit het identiteits-onderzoek kwam naar voren dat het op dit punt nog wel eens fout gaat door een gebrek aan structuur, wisselingen in werkzaamheden en wisselingen in personeel. Iedere dag werkt er iemand anders bij de balie die veelal zelfstandig werken en daarbij weinig ondersteuning krijgen in het verlenen van diensten. Hiermee overheerst een instructiestijl, zoals aangegeven in de organisatie-analyse. Gekeken naar deze punten worden de volgende aanbevelingen gedaan die ter verbetering dienen voor de organisatie:

- *Ga van een instructiestijl naar een instructiestijl in combinatie met een overtuigen-stijl. Hierin krijgen de medewerkers van Jules & You zowel sturing als ondersteuning bij het uitvoeren van werkzaamheden. Zorg er wel voor dat medewerkers niet hun verantwoordelijkheidsgevoel verliezen bij het uitvoeren van hun taken.*
- *Zorg voor een aanspreekpunt tussen CEO en balie-personeel die de verantwoordelijkheid kan nemen over de service-balie, waardoor werkzaamheden beter gaan en dat de interne communicatie verbetert.*

10.3.2 Van complicatie naar heldere communicatie

Gezien de conclusies omtrent het onderzoek, gevolgd door de S.W.O.T. analyse is duidelijk geworden dat Jules & You zich duidelijker moet gaan profileren, zichzelf goed zichtbaar moet maken en ervoor moet zorgen dat een eenduidig beeld de buitenwereld in gaat. Het is belangrijk dat zij hun identiteit laten zien en dat kennis over het bedrijf bij externe belangengroepen aangevuld en opgehelderd worden. Ze moeten onderscheidend zijn van de rest en hiermee hun concurrentievoordeel zien te behouden. Hiertoe kunnen de volgende aanbevelingen gedaan worden die van strategische waarden zijn:

- *Zet een duidelijk communicatiebeleid op en zorg voor een structurele inzet van communicatie.*
- *Let op de GVP's. Deze staan centraal voor identiteits- en imago-beleid en hiermee voor positionering en strategie.*
- *Ga van aanbod-gestuurde communicatie naar vraag-gestuurde communicatie.*
- *Richt je in communicatie niet alleen op informatie, maar ook op emotie/gevoel dat beter bij het persoonlijke en toegankelijke karakter van Jules & You past.*
- *Ga van voornamelijk informering met gecontroleerd eenrichtingsverkeer meer naar dialogisering, waarbij ook sprake is van tweerichtingsverkeer, dat het persoonlijke karakter van Jules & You ten goede komt.*
- *Het imago van Jules & You is niet negatief, maar vooral niet helder en volledig. Leg de focus daarom in strategie op kennis en toegevoegde waarden.*
- *Concurrenten zijn in communicatie en positionering voornamelijk organisatie-georiënteerd. Zorg dat je je met de sterktes van Jules & You anders profileert dat je onderscheidend maakt van de rest.*

11 / Communicatiedoelgroepen

Voor het opzetten van een goede strategie is het noodzakelijk om vooraf een duidelijk beeld van de doelgroepen te schetsen. In dit hoofdstuk staan dan ook de interne en externe doelgroepen centraal waar de strategie op wordt gericht.

11.1 Interne doelgroep

De interne doelgroep bestaat uit alle organisatieleden van Jules & You. Drie van hen werken op fulltime basis. Hieronder vallen de CEO en de twee medewerkers van housing. De overige medewerkers werken één of twee dagen in de week (het balie-personeel), part-time (de taalcoördinator) of op freelance basis (de taaldocenten).

Het personeel van Jules & You is over het algemeen universitair opgeleid, of nog studerende aan de universiteit. Zij hebben kennis van zaken door hun achtergrond, aangevuld door werkervaring. Een deel van de organisatieleden bestaat uit studenten. Voornamelijk het balie-personeel waar de rechtstreekse dienstverlening plaatsvindt is hierin typerend. Alle organisatieleden zijn bekwaam en voeren veelal zelfstandig hun werk uit. Iedereen heeft zijn eigen taken en verantwoordelijkheden, zoals in de organisatie-analyse omschreven.

Het overgrote deel van Jules & You bestaat uit jong personeel variërend van negentien tot dertig jaar. Daarbij zijn een paar iets oudere medewerkers dat een goede balans geeft in het personeel. De studenten zijn naast hun werk nog druk bezig met studeren. Zij hebben daarom ook niet heel de week de tijd om te werken bij Jules & You.

11.2 Externe doelgroepen

11.2.1 Primaire en secundaire doelgroep

Het formuleren van de externe doelgroep wordt opgesplitst in een primaire groep en een secundaire groep. De primaire doelgroep bestaat uit in eerste instantie buitenlandse studenten en in tweede instantie buitenlandse staf die in Nederland zijn, of dit van plan zijn, om hier te studeren en/of te werken. De secundaire doelgroep bestaat uit Nederlandse studenten en Nederlandse staf. De primaire doelgroep staat echter centraal in de strategie, waarop dan ook de nadruk zal liggen.

De keuze om deze secundaire groepen mee te nemen is gemaakt, omdat zij een informerende rol kunnen spelen voor buitenlandse studenten en staf. Uit het imago-onderzoek kwam naar voren dat mensen veelal via een kennis of vriend op de hoogte worden gebracht van Jules & You, waardoor daarom ook deze groepen van belang kunnen zijn. Daarnaast kan ook de secundaire doelgroep gebruik maken van de diensten van Jules & You.

11.2.2 Variabelen

De primaire communicatiedoelgroep wordt beschreven aan de hand van achterwaartse segmentatie. Dit wil zeggen dat er eerst op grond van algemene variabelen een indeling wordt gemaakt, gevolgd door domein-specifieke variabelen (Floor & Van Raaij, 2006). De secundaire doelgroep wordt op algemeen niveau beschreven, waarin demografische, socio-economische en psychografische kenmerken aan bod komen.

11.2.3 Beschrijving primaire doelgroep algemeen niveau

Buitenlandse studenten

Demografische kenmerken

- Woonachtig in Nederland, maar afkomstig uit een ander land (voornamelijk Duitsland (Nuffic, 2010). Zij zijn voor een tijdelijke periode in Nederland om hier te studeren.
- Zij wonen in studentenkamers of appartementen en veelal met een aantal vrienden/leeftijdsgenoten bij elkaar.

Socio-economische kenmerken

- Zowel mannen als vrouwen.
- WO-studenten (tijdelijk) studerende aan een universiteit in Nederland.
- Zij staan midden in het leven en hebben de stap genomen om zich internationaal te oriënteren.
- Zij durven het avontuur aan, maar houden ook van een beetje zekerheid en geborgenheid.

Psychografische kenmerken

De buitenlandse studenten zijn internationaal gericht en hebben de stap gezet om (een deel) van hun studententijd door te brengen in Nederland. Zij zijn veel met hun studie bezig, maar hebben daarnaast ook tijd voor een leuk feestje, sport en hun vrienden. De meeste buitenlandse studenten gaan buiten het onderwijs regelmatig met andere buitenlanders om, ongeveer 21% heeft buiten hun studie ook regelmatig contact met Nederlandse studenten. Naast studie, vrienden en ontspanning heeft bijna de helft van de buitenlandse studenten hier ook een bijbaan om extra geld te verdienen (Maastricht aktueel, 2010). Zij zijn prijsbewust, omdat studeren en wonen al duur genoeg is.

Als deze groep informatie nodig heeft over bepaalde zaken gaan zij veelal bij de universiteit ten rade of ze zoeken op het internet. Dit is tevens het medium waar zij het meeste gebruik van maken. Naast de universiteit en het internet zijn ook vrienden en kennissen een goede bron van informatie. Zie bijlage 11.

Deze groep buitenlandse studenten zijn vrij zelfstandig in hun handelen, maar vinden het fijn om af en toe een helpende hand te hebben bij het regelen van zaken waar zij niet zo veel van weten. Zij vinden het prettig om hierbij persoonlijk geholpen te worden, omdat zij bij belangrijke zaken die geregeld moeten worden vaak het idee hebben met een 'speciaal of uniek probleem' te zitten waar een passend en persoonlijk antwoord op moet worden gezocht.

Buitenlandse staf

Demografische kenmerken

- Woonachtig in Nederland, afkomstig uit een ander land. Nationaliteiten kunnen zeer variëren. Zij zijn (voor een tijdelijke periode) in Nederland om hun carrière vorm te geven.
- Zij wonen in een appartement of huis met een gezin, alleenstaand of met vrienden.

Socio-economische kenmerken

- Zowel mannen als vrouwen.
- Werkzaam aan de Universiteit.
- Zij zijn internationaal georiënteerd, durven het avontuur aan, maar houden ook van een beetje zekerheid en geborgenheid.

Psychografische kenmerken

De buitenlandse staf is internationaal georiënteerd en veelal met hun werk bezig. Gedurende de werkweek zijn zij drukbezet, hun werk is belangrijk voor hen. Naast werken zijn zij geïnteresseerd in cultuur, kunst, uitgaan (Hettinga, 2010) en hebben ze aandacht voor hun vrienden, familie en kennissen. De weekenden zijn hiervoor een uitstekende gelegenheid.

Als de buitenlandse staf informatie nodig heeft over bepaalde zaken zoeken zij dit veelal via internet op, of ze gaan bij vrienden en kennissen ten rade. Internet is tevens het meest gebruikte medium in deze groep. Zie bijlage 11.



Deze groep is zelfstandig in hun handelen, maar vindt het fijn om af en toe een helpende hand te hebben bij het regelen van zaken waar zij niet zo veel van weten. Dit komt vooral doordat zij zich in een ander land bevinden, met andere gewoontes en regels dan zij van huis uit gewend zijn. Onduidelijkheid over zaken en complicaties willen dan wel eens optreden, waardoor ze blij zijn met een beetje hulp. Het is handig als zij met al hun zaken en vragen bij één en dezelfde terecht kunnen, omdat zij druk zijn met hun werk en daardoor geen tijd en/of zin hebben om alles apart uit te moeten zoeken. Praktisch en gemak is voor hen hierbij belangrijk, waarbij enige professionaliteit gewenst is.

11.2.4 Beschrijving primaire doelgroep domeinspecifiek niveau

	Buitenlandse studenten	Buitenlandse staf
Betrokkenheid	Redelijk hoog betrokkenen	Redelijk hoog betrokkenen
Gewenste producteigenschappen en –voordelen	Goede, persoonlijke hulpverlening dat hen de oplossing geeft voor al hun vragen voor niet al te veel geld.	Goede, professionele en persoonlijke hulpverlening dat hen de oplossing geeft voor al hun vragen.
Productgebruik	Voor al hun problemen, vragen en praktische ongemakken, waarmee hun behoeftes worden vervuld op elk gewenst moment.	Voor al hun problemen, vragen en praktische ongemakken, waarmee hun behoeftes worden vervuld op elk gewenst moment.
Aard van het productgebruik	Voor ondersteuning om hier te kunnen wonen, studeren, werken en leven.	Voor ondersteuning om hier te kunnen wonen, werken en leven.
Waarden	Persoonlijk, budgetvriendelijk, voor praktische zaken en gemak	Voor praktische zaken en gemak, professioneel, persoonlijk

Overzicht domeinspecifiek niveau buitenlandse studenten en -staf

11.2.5 IJkpersonen

Bernd – Duitse student

Bernd is een uitwisselingsstudent uit Duitsland. Hij houdt erg van sporten en hij vindt het ook leuk om regelmatig grote feesten te bezoeken. Vrienden omschrijven hem als gezellig, sportief en perfectionistisch. Zijn grote droom gaat in vervulling nu hij eindelijk naar een universiteit in Nederland mag om daar een paar vakken te volgen. Hij zit echter nog wel met een aantal vragen omtrent zijn uitwisseling naar Nederland. Zo heeft hij nog geen kamer dicht in de buurt van de universiteit gevonden en is hij op zoek naar een bijbaan om zijn studie te bekostigen. Daarnaast kent hij helemaal geen mensen die in Nederland studeren en dat alles maakt hem een beetje onzeker. Hij is op zoek naar een organisatie of persoon die hem advies kan geven en samen met hem doorloopt wat hij allemaal moet regelen om in Nederland te kunnen studeren. Hij wil graag alles voor zijn vertrek hebben geregeld en tijdens zijn verblijf een adres hebben waar hij met vragen bij terecht kan, zodat hij niet voor verrassingen komt te staan.

Ling – Japanse studente

Ling is een studente uit Japan en ze studeert sinds een paar maanden Rechten aan een universiteit in Nederland. De studie bevalt haar goed en ze heeft inmiddels al een aantal vrienden gemaakt met niet alleen mensen uit Nederland, maar ook uit Spanje, Singapore en China. Naast haar studie houdt ze zich bezig met muziek en Japanse dichtkunst. Ze heeft een kamer midden in het centrum van de stad, van waaruit ze samen met vriendinnen de winkels langs kan gaan voor een leuk kledingstuk of ergens op een terrasje plaats kan nemen om wat te gaan drinken. Ze is nog op zoek naar een bijbaantje, maar dat wil niet erg vlotten omdat ze alleen Engels spreekt. Daarom zou ze graag een beetje Nederlands leren, in de hoop meer kans te maken bij sollicitaties.

Mike – Amerikaanse docent

Mike komt uit de Verenigde Staten en werkt sinds een aantal maanden als docent Engels aan een universiteit in Nederland. Hij heeft het daar erg naar zijn zin en vindt het leuk de verschillen te ervaren tussen Nederlandse studenten en de studenten uit Amerika. Mike woont in een appartement in de stad met zijn vriendin. Dit is voor hem ideaal, omdat hij in tien minuten op zijn werk is en overal dicht in de buurt zit. Maar naast alle leuke ervaringen die hij meemaakt, stuit hij af en toe ook op een aantal problemen. Zo is het regelen van bankzaken in Nederland toch anders dan hij gewend is en weet hij niet goed hoe hij zijn belasting hier moet regelen. Op internet heeft hij al zijn research gedaan, maar deze informatie is vaak alleen in het Nederlands te verkrijgen. Een beetje hulp is daarom zeer gewenst, zodat hij zich hier geen zorgen meer om hoeft te maken, hij zijn tijd kan steken in zijn werk en in de weekenden kan genieten met zijn vriendin en vrienden in Nederland.

11.2.6 Beschrijving secundaire doelgroep

Nederlandse studenten

Demografische kenmerken

- Woonachtig in Nederland.
- Zij wonen in studentenkamers, appartementen of zijn nog thuiswonend.

Socio-economische en psychografische kenmerken

- Zowel mannen als vrouwen.
- WO-studenten studerende aan de universiteit.
- Zij staan midden in het leven en zijn druk met hun studie en studentenleven.
- Naast studeren hebben zij ook tijd voor feesten, sporten, hobby's en vrienden en familie (CBS, 2011).
- De ruime meerderheid beschikt over een bijbaan (NOS, 2010).
- Internet is belangrijkste medium. Zie bijlage 11.

Nederlandse staf

Demografische kenmerken

- Woonachtig in en rondom Maastricht.
- Zij wonen in een appartement of huis met een gezin, alleenstaand of met vrienden.

Socio-economische en psychografische kenmerken

- Zowel mannen als vrouwen.
- Werkzaam aan de Universiteit Maastricht.
- Financieel welvarend.
- Internet is belangrijkste medium. Zie bijlage 11.

12 / Doelstellingen

Na de voorgaande fases van analyseren kan nu gestart worden met het formuleren van de communicatie-doelstellingen. Dit is een belangrijk onderdeel van het hele proces, omdat hierin wordt aangegeven waar naartoe gewerkt moet worden. Hieruit kan herleid worden wat er gedaan moet worden om deze doelen te bereiken, waardoor de doelstellingen een belangrijke basis vormen voor de strategie.

Het formuleren van de doelstellingen wordt aan de hand van de bereiks-, proces- en effectdoelstellingen van Pieters en Van Raaij (1994) gedaan. De bereiksd doelstellingen hebben betrekking op kennis: wat moet de doelgroep weten? Procesdoelstellingen hebben betrekking op houding: hoe moet de doelgroep tegenover Jules & You staan/welk gevoel hebben zij hierbij? En effectdoelstellingen hebben betrekking op het gedrag: wat moet de doelgroep gaan doen?

Het DAGMAR-model⁷ (Colley, 1961, uit Floor & Van Raaij, 2006) geeft een goed voorbeeld van opeenvolgende stadia die consumenten moeten doorlopen voordat zij overgaan tot handelen. Ten eerste moet de doelgroep het merk kennen, het verwerven van naamsbekendheid is hierbij een vereiste. Hierna volgt de fase van het begrip. In deze fase moet de consument ook weten wat het merk voor hen kan betekenen. Op basis hiervan ontwikkelen ze in de volgende fase een merkvoorkeur. Ze raken ervan overtuigd dat het merk het beste aansluit op hun behoefte. In de laatste fase maken ze tot slot aanstalten om het product te kopen of gebruik te maken van de dienst. Hoewel er ook kritiek is op dit model – de volgorde van het consumentengedrag zou namelijk ook anders kunnen verlopen – geeft het wel een goed inzicht in de verschillende fases die doorlopen worden.

Dit model gekoppeld aan Jules & You geeft het volgende inzicht: de naamsbekendheid van Jules & You is goed. Stap één is hiermee al grotendeels vervuld. De fase van het begrip kan beter. Het is belangrijk dat de doelgroep weet wat Jules & You voor hen kan betekenen, omdat dat nu niet erg duidelijk is. Vervolgens moeten zij het inzicht krijgen dat Jules & You goed aansluit op hun behoeftes en dat deze ook daadwerkelijk vervuld kunnen worden. In de laatste fase zou dit ertoe moeten leiden dat zij overgaan tot het gebruiken van de diensten.

Naar aanleiding van het imago-onderzoek is het kenniselement dat verbeterd moet worden van belang. Dit is tevens een belangrijk onderdeel van het proces zoals hierboven beschreven. De nadruk ligt daarom ook op de bereiksd doelstellingen, omdat deze een cruciale verbindende factor zijn voor het gevolg van houding en gedrag.

“Als we eerst maar weten waar we zijn en waar we heen willen, kunnen we beter beoordelen wat we moeten doen en hoe we het moeten doen.”

Bereiksd doelstellingen (kennis):

- Binnen twee jaar moet minimaal 70% van de primaire doelgroep weten dat zij met al hun vragen en problemen bij Jules & You terecht kunnen, waarbij naar een persoonlijk en passend antwoord wordt gezocht.
- Binnen twee jaar moet minimaal 70% van de primaire doelgroep op de hoogte zijn van de toegevoegde waarden van Jules & You en dat zij in staat zijn al hun behoeftes te kunnen vervullen.

Procesdoelstelling (houding):

- Binnen drie jaar moet minimaal 55% (van de hierboven genoemde 70%) van de primaire doelgroep het gevoel hebben voor al hun vragen en problemen bij Jules & You terecht te kunnen.

Effectdoelstelling (gedrag):

- Binnen drie jaar moet minimaal 50% (van de hierboven genoemde 70%) van de primaire doelgroep op de hoogte zijn van het totaalconcept van Jules & You, dit doorvertellen aan hun vrienden en kennissen en bereid zijn gebruik te maken van de diensten van Jules & You.

⁷ DAGMAR staat voor: defining advertising goals for measured advertising results.

13 / Communicatiestrategie

In de communicatiestrategie wordt beschreven via welke weg de doelstellingen bereikt kunnen worden, waarbij een systematische aanpak gewenst is. In dit hoofdstuk staan de interne en externe communicatiestrategie centraal. Hierin wordt een weg uitgestippeld dat handvatten biedt voor het bereiken van het gewenste resultaat.

13.1 Interne communicatiestrategie

De interne communicatiestrategie is gericht op de interne doelgroep. Deze bestaat uit alle organisatieleden van Jules & You, zoals in hoofdstuk 11 Communicatiedoelgroepen omschreven. Hier worden de stappen beschreven die geadviseerd worden om te volgen voor een goede implementatie van de gewenste identiteit binnen de organisatie. Het is belangrijk dat deze intern duidelijk aanwezig is, zodat Jules & You de gewenste identiteit ook naar buiten toe kan uitdragen.

13.1.1 Gemeenschappelijke vertrekpunten

De gemeenschappelijke vertrekpunten (GVP's) die in de gewenste identiteit naar voren zijn gekomen geven de focuspunten voor het gewenste beeld. Hierbij staan de identiteit en het imago centraal. Het is van belang dat alle leden van de organisatie op de hoogte zijn van deze GVP's en zich hierin kunnen vinden. Op deze manier kan iedereen vanuit dezelfde richting werken en kunnen zij een eenduidig beeld uitstralen. Om de organisatieleden bewust te maken van de GVP's is het verstandig om intern een presentatie voor te bereiden door de leiding, zodat centraal bekend wordt gemaakt waar Jules & You naar toe wil en wat haar belangrijke focuspunten hierbij zijn. Gezien het onderzoek naar de werkelijke identiteit zijn werknemers zich al grotendeels bewust van de gewenste identiteit. Toch kan het geen kwaad om dit nog eens extra aandacht te geven. Ook met het oog op uitbreiding naar andere steden zijn de GVP's van belang. Naast een interne presentatie kan een corporate story hiertoe goed bijdragen aan het geheel.

13.1.2 Corporate story

In een corporate story staat het verhaal van de organisatie centraal waarin de identiteit duidelijk naar voren kan komen. Een corporate story biedt een goede houvast voor intern gebruik, maar kan daarnaast ook als bron van inspiratie dienen voor uitingen naar de externe doelgroep toe. Bovendien is de corporate story zeer goed bruikbaar bij uitbreiding van Jules & You in de toekomst naar andere steden. Belangrijk is dat iedereen één identiteit uitstraalt, zo ook nieuwe vestigingen met bijbehorende nieuwe medewerkers. In hoofdstuk 15 Communicatiemiddelen wordt dit verder toegelicht en is een corporate story opgesteld voor Jules & You. De corporate story kan na het houden van de interne presentatie aan ieder organisatie lid meegegeven worden. Het is belangrijk dat zij zich, ook na de presentatie, bewust blijven van de belangrijke focuspunten. Daarbij is het aan te raden de corporate story een plek binnen de organisatie te geven. Hang het bijvoorbeeld aan de muur en/of zorg dat het op elke computer te openen is. Het is van belang de corporate story altijd voor handen te hebben, zodat hier op elk moment naar terug gekoppeld kan worden en er bij ieder organisatie lid een eenduidig beeld ontstaat over wat de organisatie is, doet en naar toe wil.

13.1.3 Intern beginnen is extern winnen

Voor het slagen van de communicatie met externe belangengroepen is het verstandig om eerst intern de organisatie op orde te hebben. Dit is noodzakelijk omdat er anders beloftes worden gedaan die vervolgens niet (altijd) waargemaakt kunnen worden. Dit geeft een slecht beeld en kan daarmee schadelijk zijn voor het imago van Jules & You.

Zoals uit het identiteits-onderzoek gebleken lopen de zaken op intern gebied niet altijd even goed door een gebrek aan structuur, dat invloed heeft op het gedrag van werknemers en daarmee voor een deel op het beeld dat ontstaat bij externe belangengroepen. Om de organisatie meer structuur en houvast te geven wordt geadviseerd om te zorgen voor een aanspreekpunt tussen CEO en baliepersoneel. Dit aanspreekpunt kan de verantwoordelijkheid nemen over de service-balie en ondersteuning bieden aan het balie-personeel. Op deze manier is er altijd iemand aanwezig binnen de organisatie die het reilen en zeilen van de service-balie in de gaten kan houden en heeft het balie-personeel een vast aanspreekpunt dat de interne communicatie verbetert. Het is belangrijk dat de communicatie intern gestroomlijnd verloopt, zodat werkzaamheden

geoptimaliseerd worden. Het aanstellen van een vast aanspreekpunt kan hierin zijn bijdrage leveren, waardoor er sneller geschakeld kan worden, kansen die zich voordoen beter worden benut en er intern sneller en beter ingespeeld kan worden op de behoeftes van klanten.

Hiermee wordt van de huidig overheersende instructiestijl meer naar een overtuigen-stijl gegaan. In een overtuigen-stijl krijgen medewerkers zowel sturing als ondersteuning bij het uitvoeren van werkzaamheden. Gezien het brede aanbod van Jules & You en het dagelijks wisselende studenten-personeel bij de balie zou dit ten goede komen van de werkzaamheden die verricht worden. Belangrijk is wel dat medewerkers niet hun verantwoordelijkheidsgevoel verliezen bij het uitvoeren van hun taken, omdat dit als gemeenschappelijk vertrekpunt wordt gezien in de gewenste identiteit.

13.2 Externe communicatiestrategie

De externe communicatiestrategie is gericht op de externe doelgroepen zoals in hoofdstuk 11 Communicatie-doelgroepen beschreven. Hierbij worden uitspraken gedaan over de stijl van communicatie en de aanpak die daarbij geadviseerd wordt.

13.2.1 Positionering

Doordat uit het imago-onderzoek naar voren kwam dat er voornamelijk sprake is van een kenniskloof, is het van belang dit op te vangen door het communiceren van informatie over de organisatie. Maar gezien de identiteit en de sterke punten van de organisatie is het niet passend om in communicatie puur informatief te zijn. De identiteit en sterke punten van Jules & You zijn namelijk zeer waarde gedreven en daarbij onderscheidend van concurrenten.

Geadviseerd wordt daarom om een tweezijdige positionering te hanteren. Hierin kunnen zowel de functionele eigenschappen van Jules & You en wat zij te bieden hebben, als de waarden gecommuniceerd worden. In deze positionering staan hiermee informatie en gevoel centraal. Het gevoel is het middelpunt van de positionering en de informatie komt terug in de ondersteunende communicatie hierbij.

Zoals uit het identiteits-onderzoek en de organisatie-analyse naar voren is gekomen zijn de functionele eigenschappen van Jules & You het verlenen van diverse diensten en persoonlijke hulp en ondersteuning in de uitvoering hiervan. Het aanbod wat zij te bieden hebben is te groot en te divers om allemaal te communiceren. Dit blijft niet hangen en geeft daarmee geen eenduidig beeld. Richt je daarom op de gegroepeerde namen zoals op de website vermeld (security services, living services, social elements, educational services en career services) en leg de focus op dat alles mogelijk is en er voor elke vraag naar een antwoord wordt gezocht. De waarden die gecommuniceerd kunnen worden zijn persoonlijk, toegankelijk, behulpzaam, veelzijdig/aanpassingsvermogen en innovatief/ambitieuw.

13.2.2 Tone of voice

De tone of voice is de manier waarop de boodschap wordt overgebracht. Hiermee wordt het taalgebruik binnen de communicatie vastgesteld dat invloed heeft op hoe de boodschap overkomt op de doelgroep.

De primaire doelgroep waarop de communicatie gericht wordt bestaat uit twee groepen: buitenlandse studenten en buitenlandse staf. Geadviseerd wordt dan ook om de tone of voice op deze groepen af te stemmen. Zo is het gepast de staf op formelere wijze te benaderen dan de studenten, maar wel op een manier die bij Jules & You Past. Het is raadzaam het persoonlijke en toegankelijke karakter van Jules & You centraal te stellen, waarop communicatie-uitingen getoetst kunnen worden.

De tone of voice die aangeraden wordt voor Jules & You om te gebruiken in haar communicatie is daarmee het volgende:

- Informeel (waarmee de doelgroep buitenlandse staf op iets formelere wijze benaderd wordt)
- Persoonlijk
- Vriendelijk
- Open en eerlijk
- Helder
- Betrokken

Het is belangrijk om de tone of voice consequent door te voeren in alle communicatie. Dus niet alleen in communicatiemiddelen, maar onder andere ook tijdens de gesprekken die een paar keer per jaar plaats vinden met de doelgroep waarin informatie wordt ingewonnen voor mogelijk nieuwe diensten, tijdens evenementen waarbij Jules & You aanwezig is en de introductieweek van de universiteit. Het zou namelijk vreemd zijn als de doelgroep in rechtstreeks contact heel persoonlijk en open aangesproken wordt, maar in communicatiemiddelen meer afstandelijk en gesloten.

13.2.3 Communicatiekruispunt

Het communicatiekruispunt van Van Ruler (2003) biedt een goed uitgangspunt voor het vormgeven van de communicatiestrategie. Zoals eerder omschreven in de organisatie-analyse maakt Jules & You momenteel voornamelijk gebruik van informering met gecontroleerd eenrichtingsverkeer. De informatie die ingezet wordt is zeer informatief van aard en wordt voornamelijk zendergericht gebracht. Daarnaast wordt er voor een klein deel gebruik gemaakt van dialogisering door het voeren van gesprekken met de doelgroep dat ongeveer twee keer per jaar plaats vindt.

Dialogisering

Gezien het persoonlijke en toegankelijke karakter, de vraag-gestuurde aanpak van het bedrijf en de mogelijkheid tot het snelle schakelen past een communicatiestrategie waarin meer sprake is van tweerichtingsverkeer beter bij de organisatie. Door nog meer en actiever gedurende het jaar in contact te staan met de doelgroep kunnen zij hun sterke punten accentueren dat daarnaast goed aansluit op de persoonlijke aanpak van Jules & You. Door meer gebruik te maken van dialogisering waarin tweerichtingsverkeer centraal staat komen zij dicht bij hun doelgroep te staan en kan er ook persoonlijk contact gecreëerd worden zonder fysiek aanwezig te hoeven zijn. Dit kan onder andere gerealiseerd worden door het slim inzetten van social media en het eventueel opzetten van ludieke acties.

Informering

Toch is het ook belangrijk dat Jules & You haar doelgroepen informeert over wat zij te bieden hebben en kunnen betekenen voor hen. Het aanbod is zeer divers en de mogelijkheden reiken ver, waarvan de doelgroep nog niet helemaal op de hoogte is, zoals blijkt uit het imago-onderzoek. Om deze ontbrekende informatie aan te vullen is de communicatiestrategie informering geschikt, waarbij dan wel gelet dient te worden op voorgenoemde punten van tweezijdige positionering en tone of voice. Informeren en bekendmaken staat hierbij centraal, waarbij voornamelijk sprake is van een gecontroleerd eenrichtingsverkeer.

Combinatie

Gezien bovengenoemde punten wordt geadviseerd om in communicatiestrategie een combinatie van informering en dialogisering te volgen. Informering is nodig om de doelgroep op de hoogte te brengen van wat Jules & You te bieden heeft en kan betekenen voor haar doelgroep en dialogisering is een goede aanvulling dat het persoonlijke en toegankelijke karakter van Jules & You extra onderstreept. Daarbij kunnen zij met dialogisering, door input van hun doelgroep, hun sterke punten extra accentueren door nog beter inzicht te krijgen in behoeftes, de klant overal en altijd ten dienst te kunnen zijn en daardoor nog sneller te kunnen schakelen. Om goed de dialoog met de doelgroep aan te kunnen gaan zullen medewerkers echter wel goed ingewerkt moeten zijn en inzicht dienen te hebben in de gewenste identiteit om het gewenste resultaat te bereiken. Hiervoor wordt teruggekoppeld naar de interne communicatiestrategie.

13.2.4 Aanpak

13.2.4.1 Consistentie

Voor het realiseren van een sterke positionering in de markt, geloofwaardigheid en om verwarring te voorkomen, is het van groot belang consistent te zijn. Alle momenten en manieren waarop Jules & You met haar doelgroepen in contact treedt, moeten goed op elkaar zijn afgestemd. Dit geldt zowel voor communicatiemiddelen, huisstijl, het gedrag van medewerkers als alle uitingen die gedaan worden vanuit de organisatie.

13.2.4.2 Van aanbod-gestuurde communicatie naar vraag-gestuurde communicatie

In de analyse fase kwam naar voren dat Jules & You in haar communicatie voornamelijk aanbod gericht is. Daar staat echter tegenover dat een sterk punt van Jules & You is dat zij vraag-gestuurd kunnen handelen. Alles is

mogelijk, op elke vraag wordt naar een antwoord gezocht en als er vraag is naar diensten die nog niet in het aanbod zitten dan zorgen zij er wel voor dat ook die diensten opgenomen worden.

Met het oog op dit belangrijke en bovendien onderscheidende gegeven, wordt dan ook geadviseerd om van een aanbod-gestuurde communicatie naar een vraag-gestuurde communicatie te gaan. Zet daarmee niet centraal wat je te *bieden* hebt, maar leg de focus op dat alles mogelijk is en dat er voor elke vraag naar een antwoord gezocht kan worden. De insteek van communicatie wordt dan ook vanuit het standpunt van de doelgroep bekeken. De klant staat hiermee centraal en dus niet de organisatie zoals bij de meeste concurrenten het geval is.

13.2.4.3 Communicatiemiddelen

In de communicatiemiddelen vindt de uitvoering van de communicatiestrategie plaats. Belangrijk is om hier goed over na te denken. De ingezette communicatiemiddelen dienen bij de organisatie te passen, de opgestelde doelen te realiseren en bovendien goed de positionering weer te kunnen geven. Met het inzetten van communicatiemiddelen wordt er naar gestreefd de kennis en toegevoegde waarde van Jules & You bekend te maken bij de doelgroep. Belangrijk is dat er daarnaast een bepaald gevoel overgebracht wordt, dat Jules & You écht iets voor de doelgroep kan betekenen, waar iedereen persoonlijk geholpen wordt met al hun vragen dat ze een tevreden gevoel moet geven.

De website en de social media is een goed in te zetten middel voor de dialogiserings strategie. Daarnaast is het belangrijk dat er geïnformeerd wordt, waarbij traditionele media prima zijn dienst kunnen doen. In hoofdstuk 15 Communicatiemiddelen wordt hier nader op in gegaan.

Belangrijk is om de focus te leggen op de primaire groepen, maar ook de secundaire groepen moet niet uit het oog verloren worden. Ook zij gaven in het imago-onderzoek aan nu of misschien in de toekomst behoefte te hebben aan informatie vanuit Jules & You en kunnen daarbij een goede informerende rol spelen voor de primaire doelgroep. Het is daarom van belang om communicatiemiddelen ook op deze groep te richten, door bijvoorbeeld voor de traditionele media naast een Engelse versie, een Nederlandse versie op te stellen.

15.2.4.4 Tijdsplanning

Om goed zichtbaar te blijven bij de doelgroep is het van belang om communicatie op structurele wijze in te zetten. Een tijdsplanning is hierbij essentieel, waarbij het belangrijk is te kijken naar de piekmomenten van de doelgroep. Wanneer kunnen zij het beste en meest effectief bereikt worden en wat moet er gedaan worden met alle poses daar tussenin? Denk bij de piekmomenten bijvoorbeeld aan de instroom van nieuwe buitenlandse studenten en staf en de introductieweken van de universiteit. Het is van belang juist op deze momenten van je te laten horen, omdat je hiermee in een keer een grote groep kunt bereiken. Daarbij is het goed als communicatieactiviteiten in onderlinge samenhang en in een vaste volgorde worden uitgevoerd. Dit verhoogt de consistentie en geeft bovendien een stabiel en evenwichtig beeld.

14 / Positionering

In dit hoofdstuk staat het positioneren centraal. Hierbij gaat het om het verwezenlijken van een plek in de perceptie van de doelgroep. Keuzes maken is hier het sleutelwoord, waarbij erop gelet dient te worden dat de onderneming het waar kan maken, het onderscheidend is van concurrenten en aansprekend bij de afnemer.

14.1 Het maken van keuzes

Om te bepalen welke aspecten in positionering leidend zijn en welke aspecten ondersteunend, stellen Riezebos en Van Der Grinten (2009) twee vragen die relevant zijn:

- **Onderscheid:** In hoeverre wil je dat het merk zich onderscheidt van de productklasse en/of zich onderscheidt van andere merken?
- **Niveau:** Waarop wil je in de positionering de nadruk leggen; op merkwaarden, betekenissen of attributen?

14.1.1 Onderscheid

Zoals in de concurrentieanalyse besproken beschikt Jules & You tot op heden niet over directe concurrentie en is het aantal bedrijven dat zich expliciet op een buitenlandse doelgroep richt relatief klein. Toch is het belangrijk een onderscheidend voordeel te halen, omdat het opsteken van concurrentie zich elk moment voor kan doen.

Jules & You heeft tot op heden in haar communicatie nog niet echt duidelijke keuzes gemaakt over wat zij wil vertellen en hoe zij dit wil doen. Een duidelijke profilering is hierdoor dan ook nog niet erg aanwezig. De geanalyseerde concurrenten zijn daarentegen erg organisatie-georiënteerd in uitingen dat een voordeel kan bieden voor Jules & You. Concurrenten liggen namelijk redelijk dicht bij elkaar in de buurt met positionering en communicatie. Hierbij staat vooral het product of de organisatie centraal. Het is belangrijk dat Jules & You zich hiervan onderscheidt door op te vallen in de markt, hierin haar eigen plek te 'claimen' en mogelijke nieuwe concurrentie een stap voor te blijven.

14.1.2 Niveau

Het kiezen waarop in positionering de nadruk wordt gelegd, wordt besproken aan de hand van de C-B-M-V trits. Dit staat voor characteristics – benefits – meanings – values. Deze trits heeft betrekking op de ontwikkeling die markten als geheel doormaken. Zo werd eerst veelal de nadruk gelegd op producteigenschappen (characteristics). Later werd dit opgevolgd door productvoordelen (benefits) en weer later verschoof dit naar het benadrukken van betekenissen (meanings) of waarden (values).

Voor Jules & You wordt de keuze gemaakt om de nadruk te leggen op waarden en betekenissen met ondersteuning van producteigenschappen. De sterke punten van Jules & You zijn namelijk zeer waarde gedreven (onder andere innovatief en persoonlijk). De betekenis die zij hiermee voor hun doelgroepen heeft is van toegevoegde waarde dat hen ondersteuning en voordelen biedt. Daarbij is het benoemen van producteigenschappen van ondersteunend belang, omdat duidelijk moet worden wat Jules & You de doelgroep te bieden heeft, waarin de waarden weer tot uiting komen zoals eerder omschreven in de tweezijdige positionering uit de communicatiestrategie.

14.2 Positionering

Voor het uitwerken van de positionering dat uiteindelijk naar een positionerings statement leidt wordt het X-YZ/I-D-U/a-b-e model van Rositer en Percy (1998) gehanteerd. Met dit model wordt op duidelijke wijze in drie stappen naar een positionering toegewerkt. Ieder onderdeel wordt in de volgende sub-paragrafen uiteengezet dat vervolgens in een eenduidige positionering resulteert.

14.2.1 X-YZ model

Jules & You wordt gepositioneerd in de markt van dienstverleners waarbij specifiek wordt gericht op een buitenlandse doelgroep van studenten en staf. Hierbij wordt Jules & You neergezet als een persoonlijke en vriendschappelijke coach, gericht op praktische zaken en gemak, waarbij mogelijkheden onuitputtelijk zijn en er op iedere vraag of probleem naar een persoonlijk en passend antwoord kan worden gezocht.

14.2.2 I-D-U model

Importance

Jules & You kan alles voor je regelen waar maar behoefte naar is, waarbij iedereen op een persoonlijke manier wordt geholpen en ondersteuning kan krijgen bij zijn of haar vragen en problemen.

Delivery

Door de kleinschaligheid van het bedrijf kan er snel geschakeld worden, waardoor er goed ingespeeld kan worden op kansen die zich voordoen en behoeftes die leven.

Uniqueness

Jules & You is een vraag gestuurd bedrijf, waarmee niet het huidige aanbod maar de vraag van de klant centraal staat. Daarbij stoppen andere dienstverleners vaak op het moment dat de dienst is aangeboden, waar Jules & You verder gaat door hun klanten ook te helpen met de uitvoering van de dienst. Zij vervullen hiermee een intermediaire rol tussen bedrijf en klant. Zo kan Jules & You onder andere een Nederlandse bankrekening voor hun klanten openen, helpen zij hen met het aanvragen van verzekeringen, gaan ze voor klanten op zoek naar woonruimte, zorgen zij voor telefoonabonnementen waarbij telefoon en sim-kaart bij Jules & You op de klant liggen te wachten en bieden zij eigen taalcursussen aan die gevolgd kunnen worden bij Jules & You.

14.2.3 a-b-e model

Attributes

- Huisvesting
- Bijbanen
- Bankzaken
- Verzekeringen
- Medische diensten
- Taalcursussen
- Rijlessen
- Fietsenverkoop
- Kaartverkoop voor feesten
- Sportabonnementen
- Telefoonabonnementen/-kaarten
- Printen
- Basis schoolbenodigdheden
- Was service
- En nog vele andere diensten
- Persoonlijke aandacht
- Ondersteuning en hulp bij het uitvoeren en gebruik maken van de diensten

Benefits

- Vraag gestuurd, alles is mogelijk
- Ondersteuning en eventuele begeleiding bij het gebruik maken van een dienst
- Gericht op praktische zaken en gemak
- Persoonlijke aandacht
- De klant staat centraal
- Budgetvriendelijk

Emotions

- Persoonlijk
- Tevreden
- Vertrouwen
- Toegankelijk
- Aangenaam
- Praktisch

14.3 Positionerings statement

Voor buitenlandse studenten en staf is Jules & You een servicebedrijf als een persoonlijke en vriendschappelijke coach, gericht op praktische zaken en gemak, waarbij mogelijkheden onuitputtelijk zijn en er op iedere vraag of probleem naar een persoonlijk en passend antwoord kan worden gezocht. Hierbij wordt de klant geholpen en ondersteund bij het gebruik maken van de diensten.

14.4 Boodschap

De strategische positionering dient nu vertaald te worden in een communicatieve profilering. De boodschap is hierbij van groot belang. Een boodschap dient begrijpelijk, herkenbaar en onderscheidend te zijn. Daarbij is het belangrijk deze toe te spitsen op de leef- en belevingswereld van de ontvanger om de aandacht te trekken en deze ook vast te kunnen houden. Een sterke boodschap speelt daarom in op problemen, gevoelens en verwachtingen die leven onder de doelgroep.

De boodschap van Jules & You is:

Jules & You is een servicebedrijf waarbij wij klaar staan om jou persoonlijk te helpen. We richten ons op praktische zaken en gemak en op al jouw vragen zoeken we naar een passend antwoord. Jij en jouw vragen staan bij ons centraal waarbij we je kunnen ondersteunen en begeleiden in het gehele proces en we elkaar leren kennen voor een optimale werking. Jules verwelkomt je graag, waarmee Jules, Jules & You wordt.

14.5 Propositie

De kern van de boodschap wordt in een propositie vertaald. Hierin staat wat het product of de organisatie voor de consument kan betekenen.

De opgestelde propositie voor Jules & You is de volgende:

Jules & You wijst je persoonlijk de weg door al jouw vragen

De boodschap en propositie, en daarmee de positionering, dienen als uitgangspunt voor de uitvoering van de communicatiemiddelen. Daarnaast is het belangrijk dat de positionering in zowel het gedrag van medewerkers als in alle communicatie-uitingen consistent doorgevoerd worden.

14.6 Conceptvoorstel

Jules & You wordt gepersonaliseerd als het gezicht achter Jules & You. 'Jules' leidt de doelgroep rond, heeft antwoord op al hun vragen en zit altijd vol tips die hij/zij graag met anderen deelt. Jules hecht waarde aan persoonlijk contact, is sociaal, attent, zeer behulpzaam en laat zijn vrienden nooit in de steek. Daarbij heeft hij kennis van zaken, is professioneel in zijn handelen en heeft een ondernemende geest. Hiermee wordt Jules neergezet als de persoonlijke en vriendschappelijke coach voor ieder die dat wenst, waarbij de doelgroep altijd terecht kan.

Met 'Jules' kan Jules & You al haar waarden presenteren aan de doelgroep, waarbij Jules tevens dient als de informatiebron. De tweezijdige positionering komt hier goed bij elkaar, de positionering waarbij een plek in de perceptie van de doelgroep wordt verwezenlijkt kan hierin uitgedragen worden en het sluit goed aan bij het persoonlijke en toegankelijke karakter van de organisatie. Het personage Jules achter de organisatie maakt het bedrijf levend, waarmee de doelgroep zich kan identificeren en er een band opgebouwd kan worden.

Dit concept is makkelijk door te voeren in alle communicatie-uitingen en biedt ruimte voor eventuele campagnes en ludieke acties. Door dit concept (gedeeltelijk) in elk communicatiemiddel, gericht op externe groepen, terug te laten komen ontstaat een consistent en vertrouwd beeld. Voorbeelden van hoe dit doorgevoerd kan worden in geadviseerde middelen is in het volgende hoofdstuk te lezen.

15 / Communicatiemiddelen

Communicatiemiddelen zijn essentieel bij het uitdragen van de positionering. Belangrijk is dat hier goed over nagedacht wordt en dat deze structureel worden ingezet. De in te zetten middelen moeten bij de organisatie passen en de mogelijkheid bieden tot het goed in uitdrukking laten komen van de positionering. Daarbij is de consistentie van belang zoals in de strategie beschreven.

In dit eindhoofdstuk wordt een opzet gegeven voor in te zetten middelen. Hierbij wordt op zowel interne groepen als op externe groepen de focus gelegd. Onder de interne groepen vallen alle medewerkers van Jules & You (met ook het oog op toekomstige nieuwe vestigingen) en onder de externe groepen vallen de studenten en staf zoals in hoofdstuk 11 Communicatiedoelgroepen omschreven.

15.1 Opzet interne communicatiemiddelen

De interne communicatiemiddelen dienen ter ondersteuning van de interne communicatie waar vervolgens naar gehandeld kan worden en kunnen de identiteit en positionering van de organisatie bij interne groepen extra onderstrepen.

15.1.1 Richtlijnen

Zoals uit het onderzoek gebleken hebben medewerkers intern behoefte aan een duidelijkere structuur, waarbij regels en handelingswijzen met betrekking tot diensten vast staan. Dit draagt bij aan betere werkomstandigheden dat ten goede komt bij het verlenen van diensten. Het opstellen van duidelijke richtlijnen en beleid geven hier ondersteuning in, zodat iedereen intern een basis heeft om op terug te kunnen vallen.

Zorg er voor dat duidelijk op papier staat wie welke verantwoordelijkheden heeft en wat de taken hierbij zijn. 'Speciale dienstverlening' zoals klachtenbehandelingen en het door iemand uitschrijven van cursussen behoeven speciale aandacht, omdat dit werkzaamheden zijn waarmee niet dagelijks in aanraking wordt gekomen. Daarnaast is het handig als op papier staat welke diensten er worden aangeboden en hoe deze verleend dienen te worden door de medewerkers van Jules & You.

Duidelijke richtlijnen binnen de organisatie bieden tevens een goede houvast voor toekomstige nieuwe vestigingen. Als vastgesteld staat welke plaats iedereen binnen de organisatie heeft, bij wie zij terecht kunnen met hun vragen en wanneer feedback-momenten van essentieel belang zijn gaat de doorstroom van werkzaamheden makkelijker dat ten goede komt van de organisatie.

Daarnaast wordt geadviseerd om maandelijks een vergadering in te lassen, waarbij elk organisatielid aanwezig is. Als deze op tijd worden ingepland kan iedereen hier rekening mee houden, ook het nog studerende personeel. Tijdens deze vergaderingen kan besproken worden hoe de stand van zaken is, of er problemen zijn waar tegenaan gelopen wordt en kan er samen gebrainstormd worden over verbeteringen en het mogelijk aantrekken van nieuwe diensten. Hiermee wordt elk organisatielid in het proces betrokken, iedereen kan meedenken, dat gezien de kleinschaligheid van Jules & you goed uitvoerbaar is. Dit brengt daarmee ook intern de dialogiserings strategie op gang en verbetert bovendien de interne communicatie, omdat hiermee tijdstippen worden ingepland waarin centraal gesproken kan worden.

15.1.2 Intranet

Met het oog op toekomstige uitbreiding is het verstandig een intranet op te zetten voor intern gebruik. Een intranet bevordert de interne communicatie doordat online informatie gedeeld kan worden met alle medewerkers. Daarbij kunnen hier agenda's van iedereen op bijgehouden worden, kunnen er makkelijk bestanden en documenten met elkaar gedeeld worden, roosters gepubliceerd worden en belangrijke documenten als bijvoorbeeld de richtlijnen en de corporate story van Jules & You op geplaatst worden. Intranet 2.0 en Viadesk zijn hier voorbeelden van.

15.1.3 Corporate story

In de corporate story staat het verhaal van de organisatie. Dit is een beschrijving van de kernpunten waarin de identiteit naar voren komt. Bij het opstellen van de corporate story is het belangrijk inzicht te hebben in de

werkelijke en gewenste identiteit van de organisatie, de perceptie bij externe belangengroepen ofwel het imago en de positionering van het bedrijf. Dit zijn punten die in deze scriptie centraal staan en uitgewerkt zijn voor Jules & You. Dit plan dient daarom ook als goede input voor het opstellen van de corporate story.

Volgens Van Riel (2003) is een succesvolle corporate story gebaseerd op gedegen kennis van de eigen strategie, de identiteit en de reputatie (voor Jules & You in dit geval het imago) van de organisatie. Hierbij zijn vier inhoudelijke eisen van belang waar het verhaal uiteindelijk aan getoetst dient te worden:

1. Is het in de ogen van alle stakeholders⁸ relevant?
2. Is het in de ogen van alle stakeholders realistisch?
3. Is het verhaal opgesteld in een open dialoog met alle relevante stakeholders?
4. Is het een duurzaam verhaal doordat er rekening is gehouden met de soms tegengestelde belangen van alle stakeholders?

Bij het opstellen van de corporate story van Jules & You dienen al deze punten in overweging genomen te worden. Belangrijk is dat je in de corporate story laat zien wie Jules & You is, waarin de identiteit naar voren komt en de positionering als uitgangspunt fungeert.

Corporate story Jules & You



Begonnen met een simpel idee en ontsprongen uit eigen ervaringen. Dat is de start van Jules & You in Maastricht. Wat ooit begonnen is met een klein groepje medewerkers neemt steeds grotere vormen aan, waarmee wij mee groeien met de vraag naar ons concept.

Met onze unieke positie in de markt zijn we erin geslaagd een brug te slaan tussen overheidsinstanties, universiteiten, commerciële partijen en studenten en staf. Hiermee functioneren we niet alleen als intermediair maar zijn wij er ook om taal- en cultuurbarrières te overstijgen. Geen grens is voor ons te ver, waardoor wij zeer gedreven zijn en doelgericht in ons handelen.

Vol overgave bieden wij services voor internationale studenten en staf, waarin wij hen in al hun behoeftes voorzien. Hierbij hebben wij persoonlijke aandacht voor elke klant en streven wij een passend antwoord na op alle vragen.

Persoonlijke benadering, behoeftes vervullen en innovatie zijn hierbij onze sleutelwoorden die de basis vormen van het geheel. Dit is de focus van Jules & You en ons uitgangspunt bij het ontwikkelen en verlenen van onze diensten.

De klant staat bij ons centraal waarbij wij hen de weg wijzen door al hun vragen. Wij bieden hen praktische zaken en gemak en geven ze ondersteuning en begeleiding in het gehele proces. Ons brede en diverse pakket aan diensten en onze mogelijkheid tot snel schakelen maken onze beloftes waar dat ons mogelijkheden geeft om onze klanten altijd van dienst te kunnen zijn.

Jules staat voor de persoonlijke en vriendschappelijke coach voor ieder die dat wenst. Onze mogelijkheden reiken ver, waarin 'nee' of 'kan niet' niet bestaat. Wij streven altijd naar een professionele handelwijze en zijn voortdurend op zoek naar nieuwe ideeën. Hiermee willen we de klant tevreden blijven stellen waardoor ons dat voldoening geeft en de klant een goed gevoel.

Het bestaan van Jules & You is nog maar net begonnen, maar nog lang niet klaar. Naast Maastricht liggen andere steden in Nederland op ons te wachten en ook het buitenland zien wij als een mooie kans. Daarmee verleggen niet alleen onze klanten hun grenzen, maar gaan ook wij grenzeloos de wereld tegemoet!

⁸ De stakeholders zijn in het geval van Jules & You voor de corporate story voor intern gebruik al haar (toekomstige) medewerkers.

15.2 Opzet externe communicatiemiddelen

De externe communicatiemiddelen zijn gericht op de studenten en staf zoals in hoofdstuk 11 Communicatiedoelgroepen omschreven. Met onder andere deze middelen treed je in contact met de doelgroep waarbij de organisatie zich laat zien op een manier zoals deze dat zelf voor ogen heeft. De volgende communicatiemiddelen geven een indicatie om in te zetten voor Jules & You.

15.2.1 Website

De website is een middel waar Jules & You primair gebruik van maakt. Uit het imago-onderzoek kwam echter naar voren dat het merendeel geen duidelijk beeld heeft van de website, of de website niet eens kent. Het is belangrijk dit verschijnsel aan te pakken, omdat uit hetzelfde onderzoek kwam dat alle doelgroepen voornamelijk gebruik maken van het internet bij het zoeken naar informatie over diensten zoals Jules & You aanbiedt. Zie bijlage 11.

Inrichting website

De inrichting van de website is nu vooral gericht op de diensten die aangeboden worden waarbij informeren centraal staat. Maar door de vele mogelijkheden van het internet is het slim om hier ook op in te spelen. De dialogiserings strategie kan hiermee meer centraal staan door bijvoorbeeld het toevoegen van een 'ideeën/behoefte box', polls met stellingen die relevant zijn voor Jules & You en de bezoeker en het toevoegen van relevante filmpjes over bijvoorbeeld de organisatie waar reacties op gegeven kunnen worden. Let er op dat de communicatiestijl die gehanteerd wordt overeen komt zoals beschreven in de strategie. Beeld en tekst dienen goed afgewisseld te worden om de site aantrekkelijk te maken om te lezen en om de aandacht vast te houden. Daarbij kan hiermee een bepaald gevoel overgebracht worden door het soort beelden die gebruikt worden. Zorg dat deze goed aansluiten bij de leefwereld van de doelgroep. Breng geen 'zielig, hulpbehoevend' beeld over, maar houd het fris, persoonlijk en vriendelijk zoals bij Jules & You past.

Het dagboek van Jules

Op de website kan 'het dagboek van Jules' worden bijgehouden, het 'personage' zoals in het conceptvoorstel beschreven. Het dagboek van Jules kan vorm gegeven worden in een blog, waarin op verhalende wijze de identiteit van het bedrijf verteld kan worden. Daarbij kan Jules de studenten en staf tips geven over bepaalde zaken en vertellen over leuke nieuwtjes en wetenswaardigheden. Bezoekers van de website kunnen reageren op de belevingen en verhalen van Jules en eventueel met hem/haar 'in gesprek' gaan. Daarbij kunnen diensten die op de website vermeld staan aan Jules gekoppeld worden. Jules leidt de bezoeker rond, geeft hen aanwijzingen over waar zij informatie kunnen vinden en nodigt ze bijvoorbeeld uit om een bezoek te brengen aan het kantoor van Jules & You waar zij verder persoonlijk geholpen kunnen worden.

Google alert

Naast deze punten wordt geadviseerd om er voor te zorgen dat Jules & You met de website goed vindbaar is via Google. Dat is op dit moment niet het geval en daarmee tot op heden een gemiste kans, omdat velen hun informatie zoeken via het internet zoals blijkt uit het imago-onderzoek. Zorg dat je vindbaar bent op woorden als bijvoorbeeld 'service', 'dienstverlening', 'buitenlands' en 'studenten/staf'.

Bekendmaking van het bestaan van de website kan via de traditionele media gedaan worden, zoals vermelding hiervan op folders, in informatiepakketten en op posters.

15.2.2 Social media

Voor de communicatiestrategie gericht op dialogisering biedt de steeds meer opkomende social media een perfecte basis. Jules & You beschikt over Twitter en Facebook, maar echte interactie met de doelgroep is hier momenteel nog niet erg in te herkennen. Advertenties en berichtgeving over nieuwe diensten staan hierin centraal, waarmee voornamelijk geïnformeerd wordt. Hier kan beter mee om worden gegaan door het gesprek op gang te brengen met de doelgroep, dat ook de essentie is van social media.

Ook in de social media kan het personage 'Jules' worden ingezet. De tweets en berichten op Facebook zijn van hem/haar afkomstig. Dit benadrukt het persoonlijke karakter en geeft het bedrijf hiermee een 'gezicht'. Mensen kunnen op alle berichten van Jules reageren, waarmee '& You' zijn naam eer aan doet. Daarbij is social media een goed medium om te monitoren op behoeftes van de doelgroep. Zet bijvoorbeeld stellingen online waarin vragen centraal staan als 'waar loop jij tegenaan bij het regelen van je bankzaken?' of 'Wat motiveert jou (of demotiveert jou) bij het zoeken naar een woning of naar een bijbaan?'.

Twitter

Om invulling te geven aan de voorstelde communicatiestrategie dient Twitter effectief ingezet te worden. Twitter is uitermate geschikt als er een communicatiestrategie van dialogiseren nagestreefd wordt. Interactie via Twitter verloopt namelijk laagdrempelig en gemakkelijk. Verder kan er actief gemonitord worden naar buitenlandse studenten met vragen over studeren in Nederland dan wel staf met vragen over werken in Nederland. Met deze groep én met het huidige klantenbestand kan vervolgens actief geïnteracteed worden. Hierbij is het van groot belang dat de zogenoemde @mentions constant in de gaten gehouden worden, om huidige- of potentiële klanten snel en accuraat van dienst te kunnen zijn. Velen hebben tegenwoordig Twitter op hun mobiele telefoon en hierdoor moeten klanten het gevoel krijgen dat ze Jules altijd bij de hand hebben om ze te helpen met hun vragen.

Een goede omgang met social media vergt nader onderzoek en analyse om dit naadloos aan te laten sluiten op de belangen van Jules & You en wat zij hiermee kunnen bereiken.

15.2.3 Informatiepakketten

Omdat het noodzakelijk is de kennis over Jules & You aan te vullen bij de doelgroepen kan er gebruik worden gemaakt van informatiepakketten. Deze kunnen in samenspraak met de universiteit ingezet worden, waarmee de doelgroep zeer effectief benaderd wordt. De informatiepakketten kunnen via de universiteit rechtstreeks gestuurd worden naar de stroom van nieuwe buitenlandse studenten en staf. Zij staan al in een vroeg stadium met deze groepen in contact waar Jules & You goed gebruik van kan maken. Nauwere banden met de universiteit zijn hierbij echter wel een vereiste, waarin dan ook geïnvesteerd zal moeten worden.

De informatiepakketten bevatten, zoals de naam als zegt, informatie over Jules & You. Ook hierbij dient de stijl van communicatie aangehouden te worden zoals in de strategie omschreven. De communicatiestrategie informering staat hierin centraal. In het pakket kan informatie opgenomen worden in bijvoorbeeld een folder, informatiewaaier en eventueel brochures waarin bepaalde diensten extra toegelicht zijn.

15.2.4 Folders

Tot op heden heeft Jules & You nog niet veel gebruik gemaakt van folders. In 2009 hebben zij er één opgesteld waarin voornamelijk informatie centraal staat, zie bijlage 10. Beter is om een tweezijdige positionering te hanteren zoals in de strategie beschreven. Tekst en beeld dienen goed met elkaar in evenwicht te staan, net zoals bij de website vermeld staat.

Een folder dient als goed middel om het dienstenaanbod van Jules & You toe te lichten. Ook hierin kan 'Jules' de doelgroep tot dienst zijn. Jules legt ze uit wat er zoal in het dienstenaanbod zit bij Jules & You, maar legt er wel de nadruk op dat al hun vragen welkom zijn.

Het is raadzaam om een aparte folder te ontwikkelen voor studenten en staf. Deze groepen dienen namelijk anders aangesproken te worden, zoals in de strategie beschreven en streven andere waarden na. Zo hechten studenten bijvoorbeeld meer belang aan het budgetvriendelijke karakter en staat bij staf over het algemeen de professionaliteit in een hoger vaandel. Daarnaast kunnen de folders ook in het Nederlands gemaakt worden, waardoor ook op de secundaire groep wordt gericht.

De folders kunnen opgenomen worden in de informatiepakketten, maar kunnen daarnaast ook in de balieruimte van Jules & You liggen, gebruikt worden bij bepaalde evenementen waar Jules & You aanwezig is en uitgedeeld worden tijdens open dagen en introductiedagen van de universiteit. Zowel de buitenlandse als de Nederlandse groep kunnen bij evenementen, open dagen en introductiedagen van de universiteit bereikt worden.

“Wat wij in de toekomst zouden willen? Dat is heel simpel: succes voor Jules & You! Niet iets waar alleen studenten gebruik van kunnen maken, maar waar meer mensen baat bij hebben.”

16 / Literatuurlijst

- Baarda, D.B., De Goede, M.P.M. en Teunissen, J. (2005.) *Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (tweede druk). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Baarda, D.B. en De Goede, M.P.M (2006). *Basisboek Methoden en Technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek* (vierde druk). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Blauw, E. (1989). *Het corporate image. Beeldvorming van de onderneming. Eén van de meest complexe managementvraagstukken* (derde druk). Amsterdam: De Viergang.
- Businessplan Jules & You, 2009
- CBS. Vrije tijd en cultuur (2011). Aangetroffen dd 15-05-2011. Beschikbaar via: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/cijfers/default.htm>
- Diderich, L. , Kroon, M. (2010). *Onderzoeksrapport, Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken*.
- Floor, J.M.G. , Van Raaij, W.F. (2006). *Marketingcommunicatiestrategie* (vijfde druk). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Hettinga, H. Maastricht en haar internationale studenten (26-02-2010). Aangetroffen dd 15-05-2011. Beschikbaar via: <http://hwwl.eu/content/maastricht-en-haar-internationale-studenten-1>
- Koch, Y.H. (1992). *Cultuurverschillen en communicatieproblemen: consequenties van de internationalisering van het bedrijfsleven*. Reader, Fontys Hogescholen Eindhoven.
- Lemento. Building corporate brands: Corporate communication (n.d.). Aangetroffen dd 21-02-2011. Beschikbaar via: http://www.lemento.com/nl/corporate_communication/corporate_communication.asp
- Maastricht Aktueel. Sociale kloof tussen Nederlandse en buitenlandse studenten groot (12-03-2010). Aangetroffen dd 15-05-2011. Beschikbaar via: <http://www.maastrichtaktueel.nl/sociale-kloof-tussen-nederlandse-en-buitenlandse-studenten-groot/>
- NOS. Meeste jongeren hebben een bijbaan (07-06-2010). Aangetroffen dd 19-05-2011. Beschikbaar via: <http://nos.nl/artikel/162601-meeste-jongeren-hebben-een-bijbaan.html>
- Nuffic. Het aantal buitenlandse studenten groeit, Duitsland blijft de belangrijkste leverancier (17-09-2010). Aangetroffen dd 15-05-2011. Beschikbaar via: <http://www.nuffic.nl/nederlandse-organisaties/nieuws-evenementen/nieuws-archief/persberichten/het-aantal-buitenlandse-studenten-groeit-duitsland-blijft-de-belangrijkste-leverancier>
- Riezebos, R. , Van Der Grinten, J. (2009). *Positioneren. Stappenplan voor een scherpe positionering* (tweede druk). Den Haag: Boom.

- Rossiter, J.R. , Percy, L. (1998). *Advertising communications & promotion management* (tweede druk). New York: McGraw-Hill Book Company
- Van Dam, J. , Marcus, J. (2005). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management* (vijfde druk). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Van Der Grinten, J. (2010). *Mind The Gap. Stappenplan identiteit en imago* (tweede druk). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Van Riel, C.B.M. (2003). *Identiteit en imago. Recente inzichten in corporate communication – theorie en praktijk* (derde druk). Den Haag: Academic Service.
- Van Ruler, B, (2003). *Strategisch management van communicatie. Introductie van het communicatiekruispunt* (derde druk). Deventer: Samsom.
- Vos, M. , Schoemaker, H. (2006). *Geïntegreerde communicatie. Concern-, interne en marketingcommunicatie* (zevende druk). Amsterdam: Boom Onderwijs.