



TURNING YOUR WORLD AROUND

VEKOMA: THE RIDE

Employer branding voor Vekoma
Patti Drenthen, 3 juni 2013

Titel

Vekoma: The Ride

Ondertitel

Employer branding voor Vekoma

Auteur

Patti Drenthen

Opleiding

Fontys Hogeschool Communicatie

Locatie

Eindhoven

Begeleidend docent

Ingrid Jacobs

Opdrachtgever

Vekoma Rides, Yvonne Paulussen

Datum

3 juni 2013

VOORWOORD

Voor u ligt het allerlaatste onderdeel van mijn studie, een onderzoek en advies op maat, een rapport waar ik trots op ben, oftewel: mijn afstudeerscriptie. Op maandag 4 februari begon ik vol goede moed aan deze allerlaatste uitdaging en precies vier maanden later sluit ik deze periode af en kijk ik met een goed gevoel terug.

Er zijn een aantal mensen die ik graag wil bedanken. Allereerst is dit Yvonne Paulussen, mijn begeleidster vanuit Vekoma, die door het gehele proces vertrouwen in mij had, tijd voor mij vrijmaakte om me honderd procent te kunnen begeleiden, maar mij ook de vrijheid gaf om de opdracht uit te voeren op mijn manier.

Ook Ingrid Jacobs, begeleidend docent van Fontys Hogeschool Communicatie, wil ik bedanken voor haar kritische blik en persoonlijke feedback. Ze gaf me de ruimte om zelf met een oplossing te komen, maar ondersteunde als dit nodig was.

De medewerkers van Vekoma wil ik bedanken voor de medewerking aan mijn onderzoek. Zij stonden open voor mijn interviews en overige vragen. Daarnaast wil ik ook mijn medeafstudeerders en stagiairs van Vekoma bedanken voor hun feedback op mijn stukken en vooral ook de fijne sfeer die er hing onder de studenten.

Het klinkt erg 'Oscar's-like' maar ik ga toch echt mijn ouders, zus, vriend, vrienden, vriendinnen en familie bedanken. Tijdens deze periode had ik weinig tijd voor hen en was ik niet altijd de makkelijkste, maar ondanks dat hebben zij mij altijd gesteund en hebben zij geluisterd naar mijn verhalen, die voor hen waarschijnlijk niet te volgen waren, en lieten ze mij geloven dat het allemaal wel goed kwam.

Ik kijk terug naar de periode met gemixte gevoelens. Het overheersende gevoel is trots. Dit heb ik helemaal zelf gedaan, dit bewijst voor mij dat ik er klaar voor ben, klaar voor het echte werk, maar ook dat ik nog meer wil leren. Daarnaast was het een zware periode, net als de meeste afstudeerders heb ik ook mijn stressmomentjes gehad, maar daar ben ik ook weer bovenop gekomen.

Hierbij presenteer ik met trots mijn afstudeerscriptie!

Patti Drenthen, 3 juni 2013

MANAGEMENT SUMMARY

Vekoma kan de komende jaren nog veel technisch personeel gebruiken en vooral voor engineers zijn er nog vele vacatures. Het probleem is dat Vekoma niet gevonden wordt door potentiële werknemers en niet aantrekkelijk genoeg gepositioneerd is. Vekoma moet ontwikkelen tot een sterk employer brand met een unieke en authentieke positie in de mindset van de (potentiële) medewerkers.

Het doel van het onderzoek is het achterhalen van het huidige en gewenste imago van Vekoma als werkgever en om deze aan te laten sluiten op de wensen en behoeften van (potentiële) medewerkers.

De centrale vraag die hieruit voort komt, is: "Hoe kan communicatie bijdragen aan de ontwikkeling van Vekoma Rides tot een uniek, aantrekkelijk en sterk employer brand, om op deze manier geschikte (toekomstige) werknemers te vinden, te boeien en te binden aan de organisatie?"

Door het toepassen van verschillende modellen en theorieën zoals de GAP-analyse en Brand Driver Model, is achterhaald wat de gewenste-, huidige- en fysieke identiteit en het gewenste-, en werkelijke imago van Vekoma zijn als werkgever.

Uit het onderzoek komen de volgende belangrijke conclusies:

- De vastgelegde doelen, visie, missie en kernwaarden leven niet binnen de organisatie.
- De communicatie tussen directie en werkvloer wordt als onvoldoende ervaren. Men geeft aan niet te weten waar de directie mee bezig is en hebben het gevoel dat de directie niet weet wat er op de werkvloer speelt.
- De werksfeer op afdelingen is goed, tussen afdelingen echter niet. Er heerst een eilandjescultuur. De sfeer en communicatie tussen de afdelingen heeft voor medewerkers hoge prioriteit voor verandering.
- Werknemers van Vekoma zijn over het algemeen positief over Vekoma als werkgever.
- Imago bij potentiële werknemers is niet te meten, er is namelijk geen naamsbekendheid buiten de amusementsindustrie.
- Het belangrijkste voor de medewerkers is het product: de achtbaan. Dat is wat hen bij Vekoma houdt. Daarnaast de directe collega's.
- De uitstraling van het logo en gebouw van Vekoma komt niet overeen met de waarden die Vekoma wil uitstralen. Dit oogt erg ouderwets en oubollig. Ook blijkt hieruit niet dat er bij Vekoma aan achtbanen gewerkt wordt.
- Vekoma heeft geen communicatieafdeling of communicatieprofessional in haar bezit. Hierdoor ligt de communicatie door de gehele organisatie en ontbreekt goede interne communicatie.

Allereerst adviseer ik om te investeren in een communicatieprofessional die de gehele communicatie van Vekoma op kan zetten en in de hand kan houden. Voor employer branding is dit ook belangrijk; het is een continu lopend proces dat beïnvloed wordt door de hele communicatie in een organisatie. Dit is essentieel voor het slagen van employer branding.

Concrete adviezen op het gebied van employer branding zijn:

Begin eerst met het verbeteren van de interne communicatie en de werksfeer tussen afdelingen onderling en tussen medewerkers en de directie. Medewerkers zijn het belangrijkste middel bij employer branding. Zij zijn immers Vekoma en kunnen als enige het echte verhaal van Vekoma vertellen. Dit betekent dat er intern veel moet veranderen; de werknemers moeten ware ambassadeurs van de organisatie worden. De directie moet hierin

het goede voorbeeld geven. Afspraken en regels moeten vooral door de directie nageleefd worden en zij moeten de missie, visie en kernwaarden van Vekoma dragen en uitstralen.

Bij uitstraling van de missie, visie en kernwaarden van Vekoma komt ook het logo en de kantoorinrichting kijken. Deze moeten opgefrist worden en de missie van Vekoma dragen: "Pleasure in creating exciting experiences". Het gebouw en het logo stralen nu geen plezier uit en het is niet duidelijk waaraan gewerkt wordt; exciting experiences, de achtbaan is voor de 'gewone burger' niet terug te zien.

Extern moet meer naamsbekendheid gecreëerd worden door meer zichtbaar te zijn op de arbeidsmarkt door bijvoorbeeld deel te nemen aan beurzen, samenwerking met hogescholen en social media inzetten. Dit zal echter pas effectief zijn als intern de voorgenoemde problemen overwonnen zijn.

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING

1.1.	Opdrachtgever	9
1.2.	Probleemomschrijving	9
1.2.1.	Onderzoeksdoel	9
1.2.2.	Centrale vraag	9
1.3.	Theoretisch kader	10
1.3.1.	Deelvragen	11
1.4.	Onderzoeksmethode per deelvraag	12
1.5.	Onderzoeksdoelgroep	13

2. IDENTITEIT

2.1.	Algemeen	15
2.2.	Gewenste identiteit	15
2.2.1.	Visie	15
2.2.2.	Missie	15
2.2.3.	Kernwaarden	16
2.2.4.	Gewenste persoonlijkheid	16
2.3.	Werkelijke identiteit	16
2.3.1.	Employee Value Proposition	16
2.3.2.	Visie, missie en kernwaarden	18
2.3.3.	Werkelijke persoonlijkheid	19
2.4.	Fysieke identiteit	19
2.4.1.	Gedrag	19
2.4.2.	Communicatie	20
2.4.3.	Symboliek	22
2.4.4.	Fysieke persoonlijkheid	23

3. IMAGO

3.1.	Gewenst imago	25
3.1.1.	Potentiële werknemers	25
3.1.2.	Concurrentie	27
3.1.3.	Trends en ontwikkelingen	28
3.1.4.	Brand Driver Model	31
3.2.	Imago	31
3.2.1.	Werkgeversimago	31
3.2.2.	Imago bij klanten	32

4. GAP-ANALYSE

4.1.	GAP 1	34
4.2.	GAP 2	34
4.3.	GAP 3	35

5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

5.1.	Conclusies identiteit	37
5.2.	Conclusies imago	37
5.3.	Conclusies algemeen	38
5.4.	Aanbevelingen	38

6. COMMUNICATIEPLAN

6.1.	Algemeen	40
6.1.1.	Algemeen doel	40
6.1.2.	De boodschap	40
6.1.3.	Overall concept	40
6.1.4.	Algemeen advies	40
6.2.	Intern	42
6.2.1.	Interne communicatiedoelgroep	42
6.2.2.	Doelen	42
6.2.3.	Strategie	42
6.2.4.	Middelen	43
6.3.	Extern	46
6.3.1.	Externe communicatiedoelgroep	46
6.3.2.	Doelen	46
6.3.3.	Strategie	46
6.3.4.	Concept	46
6.3.5.	Middelen	47
6.4.	Tijdsplanning	49
6.4.1.	Lange termijn planning	49
6.4.2.	Korte termijnplanning	50

Bronnenlijst	51
--------------	----

Bijlagen	53
----------	----

1. Theoretisch kader
2. Diepte-interviews
3. Resultaten diepte-interviews
4. Mini-interviews
5. Medewerker tevredenheidonderzoek
6. Conclusies MTO
7. Afnemersanalyse
8. 'Je droom (acht)baan achterna'
9. Infographic
10. Oriënterende gesprekken en observatie
11. Resultaten onderzoek HRM studenten
12. Organogram Vekoma
13. Sollicitatie en ontslag
14. Creatieve briefing
15. Interne nieuwsbrief
16. Briefing logo
17. Uitnodiging werksessie
18. Draaiboek speeddate
19. Beknopte versie voor medewerkers



1. INLEIDING

1.1. DE OPDRACHTGEVER

1.2. PROBLEEMOMSCHRIJVING

1.2.1. Onderzoeksdoel

1.2.2. Centrale vraag

1.3. THEORETISCH KADER

1.3.1. Deelvragen

1.4. ONDERZOEKSMETHODE PER DEELVRAAG

1.5. ONDERZOEKSDOELGROEP

1.1. DE OPDRACHTGEVER

Vekoma Rides is een van de grootste achtbaanfabrikanten ter wereld. De focus ligt op ontwikkeling, productie en installatie van achtbanen en speciale attracties voor thema- en attractieparken. Naast een portfolio variërend van thrill- tot familyrides is Vekoma continu bezig met ontwikkeling van op maat gemaakte projecten in opdracht van en in nauwe samenwerking met een breed scala aan internationale klanten, zoals een belangrijke opdrachtgever Disney. Het hoofdkantoor is gevestigd in Vlodrop en is met 220 werknemers een belangrijke werkgever in de regio.

Wereldwijd zijn de attracties van Vekoma in meer dan vijftig landen terug te vinden. In Nederland staan momenteel twintig attracties in de navolgende parken: Efteling, Toverland, Walibi, Avonturenpark Hellendoorn en koningin Juliana toren.

1.2. PROBLEEMOMSCHRIJVING

Vekoma heeft de komende jaren veel technisch personeel en vooral vele engineers nodig binnen de organisatie, maar potentiële werknemers vinden de organisatie niet en de concurrentie ligt op de loer. Het probleem is dat Vekoma niet aantrekkelijk genoeg gepositioneerd is en/of niet goed genoeg te vinden is voor potentiële werknemers, er is geen naamsbekendheid op de arbeidsmarkt. Vekoma moet ontwikkelen tot een sterk employer brand met een unieke en authentieke positie in de mindset van de (potentiële) medewerkers.

Vekoma gebruikt de laatste jaren veelal detacheringbureaus om functies op te vullen, dit is een dure oplossing en vaak tijdelijk. Vekoma heeft als doel de werving van nieuwe werknemers zoveel mogelijk in eigen handen te houden.

“Als ik vertel dat ik bij Vekoma werk, weet niemand wat ik bedoel.”

1.2.1. Onderzoeksdoel

Dit onderzoek heeft als doel het achterhalen van het huidige en gewenste imago van Vekoma als werkgever en om deze aan te laten sluiten op de wensen en behoeften van (potentiële) medewerkers. Welke middelen en methoden kunnen helpen Vekoma te ontwikkelen tot een sterk, uniek employer brand met een positie in de mindset van werkzoekende als werkgever, met als einddoel werknemers, engineers, te vinden, boeien en binden aan de organisatie.

1.2.2. Centrale vraag

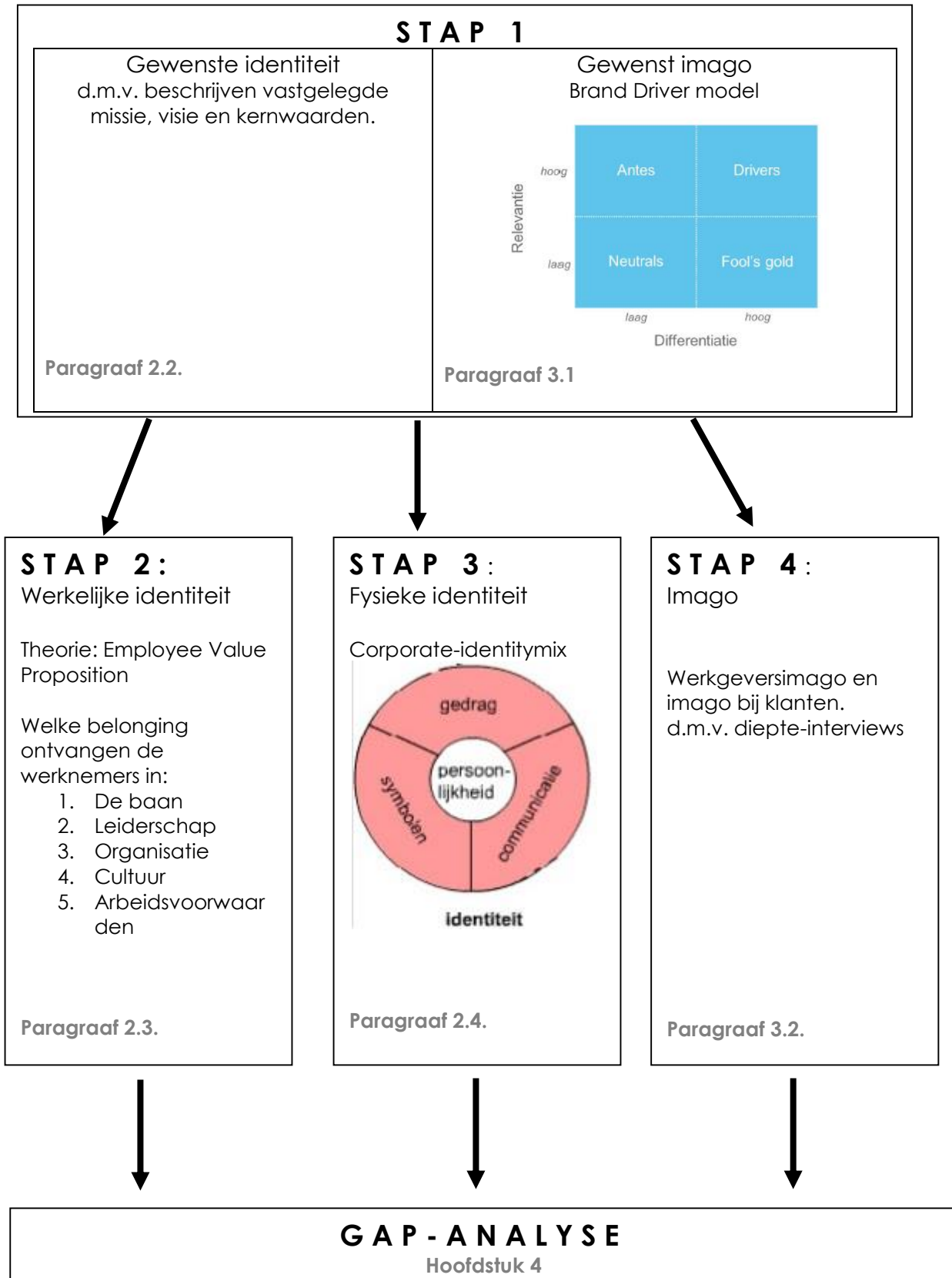
Ik heb een centrale vraag en deelvragen geformuleerd waarop ik aan het eind van het onderzoek antwoorden wil hebben. In de paragraaf 'onderzoeksmethode' geef ik aan met welke methoden deze vragen beantwoord gaan worden.

“Hoe kan communicatie bijdragen aan de ontwikkeling van Vekoma Rides tot een uniek, aantrekkelijk en sterk employer brand, om op deze manier geschikte (toekomstige) werknemers te vinden, te boeien en te binden aan de organisatie?”

De deelvragen komen voort uit het theoretisch kader, de vragen zullen geformuleerd worden in paragraaf 1.3.1.

1.3. THEORETISCH KADER

Door het bestuderen van literatuur, artikelen en verschillende modellen heb ik een theoretisch kader gevormd. Het complete theoretisch kader is te vinden in bijlage 1. Hieronder een schematische samenvatting van welke theorieën terugkomen en de samenhang.



Toelichting op theoretisch kader

Als uitgangspunt gebruik ik de GAP-analyse van Jaap van der Grinten. Dit model geeft weer hoe in vijf stappen verschillende 'GAP's' achterhaald worden. Dit model zoomt in op de gewenste-, werkelijke-, en fysieke identiteit en daarnaast op het gewenste imago en het werkelijke imago. Om deze vijf onderdelen te beschrijven voeg ik andere theorieën en modellen toe. Employer branding draait namelijk ook om een stuk branding. Ik pas het Brand Driver Model toe, om te achterhalen op welke attributen Vekoma het best kan positioneren als employer brand. De corporate-identitymix gebruik ik om de fysieke identiteit te achterhalen op het gebied van gedrag, communicatie en symboliek. Daarnaast ga ik opzoek naar de EVP's, Employee Value Proposition. Op deze manier ga ik opzoek naar verschillende waarden binnen Vekoma. Deze theorie gebruik ik tegelijkertijd om de werkwaarden (EVP's) te vergelijken op alle drie de niveaus: gewenste, werkelijke en fysieke identiteit.

1.3.1. Deelvragen

De deelvragen komen voort uit het hiervoor beschreven vooronderzoek en het theoretisch kader dat hiervoor beschreven is:

- Wat is de gewenste identiteit van Vekoma?
 - Wat is de vastgelegde visie?
 - Wat is de vastgelegde missie?
 - Wat zijn de vastgelegde kernwaarden?
 - Wat is de gewenste persoonlijkheid?
- Wat is het gewenste imago van Vekoma?
 - Wat zijn de Drivers?
 - Wat zijn de Antes?
 - Wat zijn de Fool's Gold?
 - Wat zijn de Neutrals?¹
- Wat is de werkelijke identiteit van Vekoma?
 - Wat is de werkelijke visie op de werkvloer?
 - Wat is de werkelijke missie op de werkvloer?
 - Wat zijn de echte kernwaarden volgens werknemers?
 - Wat is de werkelijke persoonlijkheid?
- Wat is de Fysieke identiteit van Vekoma?
 - Wat is het gedrag van de leden van de organisatie?
 - Wat ziet de huidige communicatie eruit?
 - Welke symbolen gebruikt Vekoma?
 - Wat is de fysieke persoonlijkheid van Vekoma?
- Wat is het imago van Vekoma?
 - Wat is het werkgeversimago?
 - Welk imago hebben de klanten van Vekoma?
- Waar zitten de GAP's in de organisatie?
 - Wat is het verschil tussen de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit?
 - Wat is het verschil tussen de gewenste identiteit en de fysieke identiteit?
 - Wat is het verschil tussen het gewenste imago en het daadwerkelijke imago?

¹ De termen: Drivers, Antes, Fool's Gold en neutrals zijn in het theoretisch kader omschreven.

1.4. ONDERZOEKSMETHODE PER DEELVRAAG

In de vorige paragraaf heb ik op basis van het theoretisch kader verschillende deelvragen vastgesteld. In deze paragraaf geef ik de methoden aan die gebruikt worden om de deelvragen te beantwoorden, per deelvraag.

Deelvraag	Onderzoeksmethode	Uitwerking
Wat is de gewenste identiteit van Vekoma?	• Deskresearch: Businessplannen, bedrijfspresentaties • Diepte-interviews onder werknemers	Bijlage 2
Wat is het gewenste imago van Vekoma?	• Brand Driver Model: 4 attributen achterhalen • Diepte-interviews onder werknemers • Mini-interviews onder potentiële werknemers: Op banenbeurs en hogeschool • Deskresearch: concurrentieanalyse	Theoretisch kader, bijlage 1 Bijlage 2 en 3 Bijlage 4
Wat is de werkelijke identiteit van Vekoma?	• Diepte-interviews met werknemers • Medewerker tevredenheidonderzoek • Oriënterende gesprekken	Bijlage 2 Bijlage 5 en 6 Bijlage 10
Wat is de Fysieke identiteit van Vekoma?	• Corporate-identitymix • Diepte-interviews met medewerkers • Deskresearch • Observatie	Theoretisch kader, bijlage 1 Bijlage 2 Bijlage 10
Wat is het imago van Vekoma?	• Diepte-interviews onder medewerkers: Werkgeversimago • Afnemersanalyse: door afstudeerder marketing	Bijlage 2 en 3 Bijlage 7
Waar zitten de GAP's in de organisatie?	• GAP-analyse	Theoretisch kader, bijlage 1

1.5. ONDERZOEKSDOELGROEP

Huidige werknemers

Dit is een belangrijke doelgroep. Employer branding draait deels om het imago van de organisatie als werkgever. Alles wat de organisatie uit wil dragen moet ook daadwerkelijk zo zijn. Allereerst zullen we dus moeten richten op de huidige werknemers. Waarom kiezen zij voor Vekoma Rides? Hoe zijn zij gebonden aan Vekoma Rides? Deze groep is ook belangrijk voor het vaststellen van het werkgeversimago en de identiteit van Vekoma Rides. Uiteindelijk bepalen de huidige medewerkers in zekere mate de werkelijke identiteit van de organisatie.

Werkzoekende (engineers)

De einddoelgroep is engineers, de potentiële werknemers van Vekoma. Dit is een mix tussen recent afgestudeerde en engineers met werkervaring van minimaal 2-5 jaar. De potentiële werknemers komen uit Nederland, België en Duitsland, maar ook de rest van Europa en de rest van de wereld. Deze laatste worden echter niet in dit plan meegenomen. Deze groep wordt onderzocht om te achterhalen wat werkzoekende zoeken in een werkgever. Wat beïnvloedt hun keuze voor een werkgever? En wat vinden ze belangrijk?



2. IDENTITEIT

2.1. ALGEMEEN

2.2. GEWENSTE IDENTITEIT

- 2.2.1. Visie
- 2.2.2. Missie
- 2.2.3. Kernwaarden
- 2.2.4. Gewenste
persoonlijkheid

2.3. WERKELIJKE IDENTITEIT

- 2.3.1. Employee Value
Proposition
- 2.3.2. Visie, missie en
kernwaarden
- 2.3.3. Werkelijke
persoonlijkheid

2.4. FYSIEKE IDENTITEIT

- 2.4.1. Gedrag
- 2.4.2. Communicatie
- 2.4.3. Symboliek
- 2.4.4. Fysieke persoonlijkheid

2.1. ALGEMEEN

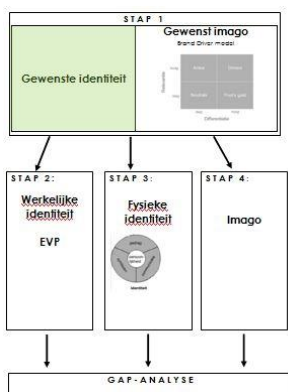
Vekoma Rides is een fabrikant van pretparkattracties. De organisatie bouwt onder anderen: achtbanen, madhouses, panorama simulatoren en paratowers. De in Vlodrop gevestigde achtbaanproducent heeft klanten in meer dan vijftig landen over de hele wereld.

Vekoma is een van de grootste achtbanen fabrikanten in de hele wereld en een marktleider in de amusementsindustrie. Het hele proces is in handen van Vekoma Rides van concept en design tot engineering en fabrieken, daardoor hebben zij dus ook de controle over het hele proces. De producten van Vekoma zijn onderverdeeld in vier categorieën: Family coasters, thrill & mega coasters, indoor coasters en family attractions.²

Feiten en cijfers

Vekoma heeft op dit moment 220 werknemers (waarvan vijftig met een flexibel contract), verdeelt over verschillende afdelingen³ zoals:

- Production
- Engineering
- Parts & services
- Project management
- Quality Assurance (QA), Quality Control (QC)
- Research & development/Concepts
- Sales
- Support
- Directie
- Human resource management



2.2. GEWENSTE IDENTITEIT

De gewenste identiteit is dat wat het management en de directie nastreven als identiteit van de organisatie. Dit wordt dus vastgelegd in de top van de organisatie. Om deze te achterhalen heb ik gesprekken gevoerd met leden van de directie en managers van de afdelingen.

Ook heb ik gekeken naar bedrijfsplannen, reglementen, presentaties en brochures om te achterhalen of er een missie en visie vastgelegd zijn, deze zijn samengesteld door de directie.

2.2.1. Visie

De visie van een organisatie geeft antwoord op de vraag: waar zien we ons in de wereld van morgen? Het is het idee dat een bedrijf heeft over de ontwikkelingen in haar branche en welke kant directie en medewerkers willen dat het opgaat, een toekomstbeeld.

Het business plan 2012-2015 bevat een hoofdstuk 'core values, mission and vision'. De slide 'vision' heeft de volgende titel: "Vekoma wants to become the best supplier for steel family and thrill rides by becoming a flexible, professional and learning organization that is project oriented."⁴

Hieruit kan opgemaakt worden dat dit de visie is van Vekoma, deze wordt verder niet uitgelicht of toegelicht. Leden van de directie zeggen dat de visie redelijk overeenkomt met de missie van Vekoma.

2.2.2. Missie

De missie is dat geen wat een organisatie naar buiten uit wil dragen. Het geeft aan waar de mensen binnen de organisatie voor staan en wat hun identiteit en waarden zijn.

² Vekoma (2012), Brochure voor klanten Vekoma Rides 'TURNING YOUR WORLD AROUND'

³ Hoe de organisatie precies in elkaar zit ziet u in het organogram, deze vindt u in de bijlage 12.

⁴ Vekoma (2012). Businessplan 2012-2015

In het nieuwste personeelsreglement en het businessplan wordt de volgende missie omschreven: "Pleasure in creating exciting experiences". Uit gesprekken blijkt dat ze hiermee bedoelen dat de organisatie meer nastreeft dan alleen het maken van een achtbaan; ze creëren spannende ervaringen, een mooie belevenis voor de gebruikers, daarbij komt kijken dat de medewerkers plezier moeten hebben in het creëren van deze belevenissen.

2.2.3. Kernwaarden

In het personeelsreglement zijn ontzettend veel kernwaarden te vinden, in hoofdstuk 1: doelstellingen en uitgangspunten van het bedrijf en hoofdstuk 2: VRN in de samenleving. Wat dé kernwaarden zijn wordt niet duidelijk benadrukt. Allereerst wordt er gesproken over deze vier kernwaarden: kwaliteit, creativiteit, betrouwbaarheid, klantgerichtheid en goede service. Daarna volgt een alinea over kernwaarden in de samenleving, waaruit ook weer een lange lijst kernwaarden volgt.

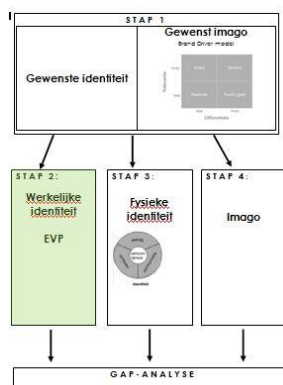
Uit het laatste businessplan opgeleverd in februari 2012 komen de volgende kernwaarden die bepaald zijn door het management en directie:

- Safety First, no matter what!
- Continuous strive for quality and creative innovations
- Never give up to achieve customer satisfaction
- Providing a working environment where people have pleasure in their contributions and are proud of the combined results
- Committed to reliable and long lasting partnerships with all stakeholders instead of short term profit
- Respectful to individual and cultural differences⁵

2.2.4. Gewenste persoonlijkheid

Uit gesprekken met de directie en het management en de bovengenoemde visie, missie en kernwaarden komt de gewenste persoonlijkheid van Vekoma naar boven. Dit is Vekoma beschreven in persoonlijke kenmerken en kernwaarden die als ideaal beschouwd worden vanuit de directie en management, de focus ligt op Vekoma als werkgever. De hierna beschreven gewenste persoonlijkheid is tevens de gewenste identiteit van Vekoma, beschreven in persoonlijke kenmerken.

Vekoma wil een organisatie zijn die vol met plezier zit, een organisatie met een goede sfeer en die duidelijk communiceert met alle partijen, intern en extern. Daarnaast wil Vekoma gezien worden als een veilige organisatie die voor de klant en voor de werknemer door het vuur gaat en er alles aan doet om het beste resultaat te krijgen.



2.3. WERKELIJKE IDENTITEIT

De werkelijke identiteit is de identiteit zoals de medewerkers deze beschrijven. Dit wordt ook wel intern imago genoemd. Tijdens deze stap wordt gekeken naar wat medewerkers kenmerkend vinden aan de organisatie. Omdat de nadruk van dit plan op employer branding ligt, wordt dus ook specifiek gekeken naar het beeld dat de medewerkers hebben van Vekoma als werkgever. Dit doe ik allereerst door te zoeken naar de EVP's, de waarden die naar voor komen binnen de organisatie. Daarnaast achterhaal ik welke visie, missie en kernwaarden daadwerkelijk leven op de werkvloer.

2.3.1. Employee Value Proposition

De EVP is een uitgangspunt voor de positionering. Hierbij wordt gekeken naar wat Vekoma haar werknemers aanbiedt in de zin van het werk zelf, de werkomgeving en de kenmerken

⁵ Vekoma (2012), Businessplan 2012-2015.

en waarden van de organisatie. Wat krijgen de werknemers terug voor hun tijd, inspanning en hun betrokkenheid?⁶ Op verschillende manieren kan deze beschreven worden. Ik heb gekozen om de vijf volgende categorieën aan te houden, omdat de categorieën die beschreven worden op verschillende bronnen onder te verdelen zijn in deze vijf:

1. Baan
2. Leiderschap
3. Organisatie
4. Organisatiecultuur
5. Arbeidsvoorwaarden

De focus ligt op de waarden, EVP's. Informatie over deze categorieën is verkregen uit diepte-interviews, medewerker tevredenheidsonderzoek en eerder onderzoek door HRM studenten. Deze resultaten zijn te vinden in de bijlagen 3, 6 en 11.

Baan

Een baan als engineer bij Vekoma is erg gevarieerd. Omdat Vekoma werkt aan custom Rides, dus op maat gemaakt, wordt engineering telkens opnieuw toegepast. Daarnaast vindt binnen Vekoma het hele proces plaats van concept tot productie en nazorg, wat de baan voor de huidige werknemers erg interessant maakt. De meeste binding hebben de werknemers met het product, de achtbaan.

Werknemers van Vekoma kunnen gedeeltelijk hun eigen carrière bepalen. Zo kunnen zij aangeven als het werk op een bepaalde afdeling niet (meer) aanspreekt en wordt er samen gekeken naar de mogelijkheid om het dienstverband door te zetten op een andere afdelingen of andere functie.

De doorgroei mogelijkheden zijn wat beperkter; er zijn namelijk maar enkele leidinggevende functies, die momenteel allemaal vervuld zijn. Uit het tevredenheidsonderzoek blijkt dat de medewerkers wel tevreden zijn over de doorgroeimogelijkheden en mogelijkheid tot persoonlijke groei. Ook de trainings- en opleidingsmogelijkheden worden goed beoordeeld. 30% geeft daarbij aan dat ze wel in aanmerking komen tot verbetering.

EVP's:

- Variatie
- Breed
- Uniek product
- Mogelijkheid persoonlijke groei

Leiderschapstijl

Uit het tevredenheidsonderzoek blijkt dat een van de grootste punten voor verbetering de relatie versterken tussen de directie/het management en de werkvloer is. Werknemers geven aan geen goede band met de directie te hebben en de communicatie niet goed verloopt. De medewerkers hebben ook niet het idee dat de directie weet wat er leeft op de werkvloer. Ook wordt er vermeld dat medewerkers al in een lange tijd geen functioneringsgesprek hebben gehad.

EVP's:

- Goede band direct leidinggevende

De band met de direct leidinggevende zijn de medewerkers over het algemeen wel positief over. Dit komt in het medewerker tevredenheidsonderzoek naar voor. Daarnaast is er enige twijfel binnen de organisatie over de deskundigheid en vaardigheden binnen de directie. Ook is het voor de werknemers niet duidelijk waar de verantwoordelijkheden liggen en waar deze stoppen.

De beslissingen worden genomen in de top van de organisatie, ook het toekomstbeeld, de missie en kernwaarden werden vanuit daar vastgesteld. De inbreng van medewerkers hierin is nog erg beperkt. De informatie en besluitvorming komen nu nog vooral vanuit de top, sinds

⁶ Personal Deal, (2011-2013), EVP, <http://www.personaldeal.nl/employee-value-proposition>, geraadpleegd op 20-04-2013

de komst van de Director of Change is dit omgekeerd, het moet alleen nog werkelijk gebeuren.

Organisatie

De organisatie is een internationale profit organisatie in de amusement branche. In Nederland is Vekoma erg uniek door het product. Vekoma is de enige organisatie in Nederland die achtbanen van begin tot eind ontwikkelt. Vekoma heeft ongeveer 200 medewerkers in de fabriek en in het kantoor.

EVP's:

- Werken aan uniek product
- Internationaal

Organisatiecultuur

De werksfeer binnen de afdelingen is erg goed bij Vekoma; werknemers zijn hier erg tevreden over. De werksfeer tussen de afdelingen wordt daarentegen als een stuk minder prettig ervaren. Het zelfde geldt voor de samenwerking. Binnen het kantoor (dit zijn de afdelingen zoals engineering, sales, juridisch etc.) ervaren werknemers een informele sfeer, die al een stuk opener is in tegenstelling tot enkele jaren geleden. Werknemers ervaren een hoge werkdruk en maken vaak veel uren in de week. Tussen de fabriek en het kantoor is een grote scheiding. Niet alle medewerkers voelen alsof de afdelingen deel uit maken van één organisatie.

EVP's:

- Werksfeer op afdelingen

Arbeidsvoorwaarden

Over het salaris is iets meer dan de helft van de werknemers tevreden (53%) en 21% is ontevreden. Mogelijkheden tot deeltijdarbeid blijven achter op het landelijke gemiddelde volgens MICRA, de uitvoerder van het tevredenheidonderzoek, daarbij komt wel dat voor vele dit niet aan de orde komt. Over de werktijden zijn de medewerkers erg tevreden, binnen Vekoma gelden flexibele werktijden; werknemers mogen beginnen en stoppen wanneer zij willen, zolang het in totaal maar acht uur per dag is. Dit wordt als prettig ervaren.

EVP's:

- Flexibele werktijden

De belangrijkste wensen op het gebied van de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn bonussen-salarisverhoging (41%), mogelijkheden tot thuiswerken (41%) en het aantal vakantiedagen (39%). Het geboden salaris is, zoals gezegd, met het gebrek aan waardering de meest genoemde reden onder de medewerkers om bij Vekoma te willen vertrekken.⁷

2.3.2. Visie, missie en kernwaarden

In paragraaf 2.2 Gewenste identiteit worden de visie, missie en kernwaarden beschreven zoals vastgelegd door de directie en het management in het businessplan. Bij de werkelijke identiteit gaat het om wat nou werkelijk de visie, missie en kernwaarden zijn die leven op de werkvloer. Deze zijn achterhaald door meerdere bronnen, namelijk het diepte-interview en het medewerker tevredenheidonderzoek. De resultaten hiervan vindt u in de bijlagen 3 en 6.

Visie

Op de werkvloer hebben de werknemers de volgende visie op Vekoma. Zij beschrijven dat het aangaan van een relatie met de klanten erg belangrijk is, ook met andere parken dan Disney. Kwaliteit moet bovenaan staan, dit is belangrijker dan het verkopen van véél rides.

Missie

De missie die de werknemers hebben is vooral het creëren van de beste kwaliteit achtbanen. Vekoma gaat ver om fouten op te lossen en doet veel voor haar klanten. De kleine foutjes moeten echter op de eerste plaats voorkomen worden.

⁷ Bron: Medewerkeronderzoek maart 2013, MICRA.

Kernwaarden

Uit interviews blijkt dat Vekoma geen echte kernwaarden heeft die door de gehele organisatie gedeeld worden. Kernwaarden die als belangrijk ervaren worden zijn: Safety First, kwaliteit leveren, innovatief zijn en een goede werksfeer. Daarbij wordt wel benoemd dat de organisatie deze nog niet allemaal kan waarmaken. Deze heb ik achterhaald door werknemers te vragen wat zij als belangrijke waarden beschouwen zonder te kijken naar wat de organisatie heeft vastgelegd.

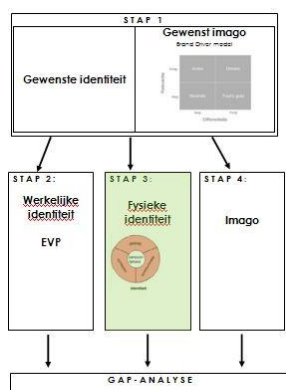
2.3.3. Werkelijke persoonlijkheid

In deze subparagraaf wordt de persoonlijkheid van Vekoma beschreven als werkgever. Deze informatie komt uit de eerder benoemde diepte-interviews en medewerker tevredenheidsonderzoek.

“Ik mag iedere dag aan mijn passie werken, achtbanen!”

Vekoma wordt allereerst beschreven als een sociale werkgever die rekening houdt met de privésituaties van de werknemers. Voor vele betekent Vekoma dat zij kunnen werken aan hun passie, achtbanen. Daarnaast is Vekoma erg dynamisch, het werk is iedere dag anders door de verschillende opdrachten, internationale klanten en de verschillende samenwerkingsverbanden.

Vekoma wordt daarentegen niet als warme organisatie beschouwd, de sfeer en communicatie tussen afdelingen onderling en tussen afdelingen en de directie wordt als onprettig ervaren. Medewerkers hebben geen binding met Vekoma als organisatie, maar met het werk dat zij kunnen doen: het maken van een achtbaan.



2.4. Fysieke identiteit

De fysieke identiteit vertegenwoordigt alle concrete contactpunten waarmee de organisatie in contact komt met haar belangengroepen. Denk hierbij aan huisstijl, producten, reclame, winkels etc. Deze omschrijf ik door de corporate-identitymix van Birkigt en Sandler aan te houden. Dit model gaat namelijk in op het gedrag van de leden, de communicatie en de symboliek als uiting van de persoonlijkheid van de organisatie.

2.4.1. Gedrag

In deze paragraaf beschrijf ik verschillende uitingen van het gedrag van de leden van Vekoma. Hierbij wordt ook gekeken naar de processen van sollicitatie en ontslag.

Onderling gedrag tussen medewerkers

Uit interviews en het tevredenheidsonderzoek blijkt dat medewerkers tevreden zijn met de onderlinge sfeer binnen de afdelingen. Ze beschrijven het als een fijne werksfeer en voor hen is dit een reden om bij Vekoma te blijven werken. 73% van de medewerkers is hier positief over. Daar tegenover staat wel dat de sfeer tussen afdelingen minder gunstig is, slechts 36% is hier positief over. Zij geven daarbij ook aan dat 'betere sfeer, meer onderling vertrouwen/respect, eerlijkheid' op twee na meest urgent moet veranderen.

Tijdens observatie valt ook op dat medewerkers binnen de afdelingen gemakkelijk met elkaar praten en elkaar om hulp vragen. Communicatie tussen afdelingen loopt vooral via de mail en telefoon. Er heerst een eilandjescultuur en dit merk je in de onderlinge omgang tussen afdelingen. Een voorbeeld van gedrag: van de werknemers wordt verwacht dat zij iedere dag lunchen in de kantine, dit gebeurt alleen niet altijd, een deel blijft op de werkplek, dit komt mede door de werkdruk die zij voelen.

Uit onderzoek van Werkstudent blijkt dat slechte communicatie een van de redenen is waardoor de onderlinge sfeer verslechterd.⁸

Sollicitatieprocedure

Een belangrijke factor bij het inzetten van employer branding is het proces van sollicitaties. Tijdens de mini-interviews blijkt dat dit voor werkzoekende een belangrijk punt is. Dit proces omvat alle eerste fysieke contactmomenten van de potentiële werknemer met de werkgever. Het is dus belangrijk voor toekomstige werknemers dat dit als aangenaam wordt ervaren. Door gesprekken met de HR manager van Vekoma heb ik achterhaald hoe Vekoma omgaat met dit proces. De geschetste processen zijn deels nog gewenst, deels al doorgevoerd. De gehele procedure vindt u terug in bijlage 13.

Wat Vekoma nastreeft is dat iedereen persoonlijk antwoord krijgt op de sollicitatie, wat de uitkomst hiervan ook is. Deze mail moet passend zijn aan de ontvanger. Binnen twee weken ontvangen de kandidaten een reactie. Omdat de HR-manager recent aangenomen is, loopt dit proces nog niet helemaal op schema en is het nog in ontwikkeling.

Ontslagprocedure

Gelijk aan het sollicitatieproces is de ontslagprocedure ook erg belangrijk. De ex-medewerkers van Vekoma zijn degene die buiten de deur vertellen hoe zij het werken bij Vekoma ervaren hebben. Als de laatste fysieke contactmomenten niet als positief ervaren worden zal dit negatief bijdragen aan het werkgeversimago. Een beschrijving van de procedure vindt u in bijlage 13.

Bij het ontslag ligt ook de nadruk op de persoonlijke benadering en de nazorg. Vekoma wil de werknemers verder helpen in de carrière met bijvoorbeeld een referentie en de informatie die nodig is over hoe zij nu verder moeten.

2.4.2. Communicatie

Hieronder wordt het huidige communicatiebeleid beschreven. Interne en externe communicatiemiddelen worden geanalyseerd.

Wat allereerst opvalt binnen Vekoma is dat er geen communicatieafdeling is. De communicatie wordt gedaan op verschillende plekken in de organisatie zoals Marketing/Sales, HRM en QA/QC.

Interne communicatie

- De maandelijkse nieuwsbrief. Iedere maand krijgen werknemers tegelijk met het loonstrookje een nieuwsbrief. Deze is ook gericht aan het thuisfront. In deze nieuwsbrief staan berichten over wat er op dat moment speelt en gedeeld moet worden. Deze nieuwsbrief is in het Nederlands en wordt gemaakt door QA/QC.
- Introductiebijeenkomsten voor nieuwe medewerkers. In maart 2013 is gestart met deze bijeenkomsten om nieuwe medewerkers welkom te heten en een presentatie te geven over Vekoma. De eerste bijeenkomst was echter wat laat, de nieuwe werknemers waren namelijk al een maand of langer aan de slag. Deze feedback werd wel meegenomen.
- Informatieborden op de gangen. Hierop vind je de rondgestuurde memo's en andere berichten hangen. Ook openstaande vacatures worden hierop gehangen.
- Vekoma intranet. Daarop kun je het smoelenboek vinden, procedures, documenten en dergelijke. Op de homepage staan nieuwtjes en de verjaardagen van

“Er is nog nooit iets aan communicatie naar de ‘gewone mens’ gedaan. Dit was niet nodig.”

⁸ Werkstudent (z.j.), 10 redenen voor een slechte werksfeer. <http://www.werkstudent.nl/top-10-redenen-voor-een-slechte-werksfeer/> geraadpleegd op 1-05-2013.

medewerkers staan iedere week aangegeven. Er is verder geen interactie mogelijkheid op het intranet.

- Mailings. Via e-mails naar grotere groepen worden ook berichten verspreid.

Arbeidsmarktcommunicatiemiddelen

Vekoma maakt zich op vele kanalen en manieren kenbaar. In deze paragraaf zal ik de huidige arbeidsmarktcommunicatiemiddelen benoemen.

- Op verschillende vacaturesites heeft Vekoma vacatures staan. Zoals Monsterboard en grote vacaturesites, maar ook Limburgvac en andere regionale websites.
- Vekoma zegt samen te werken met de technische universiteiten in Eindhoven en Delft en met de Erasmus universiteit. Daarnaast hebben zij presentaties gegeven op Fontys Hogescholen en voor groepen bij Vekoma. Voor studenten worden er rondleidingen gegeven aan bijna afgestudeerde in het kader werving en selectie. Dit gebeurt nu echter niet structureel.
- In verschillende kranten adverteert Vekoma. Dit zijn kranten in de regio's van studentensteden.
- Vekoma heeft ieder jaar op diverse afdelingen stagiaires en afstudeerprojecten. De kans bestaat dat deze stagiaires of afstudeerders een baan aangeboden krijgen binnen Vekoma. De begeleiding van stagiaires (en afstudeerders) is niet altijd even goed geregeld. Zo geven stagiaires aan dat de begeleider moeilijk bereikbaar is door de drukte. Wel geven de stagiaires aan dat de ondanks dat wel gewoon hun vragen kwijt kunnen aan hun begeleiders, de drempel is alleen soms wat hoog.
- Vekoma is aanwezig op enkele sociale media zoals Facebook en LinkedIn, dit wordt echter niet actief ingezet en bijgehouden. Het doel achter de sociale media is niet bekend. Op de website wordt hier wel naar verwezen.

Overige externe middelen

Naast de middelen die specifiek ingezet worden voor personeelswerving zijn er ook middelen die hier indirect aan bijdragen zoals:

- Vekoma is aanwezig op het internet. Zoals een eigen website en vernoeming op achtbaan gerelateerde sites. De website, www.vekoma.com is geheel in het Engels. Linksboven staat een taalkeuze mogelijkheid, deze werkt echter niet. Ook wordt er doorverwezen naar social media, deze worden echter niet bijgehouden of bestaan niet.
- De organisatie is aanwezig op wereldwijde beurzen. Hierop wordt Engels gecommuniceerd. Deze beurzen zijn gericht op klanten.
- Documentaire op televisie. Op National Geographic is er een documentaire verschenen over Vekoma en haar werkzaamheden. Dit leverde en levert nog steeds veel naamsbekendheid op.
- Yvonne Paulussen in TV Limburg op zondag 10 maart. Hier werd gesproken over Vekoma en ook het 'probleem' van personeelswerving besproken. Deze is online terug te kijken.⁹
- Yvonne Paulussen heeft op 5 mei jl. een interview gegeven voor het programma de Succesfactor op RTL7. Dit is onderdeel van een proces waarbij Vekoma kans maakt op de Succesfactor Award die aan het einde van 2013 wordt uitgereikt.
- Artikel in De Limburger. Op 23 februari verscheen er een artikel over Vekoma in het regionale blad met de nadruk op twee medewerkers. Het artikel is persoonlijk getint en gaat over hoe het werken bij Vekoma is. De laatste alinea belicht nog het feit dat de vacatures moeilijk in te vullen zijn en waarom dit zo is.¹⁰
- De 'Vekoma auto's'. Vekoma heeft een aantal auto's in Vekoma huisstijl, bij een betere naamsbekendheid zullen deze ook voor herkenning zorgen.

⁹ TVL Business (2013), interview met Yvonne Paulussen <http://www.tvl.nl/nl/programmas/tvl-business/scando-nederland-wiertz-personeelsdiensten-en-vekoma-rides-manufacturing/>

¹⁰ Het artikel "Je droom (acht)baan achterna" (De Limburger, 2013) is terug te vinden in bijlage 8.

- Give-a-ways, deze worden meegenomen naar beurzen of meegegeven aan kinderen na een rondleiding. Dit zijn bijvoorbeeld vekoma-petten, -tassen, -kalenders, -keycards.

2.4.3. Symboliek

Bedrijfsnaam

In 1926 richtte Hendrik op het Veld een bedrijf op voor het produceren van ploegen en andere landbouwwerktuigen onder de naam Vekoma (Veld Koning Machines). Het bedrijf ging over op het fabriceren van staalconstructies voor de Limburgse mijnindustrie in de jaren vijftig. In de jaren zestig maakte Vekoma de overstap van steenkool naar aardgas en –olie. Hiervoor waren grote, lange buizen nodig. Ten slotte is de organisatie eind jaren zeventig gaan richten op achtbanen. Dit begon met kermisattracties, maar zijn later gespecialiseerd in de permanente achtbanen en andere soorten thrillrides.¹¹

Logo

Vroeger bestond Vekoma uit drie organisaties met eigen logo, deze zijn uiteindelijk één geworden en zijn verder gegaan met een gezamenlijk logo. Het huidige logo is een samenvoeging van de eerdere logo's. Het beeldmerk heeft geen specifieke betekenis.



Het logo, beeld en woordmerk, heeft geen enkele binding met het product, de achtbaan. Hieruit wordt niet duidelijk waar Vekoma aan werkt, voor de markt en de klanten is dit geen probleem; Vekoma heeft daar al een sterke naam en een positie. Voor communicatie naar de gewone mens toe echter wel, hier heeft Vekoma geen naamsbekendheid. Het logo is dus erg nietszeggend.

Huisstijl

Er is geen echte huisstijlwijzer te vinden, wel zijn er afspraken over hoe de huisstijl eruit moet zien. Er zijn elementen die telkens terug komen. De huisstijl is te beschrijven als professioneel en tegelijkertijd speels en dynamisch.

De Vekoma "Swoosh", de gekleurde lijn die door de middelen heen loopt, is een van de kenmerken. Deze lijn staat voor het product, de snelheid, de spanning, de beleving en de dynamiek. De Swoosh van Vekoma veranderd op de website van kleur als het om een bepaalde coaster gaat zoals hieronder beschreven.

Er zijn een aantal kleuren die Vekoma hanteert:

- Fel/licht blauw, deze wordt gebruikt als het gaat om family coasters.
- Fel groen, deze staat voor de thrill coasters.
- Geel/oranje, deze wordt gebruikt voor de indoor coasters
- Rood/oranje, voor de specialties.

Naast deze kleuren gebruikt Vekoma vier verschillende portretten. Deze staan ook allemaal voor een bepaalde coaster. De algemene kleuren van Vekoma zijn: Donkerblauw, zwart en wit. De teksten worden nog wel eens aangevuld met een grijs tint.

Architectuur/kantoor

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de kantoorinrichting voor veel mensen ook van belang is. Vekoma heeft een groot, indrukwekkend gebouw, maar is van binnen grauw door de grijze muren en tapijt. De ontvangsthuis is net als de rest van het kantoor erg grauw en donker. Wel hangt er door het gehele gebouw het product; foto's/doeken met Vekoma achtbanen en mensen daarin. Dit is aan de buitenkant echter niet zichtbaar.

¹¹ Informatie verkregen door diepte-interviews.

Het gebouw is van buiten wit met blauwe kozijnen. Vanaf de buitenkant zijn er enkele middelen die laten zien dat Vekoma hier gevestigd is, zoals de stickers van het logo op de ramen van de begane grond, de vlag en het bord met daarop het logo van Vekoma en Dutchwheels, een dochteronderneming van Vekoma. Het is echter niet duidelijk dat het gaat om een grote, internationale organisatie die werkt aan achtbanen. Achter het gebouw ligt de fabriek en de daarbij horende containers en werkplaatsen.

2.4.4. *Fysieke persoonlijkheid*

De fysieke persoonlijkheid uit zich in de (kern)waarden van de organisatie. In paragraaf 2.2. Gewenste identiteit, zijn de gewenste kernwaarden van de organisatie beschreven, in paragraaf 2.3.2 wordt de werkelijke situatie geschetst. In deze paragraaf kijken we naar de waarden die Vekoma uitstraalt door middel van haar fysieke contactmomenten met de doelgroepen.

De huisstijl zet Vekoma neer als een dynamische organisatie door de verschillende kleuren en het gebruik van de "swoosh". Dit laat Vekoma echter alleen zien in de externe middelen naar klanten toe, niet in het logo en het kantoor. Het kantoor en het gebouw van Vekoma stralen stoffig en oubollig uit, het dynamische en kleurrijke van de huisstijl komt hier niet in terug. Dit is alleen terug te vinden in de kantine, deze heeft recent een opfrisbeurt gehad.

Als we kijken naar de communicatiemiddelen is Vekoma naar buiten toe een traditionele, ouderwetse organisatie. De middelen die Vekoma inzet zijn traditionele middelen zoals print, voorlichting en een website. Nieuwe media worden niet actief ingezet. Vekoma is een internationale organisatie, maar in communicatie naar de werknemers is dit niet te zien.

Uit gedrag van de werknemers onderling, tussen afdelingen onderling en tussen directie en afdelingen, is op te maken dat de sfeer niet optimaal is en de communicatie niet goed verloopt. Dit heeft hoge prioriteit voor verandering op de werkvloer. Op de afdelingen wel, hier geven werknemers aan dat ze hier positief over zijn.

Communicatie richting potentiële medewerkers wordt niet structureel ingezet, Vekoma is niet bekend onder de doelgroep en bevindt zich niet in de mindset van de potentiële werknemers. Vekoma is naar de gewone burger toe erg gesloten en onbekend.



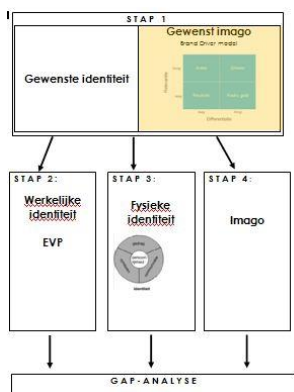
3. IMAGO

3.1. GEWENST IMAGO

- 3.1.1. Potentiële werknemers
- 3.1.2. Concurrentie
- 3.1.3. Trends en ontwikkelingen
- 3.1.4. Brand Driver Model

3.2. IMAGO

- 3.2.1. Werkgeversimago
- 3.2.2. Imago bij klanten



3.1. GEWENST IMAGO

Het gewenste imago is vanuit de top van de organisatie het ideale imago bij belangengroepen van de organisatie. Het gewenste imago hangt dus nauw samen met wat de potentiële medewerkers als gewenst beschouwen in een organisatie als werkgever, maar ook met wat de concurrentie al bezit als waardevolle attributen en geclaimd heeft. Ook zijn de trends en ontwikkelingen relevant, de organisatie moet inspelen op de ontwikkelingen in haar omgeving, ook als het gaat om employer branding. De attributen die hieruit komen, geven de richting aan van het gewenste, ideale imago.

3.1.1. Potentiële werknemers

De externe doelgroep voor het onderzoek is potentiële werknemers. Deze groep is verder opgesplitst in "potentiële werknemers met ervaring" en "studerende engineers".

3.1.1.1. Potentiële medewerkers met ervaring

Algemeen niveau

Potentiële werknemers met ervaring langer dan twee jaar vormen een tweede doelgroep. Deze groep heeft al ervaring in werktuigbouwkunde en is op zoek naar een nieuwe baan of bereid om over te stappen. Deze groep is tussen de 30 en 45 jaar en woont in Nederland, België of Duitsland.

Domeinspecifiek niveau

Unique (2011) deed onderzoek onder 4.207 respondenten over de aantrekkelijkheid van een werkgever. Gekeken werd naar wat werknemers belangrijk vinden.¹² Dit onderzoek is gehouden onder personen met verschillende opleidingsniveaus, werkzaam in verschillende sectoren en van verschillende leeftijden.

Hieruit blijkt het volgende:

De eerste indruk die zij vormen baseren ze op de eerste plaats op de werknemers die zij ontmoeten tijdens een sollicitatiegesprek, ten tweede de website, ten derde de vacaturetekst en als vierde de informatie die zij vinden op social media.

Op het werk vinden zij het belangrijk dat:

- successen worden gevierd,
- social media toegankelijk zijn,
- er een interne nieuwsbrief is,
- de deuren openstaan en er muziek aan mag staan.

De ondervraagden vinden het belangrijk dat voor de uitzendkrachten ook de teamuitjes, personeelsfeesten, succes vieren, interne nieuwsbrieven, één op één gesprekken met leidinggevende en aandacht voor persoonlijke gebeurtenissen beschikbaar is.

Ook is gevraagd hoe belangrijk social media zijn tijdens werktijd, hierop antwoorden 6,1% dit heel belangrijk te vinden, 42,0% antwoord dat dit het werkplezier verhoogt en 51,9% zegt het niets uit te maken. Hierbij komt dat commerciële functies dit belangrijk vinden dan andere. Social media worden vooral gebruikt voor drie redenen, dit is allereerst sociale contacten, daarna zakelijke kansen en als derde zakelijk netwerk. Een baan zoeken doen de ondervraagde via de volgende kanalen: Vacaturesites, uitzendbureaus, werk.nl, de krant en via Google.

De belangrijkste vraag is voor dit onderzoek 'Wat maakt een werkgever aantrekkelijk?'. Hierop kwamen de volgende antwoorden, in volgorde van aantrekkelijkheid:

¹² Unique (2011), Werkzoekend Nederland aan het woord, <http://www.unique.nl/4516008/Infographic-MKB-Marktmonitor-2011-groot.html>

- Bedrijfscultuur (64,9%)
- Mogelijkheid om zelf werktijd te bepalen (64,1%)
- Thuiswerken (62,9%)
- Parttime werken (58,7%)
- Eigen verantwoording (54,4%)
- Styling van het kantoor (50,2%)
- Opleidingsmogelijkheden (48,3%)
- Salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden (45,3%)
- Doorgroeimogelijkheden (41,2%)
- Inhoud van de functie (40,8%)
- Veiligheid en vertrouwen (35,6%)
- Maatschappelijk verantwoord betrokken (16,8%).¹³

Werkwaarden

Op de banenbeurs in Utrecht heb ik 48 werkzoekende de zelfde vragen gesteld. De uitwerking is te vinden in de bijlage 4. De belangrijkste vraag was: Wat vind u belangrijk in een werkgever. De resultaten zijn verwerkt in een wordcloud.

Uit het onderzoek van Unique en eigen enquêtes kan ik stellen dat de volgende waarden belangrijk zijn voor potentiële werknemers:

Op de eerste plaats de werksfeer en de bedrijfscultuur, een fijne sfeer is erg belangrijk. Het nieuwe werken is daarnaast erg populair. Doorgroeien is voor een heel groot deel blijvend belangrijk.



Merkspecifiek niveau

De groep potentiële werknemers met ervaring is niet bekend met Vekoma en de mogelijkheid bestaat dat zij al gebonden zijn aan een andere werkgever of duidelijke voorkeuren hebben.

3.1.1.2. (Afstuderende) studenten

Algemeen niveau

Een tweede doelgroep is studerende engineering studenten. Zij zijn gemiddeld tussen de 17 en 23 jaar. De studenten wonen in Nederland, België en Duitsland. Over het algemeen is de doelgroep jong en ongehuwd.

Domeinspecifiek niveau

Omdat Vekoma streeft naar een mooie mix tussen werknemers met enige ervaring en werknemers die direct van school komen, wordt er ook gekeken naar de doelgroep (afstuderende) studenten.

¹³ Infographic in bijlage 9.

Uit onderzoek van Studenten.net (2010) en een soortgelijk onderzoek van studentenuitzendbureau ASA (2012) blijkt dat studenten ongeveer 6 maanden voor het afstuderen voor het eerst na te denken over een potentiële werkgever. Studenten gaan dan opzoek naar een bedrijf waarvoor zij een afstudeeropdracht kunnen doen en eventueel kunnen blijven werken of solliciteren. Een goede sfeer en leuk werk zijn voor studenten de voornaamste redenen om te solliciteren. Een goed salaris telt minder zwaar. Op de tweede plek komen doorgroeimogelijkheden en opleidingsmogelijkheden.^{14 15} Bekend is dat studenten erg actief zijn op social media. Op nummer één staat Facebook, samen met Twitter blijkt dit de favoriete combinatie te zijn van studenten.

Werkwaarden

Ook van de studenten heb ik vijftig personen de vragenlijst voorgelegd en daarbij de nadruk gelegd op wat zij belangrijk vinden in een werkgever. De vragenlijst voor de studenten is te vinden in Bijlage 4.

Deze resultaten zijn ook in een wordcloud verwerkt.

Uit het onderzoek van ASA en afgenomen mini-interviews kan in de volgende waarden als belangrijk benoemen:

De werksfeer en opleidingsmogelijkheden zijn ook voor deze doelgroep erg belangrijk. Variatie, uitdaging en zelfontplooiing zijn ook waarden waar de doelgroep zich mee kenmerkt. In de paragraaf "Trends en ontwikkelingen" worden deze waarden nader beschreven onder de ontwikkeling van Generatie Y, in paragraaf 3.1.3.

Merkspecifiek niveau

Studenten zijn nog niet bekend met Vekoma. Deze doelgroep is niet bepaald 'merktrouw' als het gaat om werkgevers. Zij zijn makkelijker en eerder bereid om te switchen van baan. Daarnaast zijn zij nieuw in het werkveld, waardoor zij nog geen binding hebben met een andere werkgever.

3.1.2. Concurrentie

Als achtbaan producent in Nederland heeft Vekoma geen regionale concurrenten; als werkgever in engineering daarentegen wel degelijk, namelijk:



¹⁴ Studenten.net (2010), http://linux.studenten.net/partnerdag/files/presentatie_2010.pdf

¹⁵ ASA studentenuitzendbureau (2012), <http://www.nationaleonderwijsgids.nl/hbo/nieuws/13380-werksfeer-voor-studenten-belangrijker-dan-geld.html>

Ingenieursbureaus

In Roermond en omstreken zijn veel verschillende bureaus te vinden. Dit zijn concurrenten voor Vekoma omdat medewerkers die werken via een bureau meer betaald krijgen. Daarnaast kunnen zij ieder moment van baan switchen. Dit kan voor potentiële werknemers aantrekkelijk zijn.

VDL Nedcar

Nedcar zoekt ook engineers en biedt hoge lonen om werknemers (tijdelijk) aan te trekken. Zij streven ernaar om 'First choice bij relatiegroepen' te worden. Bij leveranciers en klanten, maar dus ook bij de directie omgeving en medewerkers.¹⁶

Somatech, engineers in productivity

Dit is een engineeringbureau in Roermond, de nadruk van deze organisatie ligt op het verhogen van productiviteit en het verbeteren van processen op ieder gewenst moment in het proces. Somatech vermeldt op de website altijd open te staan voor medewerkers zonder specifieke vacatures te plaatsen. De soort opdrachten die zij uitvoeren zijn erg divers.¹⁷

ROCKWOOL

Deze grote, internationale organisatie bevindt zich in Roermond. Momenteel zoeken zij engineers. De ROCKWOOL Group is wereldwijd marktleider in steenwol isolatieproducten en -systemen. Verdeeld over 26 productielocaties en meer dan 30 verkooplocaties heeft de ROCKWOOL Group wereldwijd 9.300 medewerkers in dienst. ROCKWOOL B.V. in Roermond is onderdeel van de ROCKWOOL Group en staat bekend als leverancier van innovatieve, duurzame en efficiënte steenwoloplossingen voor de complete gebouwschil. De grootste steenwolfabriek ter wereld staat in Roermond.¹⁸

Op de website vermeldde ze bij 'werken bij ROCKWOOL' meteen waarover een medewerker moet beschikken: "Binnen ROCKWOOL delen alle collega's gemeenschappelijke waarden zoals *verantwoordelijkheid, eerlijkheid, efficiënt werken, passie voor de business* en een *ondernemende werkhouding*." Deze waarden zijn de basis voor ons gedrag. Verder beschikken ROCKWOOL medewerkers over competenties als *integriteit, teamplayer, resultaatgerichtheid* en *klantgerichtheid*." Daarnaast wordt de nadruk gelegd op 'leren bij ROCKWOOL'. Zij geven veel kansen om te leren.

ASML

Het hoofdkantoor van ASML is gevestigd in Veldhoven, gelegen bij Eindhoven. ASML is een Nederlands hightechbedrijf en een van de belangrijkste leveranciers van machines voor de halfgeleiderindustrie, in het bijzonder steppers en scanners, die worden gebruikt bij het maken van chips. Klanten zijn veelal chipproducenten. Het bedrijf vervaardigt complexe machines die worden gebruikt voor de productie van geïntegreerde schakelingen (IC's of chips).¹⁹

Op de website hebben zij een hele afdeling voor 'career'. Apart voor studenten en mensen met ervaring worden de mogelijkheden opgesomd. Ook hebben zij verschillende promotiefilmpjes en interviews met medewerkers. Ook zijn er allemaal manieren om in aanraking te komen met ASML.

3.1.3. Trends en ontwikkelingen

Generatie Y

Generatie Y, ook wel de millenniumgeneratie, is de generatie die geboren is tussen 1976 en 1994 (de meningen over de leeftijdsafbakening verschillen). Y is opgegroeid in een tijd van

¹⁶ <http://www.vdlgroep.com/>

¹⁷ www.somatech.nl

¹⁸ <http://www.rockwool.nl/over+rockwool/de+organisatie/rockwool+in+het+kort>, ROCKWOOL in het kort.

¹⁹ ASML, about ASML, <http://www.asml.com/asml/show.do?lang=EN&ctx=271> geraadpleegd op 14-05-2013

technologische vooruitgang en economische voorspoed. Generatie Y is de generatie die zich nu op de arbeidsmarkt gaat begeven. Meerdere onderzoeken beschrijven enkele kenmerken van deze doelgroep, hierbij moet wel in het achterhoofd blijven dat het risicovol is om een groep te generaliseren gebaseerd op leeftijd.

Studentenwerk.nl beschrijft de volgende kenmerken:

Generatie Y is een veeleisende werknemer, in eerste instantie werken zij voor geld maar daarnaast hechten ze ook waarden aan sfeer, uitdaging en waardering. Online communiceren is een tweede natuur, de nieuwe generatie kan niet zonder internet. Deze jongeren zijn opgegroeid tijdens de opkomst van Google en zij leven ondertussen in een continue informatiemaatschappij. Y is gewend aan snelle communicatie en doet dit het liefst over digitale netwerken. Generatie Y wil daarnaast authentiek zijn en verwacht dit ook van haar werkgever. Zij ziet haar werkgever dan ook het liefst als een persoonlijkheid in plaats van als een merk. En die persoonlijkheid moet als het even kan ook nog bij haar eigen merkwaarden aansluiten. De Millennials werken hard, maar stellen vrijheid bijzonder op prijs. Werk en privé lopen geregeld door elkaar. Deze generatie heeft geen 9 tot 5-mentaliteit, het nieuwe werken is gebaseerd op flexibiliteit.²⁰

Ygenwijs heeft in samenwerking met closer2talent onderzoek gedaan onder ruim 100 generatie Professionals. In dit onderzoek werd onderzocht welke waarden en competenties als belangrijk en essentieel worden ervaren in het werk.

Ygenwijs concludeert: *"Professionals uit de Y-generatie definiëren en kenmerken toekennen aan de hand van een leeftijdsgrens is een mogelijkheid. Maar de Y-generatie professional definiëren aan de hand van competenties en waarden biedt wellicht een completere definitie. De Y-generatie professional is een professional die uitblinkt in ondernemerschap, klantgerichtheid, besluitvaardigheid, omgevingsbewustzijn en initiatief."*²¹

Digitale media

AutomatiseringsGids (2012) heeft onderzoek gedaan naar de arbeidsmarkttrends voor 2013. Hieruit blijkt dat ook zichtbaarheid op het internet en goede employer branding via social media cruciaal zijn. Zij komen op de volgende inzichten gerelateerd aan digitalisering:

- Als je niet op internet wordt gevonden, besta je niet. Je moet 24 uur per dag gevonden worden en ook nog eens aantrekkelijk worden gevonden, anders kost het je omzet. Dus zorg dat je website op orde is, volgens de modernste technologieën. En denk aan mobiel, want straks verloopt het merendeel van het internetverkeer via mobiel.
- Recruiters moeten digitale experts zijn. Onder 'digital recruitment' worden alle digitale kanalen verstaan die een recruiter tot zijn beschikking heeft om kandidaten te vinden. Zoals vacaturesites, nichesites, bedrijvensites, zoekmachines en social media. Wat deze kanalen gemeen hebben is dat ze meetbaar zijn en social media is een voorbeeld van een middel tegen relatief lage kosten.²²

Top employer

Een trend van de laatste jaren is de top employer competitie. Verschillende organisaties doen onderzoek naar de aantrekkelijkheid van werkgevers. Hierin zijn twee verschillende 'verkiezingen', namelijk de populairste en de beste werkgevers.

Universum, een bureau gespecialiseerd in arbeidsmarktcommunicatie, onderzoekt jaarlijks wie de populairste werkgevers zijn bij ruim 144.000 studenten in 12 landen. Er wordt ook

²⁰Studentenwerk (z.j.) Generatie-Y <http://www.studentenwerk.nl/werkgevers/generatie-y-kenmerken-y>, geraadpleegd op 21-02-2013

²¹Ygenwijs, (z.j.) Generatie-Y <http://www.ygenwijs.nl/generatie-y-genwijs/>, geraadpleegd op 21-02-2013

²² AutomatiseringGid (2012) Arbeidsmarkttrends, <http://www.automatiseringgids.nl/nieuws/2012/49/de-belangrijkste-arbeidsmarkttrends-van-2013>, geraadpleegd op 21-02-2013

World's Top 10 - Engineering	
1. Google	(1)
2. IBM	(2)
3. Microsoft	(3)
4. BMW	(4)
5. Intel	(5)
6. General Electric	(8)
7. Siemens	(9)
8. Apple	(7)
9. Sony	(6)
10. Procter & Gamble	(10)

specifiek gekeken naar de mening van engineering studenten. In het onderstaande figuur ziet u de top 10 onder engineering studenten in 2012:²³

Deze werkgevers in de top tien zijn indirect ook concurrenten van Vekoma. Engineeringstudenten hebben deze tien organisatie als aantrekkelijke werkgever in de mindset. Starters zullen eerder aan deze organisaties denken. Van de lijst is ook een uitgebreide versie met de 50 meest populaire werkgevers.²⁴ Wat vooral opvalt aan deze lijst is dat de populairste werkgevers ook de grote en bekendste merken zijn.

Daarnaast onderzoekt het CRF Institute ieder jaar wat de beste werkgevers van Nederland zijn. Dit wordt gedaan in zes stappen: Registratie (aantal werknemers), HR Best Practices Survey (HR-beleid en arbeidsvoorwaarden), Validatie, Audit door Grant Thornton (externe audit), Certificeringproces en als laatste de definitieve certificering. CRF beschrijft in de Spits (5 maart 2013) dat steeds meer

bedrijven profileren als uitstekende werkgevers. Nog nooit werd in Nederland zo vaak een Top Employer keurmerk uitgereikt als dit jaar.²⁵

De bedrijver worden getoetst aan vijf criteria volgens de CRF-methodiek. Het gaat om de primaire arbeidsvoorwaarden, zoals salaris, pensioen en aandelenopties, de secundaire arbeidsvoorwaarden en werkomstandigheden, beschikbare mogelijkheden voor training en ontwikkeling, carrièrekansen in de vorm van talentontwikkelprogramma's en prestatie management en de organisatiecultuur. Hierbij draait het onder meer om visie, de interne communicatie en netwerk mogelijkheden.

In de Spits staat een opsomming van alle organisatie met het Top Employer keurmerk, dit zijn onder andere Canon (al een aantal jaar), Dell, ProRail, Imtech en Ahold. Deze merken zijn geen directe concurrentie voor Vekoma, maar zijn de moeite waard te bekijken als het gaat om Top Employer.

3.1.4. Brand Driver Model

Om vast te stellen wat het gewenste imago van Vekoma zou moeten zijn gebruik ik het Brand Driver model. In dit model breng ik

Voorbeeld Canon.

Canon Nederland is al jaren een Top Employer. Hun filosofie is talent vroeg aantrekken, zelf opleiden en daar vervolgens lang plezier aan beleven. Canon wordt telkens weer benoemd als Top Employer door te voldoen aan de 5 criteria. Zij streven daarnaast na dat studenten vroeg ik aanraking komen met de organisatie en nemen ze deel aan verschillende studentenactiviteiten. Ze werken naar een sterk familiegevoel door alle nieuwe medewerkers te laten deelnemen aan een maand lang traineeship om kennis te maken met de organisatie en vervolgens zes weken lang het veld in gaan. Werkend leren is het idee erachter. Op dag één krijgt nieuw talent onmiddellijk een mentor aangewezen en tevens een coach die ze helpt bij het ontwikkelen van vaardigheden die zij nog niet bezitten. Canon is ook van mening dat naast talentontwikkeling ook maatschappelijk verantwoord ondernemen een belangrijke rol speelt. Op Europees niveau ondersteunt Canon bijvoorbeeld het Rode kruis en stimuleert zij vrijwilligers werk e.d. ook bij de medewerkers.

"Drie maanden zonder mij en deze tent draait zonder grote problemen door. Drie maanden zonder mijn mensen en de boel ligt plat. Het is ontzettend belangrijk dit als directeur te realiseren" - Van Boerdonk, directeur Canon Nederland.

²³Engineeringnet (2012), populairste werkgevers, http://www.engineeringnet.be/belgie/detail_belgie.asp?id=9086&titel=Google%20populairste%20werkgever%20bij%20aanstaande%20ingenieurs%3Cbr%3E&category=vacatures, geraadpleegd op 19-2-2013

²⁴Sollicitatiedokter(2012), populairste werkgevers, <http://www.sollicitatiedokter.nl/50-populairste-werkgevers-internationaal-2012/> geraadpleegd op 19-2-2013

²⁵Spits, 05-03-2013, commerciële bijlage Top Employers 2013 (CRF)

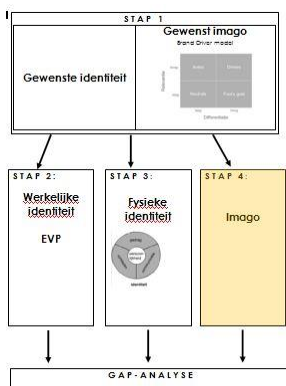
vier soorten attributen in kaart om te kijken wat nou de uiteindelijke conclusie is. Waar moet Vekoma op richten? Waarin onderscheidt Vekoma zich van concurrenten? Dit wordt schematisch in kaart gebracht door dit model.

Drivers zijn de elementen die Vekoma onderscheiden van de concurrentie en die relevant zijn voor toekomstige werknemers. Antes zijn attributen die wel relevant zijn voor de potentiële werknemers, maar die ook aangeboden worden door concurrentie of zelfs geclaimd. Neutrals zijn de factoren die niet onderscheidend zijn en niet relevant zijn voor de potentiële medewerker. De Fool's golds zijn de elementen die wel onderscheidend zijn maar niet relevant voor toekomstige werknemers. Deze waarden en eigenschappen komen voort uit de eerder genoemde werkwaarden en EVP's.

↑ Relevantie	Antes Werksfeer Salaris en secundaire-arbeidsvoorwaarden Variatie Opleidingsmogelijkheden Aanwezigheid op social media Internationale omgeving	Drivers Flexibele werktijden Mogelijkheid tot parttime werken Het unieke product
	Neutrals Klantgericht werken	Fool's gold Het product
	Differentiatie	→

Bij 'het product' onder Fool's gold en 'het unieke product' als driver, wil ik wel een kanttekening maken. Uit de mini-interviews en eerdere onderzoeken op het internet blijkt dat het product voor werkzoekende niet belangrijk is. Voor huidige medewerkers van Vekoma is dit echter wel wat hen bindt aan de organisatie. Daarnaast is het product, de achtbaan, erg uniek en onderscheidend.

Zoals af te lezen in het model, heeft Vekoma veel attributen die relevant zijn voor de doelgroep, helaas zijn deze niet onderscheidend tegenover concurrentie.



3.2. IMAGO

Het beeld dat externe belangengroepen van de organisatie hebben wordt beschreven als imago. Omdat Vekoma lage naamsbekendheid heeft op de arbeidsmarkt is er geen imago te meten bij potentiële werknemers. Wel kan er gekeken worden naar het imago bij andere belangengroepen zoals de klant en de huidige medewerker.

De naamsbekendheid van Vekoma is erg laag, vooral buiten midden Limburg. In Vlodrop en omstreken, waar Vekoma gevestigd is, is de organisatie wel bekend. Dit is al gebleken uit eerder onderzoek door de organisatie zelf. Verder is Vekoma nog bekend onder de echte 'rollercoaster-fans'.

3.2.1. Werkgeversimago

Het imago als werkgever wordt over het algemeen bepaald door de huidige werknemers. Zij weten immers als de beste hoe Vekoma als werkgever is. Dit komt overeen met de werkelijke

identiteit. Dit is namelijk een imago van interne groepen en daarmee dus ook de werkelijkheid zoals de werknemers beschrijven. Uit de interviews blijkt het volgende:

Vekoma wordt beschreven als een sociale en fijne werkgever. Met sociaal bedoelen de ondervraagde dat de directie en leidinggevende meedenkend en medelevend zijn ook naar de thuissituatie toe. Vekoma is ook een vrije werkgever, de meeste werknemers kunnen zelf hun dagen/weken inplannen, niets ligt echt vast. Daarnaast zijn er flexibele werktijden, zo mag iedereen tussen 7.00 en 9.30 beginnen en werken dan acht uur.

De resultaten van het tevredenheidsonderzoek komen overeen, ook hieruit blijkt dat Vekoma wordt gezien als een prettige werkgever en de medewerkers geven aan hier op lange termijn nog te willen werken. Medewerkers geven aan dat er een fijne werksfeer is, maar de werksfeer tussen afdelingen kan nog flink verbeterd worden.

“Alles wat op papier staat wordt niet nageleefd.”

De directie en het management zijn nog erg ouderwets, het nieuwe werken wordt door het grootste deel niet aangemoedigd ook al is er wel vraag naar. Wel wordt er opgemerkt dat dit al aan het veranderen sinds het aannemen van een Director of Change, Yvonne Paulussen.

Medewerkers geven in het tevredenheidsonderzoek aan dat de meeste ontevredenheid komt vanuit de band met de directie en de OR. De performance van directie en management worden matig beoordeeld. Het duidelijk hebben van een toekomstvisie en de duidelijkheid waarmee directie en management communiceren, de snelheid en slagvaardigheid van opereren, de mate waarin men weet wat er leeft binnen de organisatie en de transparantie van de besluitvorming worden daarbij het slechts beoordeeld in het onderzoek.

De informatie komt uit de diepte-interviews en medewerker tevredenheidsonderzoek. De resultaten hiervan zijn terug te vinden in de bijlagen 3 en 6.

3.2.2. *Imago bij klanten*

In de branche 'attractieparken' is Vekoma wel erg bekend. Frank Schuddemat, afstudeerder marketing bij Vekoma, doet onderzoek naar positionering van Vekoma bij de klanten. De aanpak en resultaten hiervan zijn te vinden in de bijlage 7. Hiervoor heeft hij klanten geïnterviewd en daarbij ook naar gevraagd naar het beeld dat zij hebben van Vekoma. Hieruit kunnen we de volgende conclusie trekken:

Het beeld dat klanten van Vekoma hebben is erg divers en soms tegenstrijdig. Er zijn wel een aantal punten waarop de afnemers het wel over eens zijn. Zo geven de afnemers aan dat Vekoma, hoe dan ook, tot het einde gaat om problemen op te lossen. Ze denken mee met de afnemer en zijn betrouwbaar als leverancier. De kwaliteit van Vekoma wordt als hoog ervaren. Vekoma wordt in eerste instantie als duur ervaren, maar afnemers geven wel aan dat dit nog geen probleem is geweest.

Over de creativiteit en innovatie van Vekoma zijn de meningen over verdeeld. Zo stelt een afnemer dat Vekoma hierin vooroploopt, echter wordt door een ander gezegd dat ze hierin achterlopen op de concurrentie.

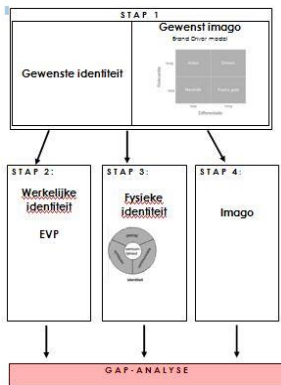


4. GAP-ANALYSE

4.1. GAP 1

4.2. GAP 2

4.3. GAP 3



De laatste stap is de daadwerkelijke GAP-analyse. In deze fase worden de vier voorgenoemde stappen (gewenste identiteit, werkelijke identiteit, fysieke identiteit en imago) naast elkaar gelegd en gekeken naar welke 'gaps' hierin ontstaan. Welke onderdelen sluiten niet aan op elkaar? Waar zitten de kloven?

4.1. GAP 1

Gap 1: Verschillen tussen de gewenste identiteit (gewenste imago) en de werkelijke identiteit.

- Het businessplan is opgesteld en voorgelegd aan de overige medewerkers. Hierin staan de gewenste missie, visie en kernwaarden benoemd. Ook de organisatiedoelen etc. staan hierin beschreven. Deze leven echter niet door de gehele organisatie. Medewerkers weten deze onderdelen niet te benoemen en weten niet wat het doel en de richting is van de organisatie.
- Uit de doelgroep analyse blijkt dat aanwezigheid op social media en de toegankelijkheid daarvan belangrijk is. Potentiële werknemers vormen hiermee hun eerste indruk van de organisatie. Vekoma is niet actief op social media, profielen zijn aangemaakt maar daar gebeurt verder niets op. Daarnaast blijkt uit interviews dat Vekoma jong en dynamisch wil uitstralen. Social media past in dat plaatje.
- In de visie wordt 'project georiënteerd' benoemd. De poging tot projectmatig te werken binnen Vekoma is echter niet doorgezet. Vekoma is dus nog niet project georiënteerd.
- De missie is "pleasure in creating exciting experiences"; de missie die leeft op de werkvloer is het neerzetten van de beste kwaliteit achtbanen. Niet zo zeer gericht op de belevenis.

4.2. GAP 2

Gap 2: Verschillen tussen de gewenste identiteit en de fysieke identiteit.

- Vekoma positioneert zich als een internationaal bedrijf. De interne communicatie daarentegen is geheel in het Nederlands. Denk hierbij aan algemene e-mails, presentaties en de nieuwsbrief. Dit terwijl er werknemers zijn die van origine niet Nederlands zijn en de taal niet beheersen.
- De gewenste persoonlijkheid is onder andere het creëren van een goede sfeer en plezier in het werk. Uit de fysieke persoonlijkheid komt dat de onderlinge sfeer tussen afdelingen niet optimaal is, dit uit zich in gedrag tussen de leden van de organisatie. De communicatie tussen de afdelingen loopt niet goed en het is voor werknemers niet helemaal duidelijk waar de verantwoordelijkheden liggen.
- Het logo van Vekoma is ouderwets en nietszeggend. Gewenste identiteit ligt op plezier, fijne werksfeer en creëren van een belevenis, dit is echter niet terug te zien in het logo en het gebouw.

4.3. G A P 3

Gap 3: Verschillen tussen de gewenste identiteit gericht op externe groepen en het imago.

- Plezier op de werkvloer is voor potentiële medewerkers een van de belangrijkste factoren bij het vinden van een baan, dit blijkt uit de afgenomen mini-interviews. Vekoma stelt in de missie dat plezier in het werk voor hen ook belangrijk is om na te streven. Uit het tevredenheidsonderzoek en diepte-interviews blijkt dat de onderlinge sfeer binnen afdelingen goed is, de sfeer tussen afdelingen echter niet, dit is het werkgeversimago. Medewerkers vinden het een van de belangrijkste punten voor verbetering.



5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

5.1. CONCLUSIES IDENTITEIT

5.2. CONCLUSIES IMAGO

5.3. CONCLUSIES ALGEMEEN

5.4. AANBEVELINGEN

Uit het voorafgaand onderzoek kan ik een aantal conclusies trekken. Uit het onderzoek komen ook een aantal punten naar voor die niet zo zeer van belang zijn voor employer branding maar wel degelijk voor Vekoma. Dit zijn punten die boven employer branding uit gaan, gericht op de gehele communicatie of de organisatie. Hierover geef ik aanbevelingen.

5.1. CONCLUSIES IDENTITEIT

- De gewenste identiteit van Vekoma is in 2012 door de directie vastgesteld in het businessplan. Dit plan leeft echter niet binnen de organisatie. Werknemers zijn niet op de hoogte van de gewenste doelen, missie, visie en kernwaarden van de organisatie en ze zijn niet terug te vinden in het dagelijks handelen van werknemers.
- Vekoma is een organisatie dat in eerste instantie achtbanen produceert, maar de nadruk ligt op het creëren van een belevenis. De organisatie heeft het hele proces in eigen handen van concept tot productie. Dit is voor de medewerkers aantrekkelijk. Vekoma is een internationale organisatie met klanten over de hele wereld.
- Vekoma is een in 1926 opgerichte organisatie en heeft daarom een rijke geschiedenis. Eind jaren zeventig is Vekoma daadwerkelijk begonnen met het maken van achtbanen. Hieruit kan opgemaakt worden dat Vekoma ervaring heeft in wat zij doen.
- Vekoma wordt beschreven als een fijne en sociale werkgever. Medewerkers zijn er trots op om bij Vekoma te werken, dit ligt echter meer aan het product, de achtbaan, dan dat zij trots zijn op de organisatie. Het werk dat zij doen voor dit unieke product kunnen zij namelijk in Nederland nergens anders doen.
- Belangrijke waarden voor Vekoma vanuit de top zijn een goede werksfeer en plezier in het werk. Deze waarden komen ook terug bij de werkelijke identiteit. De werksfeer op afdelingen wordt als positief ervaren, tussen afdelingen helaas niet. Plezier in het werk wordt ook ervaren als positief, dit ligt vooral aan het product waar zij aan werken. De gewenste persoonlijkheid is onder andere het creëren van een goede sfeer en plezier in het werk. Uit de fysieke persoonlijkheid komt dat de onderlinge sfeer tussen afdelingen niet optimaal is, dit uit zich in gedrag tussen de leden van de organisatie. De communicatie tussen de afdelingen loopt niet goed en het is voor werknemers niet helemaal duidelijk waar de verantwoordelijkheden liggen.
- De relatie tussen de directie en de werknemers wordt al onprettig ervaren. Zij hebben niet het idee dat de directie op de hoogte is van wat er gebeurt op de werkvloer en andersom zijn de medewerkers niet op de hoogte van de plannen van de directie. Daarbij hebben de medewerkers niet het volle vertrouwen in de directie.

5.2. CONCLUSIES IMAGO

- Werknemers zijn erg over het algemeen erg tevreden met Vekoma als werkgever, we kunnen dus stellen dat Vekoma een goed werkgeversimago heeft onder de huidige werknemers.
- Het imago bij potentiële werknemers is niet te meten, dit omdat er geen naamsbekendheid is onder deze doelgroep. De 'gewone burger', met uitzondering van de inwoners van Vlodrop en omstreken, is over het algemeen niet bekend met Vekoma.
- De doelgroep, studerende engineers, is onderdeel van de Generatie Y, een generatie die naast werksfeer, het ook belangrijk vindt om uitgedaagd te blijven worden, te kunnen groeien en zijn daarbij opgegroeid in een digitale omgeving.
- Vekoma heeft een aantal 'Drivers' dit zijn attributen die onderscheidend zijn van de concurrentie en die relevant zijn voor de doelgroep. Dit zijn: De flexibiliteit, Vekoma werkt

met flexibele werktijden en is flexibel naar de thuisomgeving. De mogelijkheid tot parttime werken, uit onderzoek blijkt dat dit in het grootste deel van de concurrentie niet gewenst is. Een open werkplek, deuren staan open en engineering, R&D werken zelfs in één grote ruimte. Dit wordt als gewenst ervaren onder potentiële werknemers. Het product is ook wel degelijk een 'Driver', uit onderzoek blijkt niet dat het product voor potentiële werknemers relevant is, maar voor huidige medewerkers wel en het is onderscheidend tegenover de concurrentie.

- Waarden die belangrijk voor Vekoma zijn en waarmee gepositioneerd kan worden zijn variatie, uitdaging en dynamisch, deze komen naar voren als EVP's.
- Uit de doelgroepenanalyse blijkt dat aanwezigheid op social media en de toegankelijkheid daarvan belangrijk is. Potentiële werknemers vormen hiermee hun eerste indruk van de organisatie. Vekoma is niet actief op social media, profielen zijn aangemaakt maar daar gebeurt verder niets op. Daarnaast blijkt uit interviews dat Vekoma jong en dynamisch wil uitstralen. Social media past in dat plaatje.
- Vekoma heeft het imago van een betrouwbare leverancier, die er alles aan doet om alle problemen op te lossen, ook al kost dit Vekoma veel tijd en geld. Vekoma staat in de markt bekend voor de hoge prijzen, afnemers geven wel aan dat de verhouding met kwaliteit goed is en dat de prijs nog geen probleem is geweest. Over creativiteit en innovatie zijn de meningen verdeeld.
- Momenteel heeft Vekoma geen imago onder potentiële werknemers. Als medewerkers nu vertellen waar zij werken, moet daarbij uitgelegd worden wat Vekoma doet en waar zij aan werken. Het gewenste is dat wanneer een werknemer vertelt dat hij/zij bij Vekoma werkt, dat men meteen weet wat Vekoma doet en dit als indrukwekkend beschouwd.

5.3. CONCLUSIES ALGEMEEN

Binnen Vekoma is er geen communicatie afdeling, hierdoor gebeuren de communicatietaken door de gehele organisatie. Externe communicatie, richting de klanten, ligt in handen van sales en marketing. De interne nieuwsbrief wordt samengesteld door QA/QC en overige taken liggen bij de directie. Interne communicatie wordt niet planmatig aangepakt. Hierdoor is er ook geen duidelijke visie op communicatie. Het ontbreken van goede interne communicatie beïnvloedt de werksfeer. Dit komt mede doordat door het ontbreken er onduidelijkheden ontstaan, medewerkers niet op de hoogte zijn van elkaars werkzaamheden en de plannen van de directie. Hierbij komt ook een stuk vertrouwen in de organisatie en in de directie kijken, wat nu nog ontbreekt.

5.4. AANBEVELINGEN

Mijn afstudeeronderzoek is gericht op employer branding, door dit onderzoek komen echter wel meer zaken aan het bod op het gebied van communicatie. Op de gebieden die niet onder employer branding vallen kan ik een aantal aanbevelingen geven.

Communicatie centraliseren. Zoals bovengenoemd lopen de verantwoordelijkheden van communicatie door de gehele organisatie. Ideaal is als er een afdeling/persoon dit in handen heeft, het zou in ieder geval goed zijn als de eindverantwoordelijkheid bij één persoon ligt. De uitvoering zou dan wel bij andere kunnen liggen. Zo kan het stappenplan voor employer branding ook vanuit één centraal punt aangestuurd worden.

Daarom adviseer ik om te investeren in een communicatieprofessional. Employer branding is een lang lopend proces, dat constant in de gaten gehouden moet worden en beïnvloed wordt door de gehele communicatie van een organisatie. Wanneer dit niet opgepakt wordt zullen de geadviseerde middelen niet of stukke minder effectief zijn.



6. COMMUNICATIEPLAN

6.1. ALGEMEEN

- 6.1.1. Algemeen doel
- 6.1.2. De boodschap
- 6.1.3. Overall concept
- 6.1.4. Algemeen advies

6.2. INTERN

- 6.2.1. Interne
communicatiedoelgroep
- 6.2.2. Doelen
- 6.2.3. Strategie
- 6.2.4. Middelen

6.3. EXTERN

- 6.3.1. Externe
communicatiedoelgroep
- 6.3.2. Doelen
- 6.3.3. Strategie
- 6.3.4. Concept
- 6.3.5. Middelen

6.4. TIJDSPANNING

- 6.4.1. Lange termijn planning
- 6.4.2. Korte termijn planning

Het communicatieplan wordt opgedeeld in drie delen namelijk: 'Algemeen', 'Interne communicatie' en 'Externe communicatie'. De interne en externe doelgroepen verschillen te veel van elkaar om met één advies/aanpak te komen. Een paar punten geldt voor de gehele communicatie, dit beschrijf ik vooraf in de paragraaf 'Algemeen'.

6.1. ALGEMEEN

6.1.1. Algemeen doel

Het overkoepelende doel is door middel van communicatie het proces van employer branding te ondersteunen. Het doel van employer branding is om de juiste (potentiële) medewerkers te vinden, te boeien en te binden aan Vekoma. Voor intern en extern worden de doelen gespecificeerd.

6.1.2. De boodschap

Vanuit de doelen ontstaat een boodschap die door de gehele communicatie moet lopen gericht op employer branding. Alle middelen moeten bijdragen aan het uitdragen van deze boodschap.

"Als werknemer van Vekoma maak je onderdeel uit van een unieke, dynamische organisatie, waarin de werksfeer en het plezier in het werk voorop staan terwijl je werkt aan een uniek product. Werken bij Vekoma is uitdagend en gevarieerd, plezier in het creëren van spannende belevenissen staat voorop. Bij Vekoma werk je aan een uniek product in een internationale omgeving."

Uit deze boodschap blijken de belangrijkste punten voor Vekoma. Zo streven zij het plezier in het werk na en het product is wat de huidige medewerkers bij Vekoma houdt en waarom zij in eerste instantie bij de organisatie wilde werken. De aspecten als uitdagend, dynamisch en gevarieerd komen naar boven als EVP's, deze sluiten tevens aan op de slogan van Vekoma: "Turning your World around".

6.1.3. Overall concept

De boodschap wordt vertaald in een creatief concept dat wordt gebruikt door de middelen heen die specifiek bijdragen aan het binden van de werknemers aan Vekoma.

"Vekoma: The Ride" is het overkoepelde concept. Werken bij Vekoma, zo gevarieerd, uitdagend en opwindend als een rit in de achtbaan. Iedere dag stap je weer in een nieuw avontuur dat je zelf kunt creëren en kun je tevreden uitstappen na het behalen van een mooi resultaat!

Ik heb gekozen voor de achtbaan als metafoor voor het werken bij Vekoma omdat het werk wordt gekenmerkt door werknemers als variërend en uitdagend, daarnaast is Vekoma een vrije, sociale werkgever wat werknemers ook als positief ervaren. Daarnaast is het uniekste aan Vekoma het product, de achtbaan, hiermee onderscheiden zij zich het meeste van concurrerende werkgevers. Associaties die naar boven komen bij 'achtbanen' zijn: uitdaging, avontuur, dynamiek, adrenaline en plezier.

Hierbij adviseer ik om dit concept voor te leggen aan een creatief bureau, dat gespecialiseerd is in het uitwerken en doorvoeren van concepten. De basis ligt er, maar zij tillen het naar een nog hoger niveau.

6.1.4. Algemeen advies

Het communicatieplan wordt verder opgedeeld in intern en extern. Er zijn echter een aantal adviezen die hier boven staan en gelden voor zowel intern als extern. Deze adviezen worden hieronder gegeven.

Directie = Rolmodel

Als directie ben je het voorbeeld voor de organisatie. Als in de top van de organisatie niet nageleefd, uitgestraald en uitgevoerd wordt wat is vastgelegd, kan dit zelfde niet verwacht worden van de medewerkers. Daarnaast is het belangrijk dat de directie te vinden is op de werkvloer. De kloof tussen de medewerkers en de directie moet kleiner worden en er moet wederzijds vertrouwen ontstaan. Laten zien betekent ook kwetsbaar opstellen, dit is van belang als je wil dat medewerkers open en eerlijk met je zijn als directie.

Logo opfrissen

De huisstijl van Vekoma die door de communicatiemiddelen loopt is erg dynamisch en kleurrijk. Het logo en het pand sluiten hier absoluut niet bij aan. Het logo is grijs, nietszeggend en straalt geen dynamiek uit. Het is niet duidelijk dat het om een internationale achtbaanfabrikant gaat.

Ik adviseer om het logo voor te leggen aan een creatief communicatiebureau, om duidelijk te maken voor de 'gewone burger' dat Vekoma aan achtbanen werkt. De naam zelf zegt voor mensen buiten de amusementmarkt namelijk ook niets. In bijlage 16 heb ik hiervoor een briefing geschreven.

Kantoor

Het kantoor van Vekoma kan van buiten en binnen een opfrissing gebruiken. De huisstijl van Vekoma moet ook terugkomen in het pand. Zoals in het onderzoek beschreven, is kantoor inrichting belangrijk voor werknemers en speelt het een grote rol bij de eerste indruk die potentiële medewerkers hebben van een organisatie. Vekoma oogt nu erg grijs, oubollig en gesloten.

Zo kan op het bord met het logo ook de "swoosh" terugkomen en deze kan ook door het gebouw lopen. De vier kleuren die gebruikt worden kunnen ook meegenomen worden in de aankleding van het kantoor. Door de huisstijl door te voeren in het gebouw creëer je een eenheid. De kantine heeft al een opfrisbeurt gehad, deze straalt al 'Vekoma' uit, dit is een mooi uitgangspunt voor de rest van de organisatie.

De elementen kantoor en het logo zijn van het belang voor het slagen van employer branding. Dit zijn de belangrijke dragers van de identiteit van Vekoma. Als deze negatieve associaties opwekken, zal de rest ook minder effectief zijn. Ik adviseer dus om hier vroeg in het proces mee te beginnen. Zodat er al een flinke slag geslagen is als er extra aandacht wordt gegeven aan externe communicatie, zodat je kunt gaan communiceren met het nieuwe logo en sollicitanten kunt ontvangen in een frisse, indrukwekkende organisatie.

6.2. INTERN

Het eerste deel van het advies is gericht op de interne doelgroep. Allereerst wordt de doelgroep omschreven, vastgesteld wat de communicatiedoelen zijn en hoe interne communicatie uiteindelijk ingezet kan worden om Vekoma te ontwikkelen tot een sterk employer brand.

6.2.1. Interne communicatiedoelgroep

De interne communicatiedoelgroep wordt gevormd door alle huidige medewerkers van Vekoma. Dit zijn de medewerkers die in vast dienstverband zijn en de inleners die voor langere tijd bij Vekoma werken.

Dit is een belangrijke doelgroep, zij zijn immers Vekoma. De gewenste situatie moet namelijk aansluiten op de werkelijke situatie voordat je naar buiten toe kan communiceren.

6.2.2. Doelen

Het uiteindelijk doel van employer branding is om (potentiële) werknemers te vinden, boeien en te binden aan Vekoma. Dit eerste is bij huidige werknemers niet meer van toepassing, zij hebben Vekoma immers al gevonden.

Het interne doel is dus het blijven boeien en binden van de werknemers aan Vekoma. Dit resulteert in een aantal doelstellingen:

- De medewerkers moeten op de hoogte zijn van de missie, visie en kernwaarden en doelen van de organisatie, ze weten wat de gewenste identiteit is;
- De werksfeer onder medewerkers door de gehele organisatie moet verbeterd worden;
- De medewerkers van Vekoma moeten ambassadeurs worden van de organisatie, door de missie, visie en kernwaarden uit te stralen, de werkelijke identiteit moet overeenkomen met de gewenste identiteit. Zij moeten de slogan ondersteunen en doorvoeren in de dagelijkse werkzaamheden.

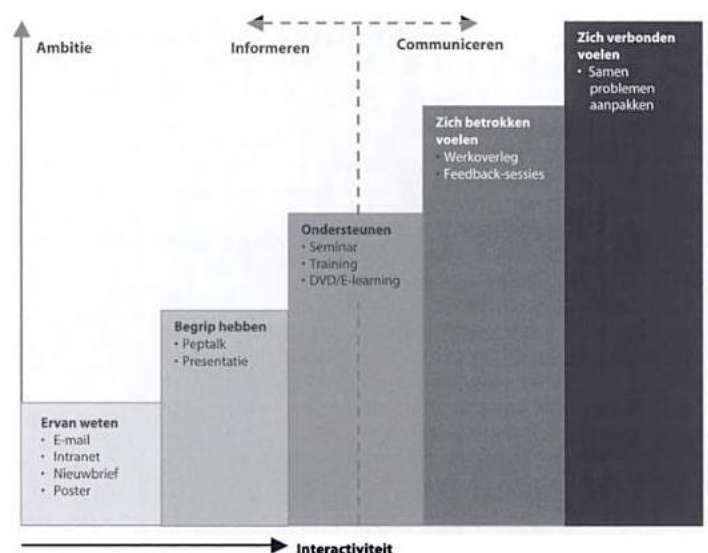
6.2.3. Strategie

Om de interne strategie te bepalen pak ik de trap van Quirke erbij. Dit model zet de actievisie en de interactievisie tegenover elkaar.

De actievisie is vooral gericht op het informeren van medewerkers en de nadruk ligt op eenrichtingsverkeer. De interactievisie benadrukt de interactie tussen medewerker en directie. Dit is dus gericht op tweerichtingsverkeer. Momenteel leeft binnen Vekoma vooral de actievisie. Ik adviseer om meer naar de interactievisie te verschuiven.

Deels is het belangrijk dat medewerkers geïnformeerd worden over de plannen van de organisatie. Anderzijds is het belangrijk de medewerkers te betrekken bij de veranderingen. Wat nu vooral wordt ingezet is: 'Ervan weten' en 'begrip hebben'. Interne middelen die Vekoma inzet zijn terug te vinden in deze categorieën. Ik adviseer om meer op

'ondersteunen' en 'zich betrokken voelen' te gaan zitten. Op deze manier kunnen de medewerkers ook hun mening kwijt en ook daadwerkelijk inspraak hebben. Wat wel belangrijk is binnen een grotere organisatie is dat het duidelijk is waar de besluitvorming ligt.



Figuur 4.2 Doelen/middelenschema van Quirke

Voor employer branding is het erg belangrijk om medewerkers te betrekken in dit proces, zij zijn namelijk het belangrijkste 'middel' in dit proces, zij zullen naar buiten moeten uitdragen wat de organisatie is en waar zij voor staan. Zij worden als het ware ambassadeurs van de organisatie. Dit kan alleen als zij het ook echt eens zijn met de plannen en als zij zich betrokken voelen bij Vekoma en dus ook de directie.

6.2.4. Middelen

Het stappenplan heeft een aantal doelen: bekendmaken van de visie, missie, kernwaarden en doelen, de werksfeer verbeteren en het maken van werknemers tot ambassadeurs. De middelen zullen dus elk inspringen op een of meerdere van deze doelen. Uit de strategie komt voort dat er naast bekendmaken ook de interactie moet worden gezocht.

- Referral recruitment

Referral recruitment is het inzetten van de eigen medewerkers voor het vinden van geschikte werknemers. De voordelen hiervan zijn dat het op de eerste plaats een goedkope manier van werven is. Het tweede voordeel heeft te maken met een beter match tussen werknemers en organisatie. Medewerkers vertellen namelijk het echte verhaal van de organisatie aan bekende, hierdoor weten kandidaten dus beter in welk bedrijf ze terecht komen. Bovendien zullen medewerkers ook mensen aanragen waarvan zijzelf denken te zullen klikken met de waarden en de functie-inhoud.²⁶

Het is belangrijk dat hiervoor een goed plan wordt ontwikkeld in samenwerking met de HR-manager. Iedere werknemer moet het belang van het programma kennen, begrijpt het en weet het te vinden. Ook moet het duidelijk zijn wat de beloning is voor het vinden van een geschikte kandidaat. Er zal onderzocht moeten worden in welke vorm en welke hoogte de werknemers dit graag willen zien. Dit hoeft namelijk niet altijd een financiële beloning te zijn.

Hierbij kunnen een aantal middelen ingezet worden. Ik adviseer om een overleg te plannen met de beste en meest betrokken werknemers van de organisatie om te achterhalen of zij nog mensen in de omgeving kennen die geschikt zouden zijn voor de vacatures die openstaan. Op deze manier laat je zelf als directie zien, dat het vinden van de juiste mensen hard nodig is en dat jullie er actief mee bezig zijn. Continu moet bekend zijn dat het proces loopt en hoe het ermee staat. Vermeldt personeel dat iemand heeft binnengehaald in de nieuwsbrief of op het memobord en laat zien dat het gewaardeerd wordt dat hij/zij een geschikte kandidaat heeft aangedragen.

- Infosessies over businessplan

Voor nieuwe medewerkers worden bijeenkomsten verzorgd om het businessplan toe te lichten. Al vanaf het begin moet het duidelijk zijn wat de gewenste situatie volgens Vekoma is en welke doelen zij nastreven. Dit moet ook al individueel gebeuren met iedere werknemer tijdens het sollicitatieproces, op deze manier weten de potentiële medewerkers waar zij in terecht komen en of dit past bij zijn of haar verwachtingen. Tijdens deze sessies moeten ook de missie, visie en kernwaarden behandeld en toegelicht worden, maar daarnaast moet hier ook de ruimte zijn voor medewerkers om hun eigen visie op het plan te geven.

Dit moet ingezet worden wanneer er nieuwe medewerkers zijn. In hun eerste week moeten zij individueel ingelicht worden over de plannen. Iedere drie maanden moet er een collectieve bijeenkomst zijn waarin meerdere nieuwe medewerkers tegelijkertijd geïnformeerd worden. Sommige werknemers zullen er dan al enkele maanden werken, zij kunnen op dit moment ook hun feedback geven op de uitwerking van de doelen.

- Werksessies met betrekking tot businessplan

Naast de infosessies moeten er ook werksessies gepland worden. Tijdens deze sessies wordt er samen met de afdelingen gekeken wat het businessplan betekent voor het dagelijkse werk

²⁶ Verhoeven (2012), *Recruitment, eerste druk*, Uitgever: Pearson Benelux, blz. 152-156

dat zij uitvoeren en hoe zij daar inhoud aan kunnen geven. Deze sessies gebeuren dus in kleinere groepen met mensen die het zelfde werk verrichten. Deze sessies moeten persoonlijke gebeuren, niet op papier.

Dit zal ervoor zorgen dat de kloof tussen de directie en de medewerkers kleiner wordt en het draagvlak op de werkvloer groter wordt. De directie moet zich tijdens deze sessies open opstellen en laten zien dat zij de medewerkers nodig hebben voor het bestaan van Vekoma. Ook kan in deze sessies gekeken worden naar wat dit voor medewerkers persoonlijk betekend. De missie is "pleasure in creating exciting experiences", hier kan bijvoorbeeld op in worden gegaan om te achterhalen wat voor medewerkers ervoor zorgt dat zij ook echt plezier hebben in het werk. In bijlage 17 vind je een uitnodiging voor deze sessie.

- Interne nieuwsbrief

De interne nieuwsbrief moet ontstaan in samenwerking met de medewerkers. Iedereen moet berichten en nieuwtjes aan kunnen leveren voor de nieuwsbrief. De huisstijl moet helemaal terugkomen om het meer Vekoma eigen te maken.

De nieuwsbrief verschijnt iedere maand tegelijkertijd met de loonstrook. Twee weken hiervoor moet er een mailing uit gedaan worden naar alle medewerkers dat zij berichten voor in de nieuwsbrief kunnen aanleveren, hierbij moet ook duidelijk vermeld staan wanneer deze uiterlijk binnen moeten zijn. Als de medewerkers eenmaal het idee hebben dat er naar hen geluisterd wordt binnen de organisatie, zullen zij ook mee willen werken aan de nieuwsbrief.

Omdat employer branding een proces is dat pas naar enkele jaren echt in de organisatie is opgenomen adviseer ik om in de nieuwsbrief iedere maand een update te geven wat er gebeurd is en gaat gebeuren in de vorm van een kleine communicatiekalender met daarop de evenementen voor de komende maand. In bijlage 15 vind je een uitwerking van de nieuwsbrief.

- Interactie op het intranet

Op het intranet is nu weinig ruimte voor interactie. Een van de doelen van intranet is echter wel het tweerichtingsverkeer creëren. Zo adviseer ik de mogelijkheid om te reageren op berichten toe te voegen. Op deze manier kunnen medewerkers ook hun mening kwijt over de geplaatste berichten.

Daarnaast adviseer ik een pagina aan te maken waar medewerkers problemen kunnen plaatsen waarvan zij belangrijk vinden dat deze veranderd worden. Dit lijkt op de pagina's die gemeenten vaak ook gebruiken. Een medewerker zet zijn mening neer, bijvoorbeeld "Ik vind dat er vaker een persoonlijk gesprek moet plaatsvinden tussen medewerker en directie" overige medewerkers kunnen dan reageren of zij dit ook belangrijk vinden. Zodra een probleem voldoende steun heeft in de organisatie moet de directie hiermee aan de slag. Hiervoor kies je dus een vast aantal 'stemmen' dat nodig is voordat het behandeld wordt. Dit moet dan wel echt waargemaakt worden, er zal niet altijd een perfecte oplossing zijn, maar om het vertrouwen te winnen, moet de directie echt aan de slag met de genoemde probleemstellingen.

- Engineer/fabrikant/receptioniste voor een dag

Een probleem dat speelt binnen Vekoma is de slechte relatie tussen werknemer en directie. Om dit te verbeteren moet de directie zichtbaar zijn op de werkvloer. Om te laten zien dat de directie wel degelijk interesse heeft voor wat er op de werkvloer gebeurt adviseer ik om echt deel te nemen.

De leden van de directie zullen allemaal op minimaal twee afdelingen waar zij weinig contact mee hebben, een dagdeel moeten meewerken. Tijdens dat dagdeel zijn zij even geen directielid, maar een gelijke medewerker. Op dat moment zullen zij meewerken aan de werkzaamheden, uitleg krijgen over hoe het allemaal werkt en de sfeer op de afdelingen

mee krijgen. Uiteindelijk adviseer ik om als directielid een stuk te schrijven over de ervaring van die dag. Het volgende middel sluit hierop aan.

- Snuffelstages op andere afdelingen.

Naast dat de sfeer tussen directie en medewerkers niet goed is, is de sfeer en communicatie tussen de afdelingen ook niet optimaal. Dit geven de medewerkers ook aan als een van de belangrijkste verbeterpunten. Door middel van snuffelstages van maximaal één dagdeel kunnen werknemers proeven op andere afdelingen om op deze manier beter te begrijpen waar er aan gewerkt wordt en wat de relatie is tussen de betreffende afdelingen. Dit geldt dan voor alle afdelingen in alle lagen van de organisatie. Belangrijk hierbij is dus dat de directie het tijdens engineer/fabrikant/receptioniste voor een dag het goede voorbeeld heeft gegeven en enthousiast heeft meegewerkt, als zij aan de medewerkers doorgeven waarom dit geholpen heeft, zal het draagvlak voor de snuffelstages groter zijn.

Om dit goed te laten verlopen, moet de werksfeer al enig verbeterd zijn, men zal dan eerder bereid zijn om mee te kijken op andere afdelingen en om te delen wat zij zelf doen. Dit adviseer ik eind 2014 in te zetten, rond oktober/november.

- Speeddaten in de achtbaan

Tijdens een lunch kan Vekoma een 'speeddate in de achtbaan' organiseren. De bedoeling hiervan is dat de medewerkers van Vekoma in een korte tijd met een deel van hen indirecte collega's 'date'. Op deze manier spreken medewerkers met elkaar die normaal weinig contact hebben en leren zij elkaar ook kennen.

De tijd van zal ongeveer 1,5 minuten per 'date' zijn, de lengte van een gemiddeld ritje in de achtbaan. Zo kunnen alle werknemers ongeveer vijftien collega's spreken in één lunch. Om de gesprekken op gang te krijgen kunnen de medewerkers gebruik maken van kaarten met daarop onderwerpen. Deze kunnen Vekoma gerelateerd zijn maar ook persoonlijk.

Ik adviseer dit in bijvoorbeeld februari 2014 te doen. In deze maand is het grootste deel van de medewerkers aanwezig op het kantoor en is het onder de werknemers bekend dat het proces van employer branding loopt. Omdat Vekoma geen duidelijke pieken heeft wanneer de werkdruk duidelijk hoger ligt, kan daar geen rekening mee gehouden worden. In bijlage 18 vind je een draaiboek en checklist voor de speeddate.

- Beknopte versie

Omdat employer branding draagvlak nodig heeft binnen de gehele organisatie, is het belangrijk om de plannen met de medewerkers te delen. Daarvoor heb ik het plan samengevat in een beknopte versie. Dit is een stuk dat makkelijk door te lezen is en waarmee de medewerkers op de hoogte zijn. De versie vind je in bijlage 19.

6.3. EXTERN

Het tweede deel van het advies is gericht op de externe doelgroep. Weer wordt de doelgroep omschreven, vastgesteld wat de communicatiedoelen zijn en hoe communicatie uiteindelijk ingezet kan worden om Vekoma te ontwikkelen tot een sterk employer brand.

6.3.1. Externe communicatiedoelgroep

De externe communicatiedoelgroep wordt gevormd door alle potentiële werknemers. Dit zijn studenten die aan het afstuderen zijn/of reeds afgestuurd zijn en daarnaast de engineers met ervaring van minimaal vijf jaar. De leeftijden lopen uiteen van 18 tot en met 50.

Deze doelgroep is momenteel werkzoekende in engineering en is in het bezit van een HBO of WO diploma. De doelgroep is wonende in Nederland, België of Duitsland. De doelgroep is geïnteresseerd in een internationale baan en is bereid om in Vlodrop te werken.

6.3.2. Doelen

Het doel is om in de mindset van potentiële medewerkers te komen als aantrekkelijke, mogelijke werkgever. Zodat werkzoekenden aan Vekoma denken wanneer zij een baan zoeken. Het doel is dus het vinden, boeien en binden van de potentiële werknemers.

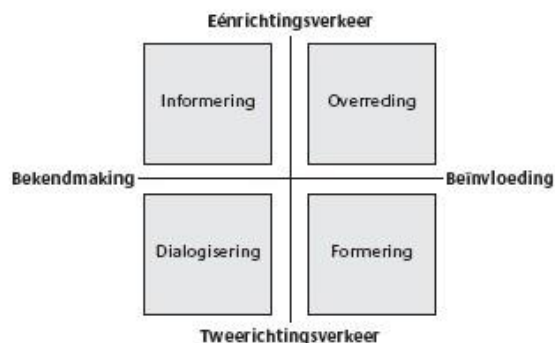
Hieruit komen enkele doelstellingen:

- Potentiële medewerkers moeten de naam Vekoma kennen en weten wat zij doen;
- Potentiële medewerkers moeten positieve associaties hebben bij Vekoma als werkgever;
- De potentiële medewerkers moeten daadwerkelijk overwegen om bij Vekoma te solliciteren.

6.3.3. Strategie

Voor deze doelgroep ga ik uit van het communicatiekruispunt van Betteke van Ruler. Voor deze doelgroep adviseer ik om de strategie 'overreding' in te zetten. Dit ligt op de assen beïnvloeden en eenrichtingsverkeer. Het is namelijk belangrijk om de doelgroep niet alleen bekend te maken met Vekoma, maar ook ervoor te zorgen dat potentiële werknemers positieve associaties hebben bij Vekoma als werkgever.

Omdat Vekoma nu nog niet bekend is onder de potentiële werknemers is een stuk informeren ook belangrijk. Het merk Vekoma moet bekend worden en men moet weten wat zij doen en waar ze voor staan.



6.3.4. Concept

Het overkoepelde concept van dit advies is:

"Vekoma: The Ride", werken bij Vekoma is als een rit in de achtbaan. Voor de externe communicatie kan dit in enkele middelen nog verder uitgewerkt worden.

"You must be this tall"

Bij employer branding gaat het erom dat je niet alleen veel sollicitanten aantrekt, maar ook de juiste mensen aantrekt; mensen die voldoen aan het profiel en ook als geschikte kandidaat beschouwd kunnen worden. Het overkoepelde concept beschrijft dat werken bij Vekoma is als een ritje in een achtbaan. Echter niet iedereen mag in iedere achtbaan stappen, zoals niet iedereen geschikt zal zijn voor een baan bij Vekoma.

Dit concept sluit aan op de voorwaarden om in een achtbaan te mogen, het voornaamste is dan lengte, iedereen kent wel de liniaal waar gemeten wordt op de persoon in de achtbaan mag stappen. Daarnaast is er altijd nog het bord met overige voorwaarden zoals geen hartklachten, zwangerschap en overige lichamelijke klachten waardoor iemand niet geschikt

is om een rit in de achtbaan te maken. Voor een baan bij Vekoma zul je ook aan een aantal voorwaarden moeten voldoen. Op een speelse, positieve manier kun je deze terug laten komen en visualiseren. Ook dit concept kan weer voorlegd worden aan een creatief bureau/reclame bureau om verder uitgewerkt te worden.

6.3.5. Middelen

Hieronder vindt u een overzicht van de middelen die ik adviseer in te zetten om het proces van de ontwikkeling tot employer brand te ondersteunen. Sommige middelen lijken voor de hand liggend, deze middelen zijn echter wel belangrijk en moeten meegenomen worden in de planning.

- Vacaturesites

Vacatures worden momenteel al verspreid via vacaturesites. Ik adviseer om dit aan te houden, deze worden namelijk makkelijk gevonden op het internet als men Googlet naar vacatures. De vacatures voor Nederland adviseer ik ook een Nederlandse titel te geven, met wanneer mogelijk de Engelse term in de ondertitel. Maak ook gebruik van vacaturesites speciaal voor technici.

Vacatures op vacaturesites moeten geplaatst worden op het moment dat er nieuwe vacatures openstaan. Dit zal dus het hele jaar door aandacht moeten krijgen. Ik adviseer om iedere maand een vast moment te pakken om te kijken of de vacatures die online staan nog up-to-date zijn er of er nieuwe aan toegevoegd moeten worden.

- Carrièrebeurzen

Ik adviseer om deel te nemen aan verschillende carrièrebeurzen en banenbeurzen, zoals nationale banenbeurzen en beurzen specifiek gericht op engineering. Op deze manier maken veel mensen in een korte tijd kennis met de organisatie Vekoma.

De Nederlandse Carrièredagen is de best bezochte carrièrebeurs in het najaar waar je kunt kennis maken met vele topwerkgevers. De Nederlandse Carrièredagen duren 2 dagen en vinden plaats in Amsterdam RAI. Deze vindt in 2013 plaats op 29 en 30 november. Hier kun je, je presenteren als werkgever met een eigen stand

De Nationale Carrièrebeurs 2014 zal plaats vinden in maart, de exacte datum en locatie is nog niet bekend. De beurs duurt twee dagen. De opzet is gelijk aan de Nederlandse Carrièredagen, alleen dan vindt deze plaats in het voorjaar.

Het Nationaal Ingenieurscongres zal plaats vinden op vrijdag 14 maart en zaterdag 15 maart 2014, in Amsterdam RAI. Het Nationaal Ingenieurscongres is dé carrièrebeurs voor afstuderende techniek studenten en voor ingenieurs met werkervaring. Tijdens het congres kunnen zij kennis maken met verschillende ingenieursbureaus en diverse vakinhoudelijke workshops volgen.

Op deze beurzen kan Vekoma zich positioneren als potentiële werkgever. Om het visueel interessant te maken kan het concept erg letterlijk uitgewerkt worden. Zoals een liniaal met "you must be this tall" en het bord met de voorwaarden om te kunnen werken bij Vekoma. Om dit te realiseren adviseer ik om een creatief bureau of creatief student in te huren. De briefing hiervoor vind je in bijlage 14.

- Social media

De tweedejaars communicatiestagiair bij Vekoma heeft een social mediaplan op gesteld. Hierin wordt precies geschreven op welke manier, welk medium ingezet kan worden. Het doel van social media voor Vekoma moet gericht zijn op het vergroten van de naamsbekendheid onder de gewone burgers, niet op de klanten en de markt. Een subdoel daarbij is het aantrekken en informeren van potentiële werknemers. Dit plan wordt later opgeleverd.

Social media kan op een aantal manieren ingezet worden, namelijk:

- Verspreiden van vacatures
- Feitjes en nieuwtjes delen
- Employee's stories (dit kunnen ook stagiaires zijn) hieronder een voorbeeld
- Laten zien van producten

EMPLOYEE'S STORIES

I've experienced my internship at Vekoma as very instructive. During these exciting months I was able to grown into a real, independent communication advisor. The company makes giant rollercoaster which makes it even more interesting to work here.

- Patti, graduate Communication at Vekoma.

Social media is een middel dat dag en nacht leeft. Dit moet dus altijd up-to-date zijn. Door het plaatsen van vacatures is er al enige vernieuwing eens in de zoveel tijd. Door daarnaast nog nieuwtjes te plaatsen over Vekoma, zoals de beurzen waarop zij aanwezig zijn of de lezingen op hogescholen, wordt het aantal content al meer. Iedere maand is er dan nog de mogelijkheid om een werknemer te interviewen over Vekoma. Dit kan zijn over Vekoma in het algemeen, werken bij Vekoma of een actueel thema. De pagina kan spannender gemaakt worden door het plaatsen van foto's van de achtbanen van Vekoma.

Social media is in deze tijd eigenlijk onmisbaar geworden, men komt eerder via social media bij een organisatie dan door de organisatiewebsite. Als het niet lukt om dit up-to-date te houden en in te vullen is het beter om het helemaal niet te doen. Een social media pagina zegt veel over de organisatie.

Ik adviseer om de gehele communicatie via social media in het Engels te doen. De doelgroep waarop Vekoma zich richt, engineers op HBO en WO niveau, zijn in staat om Engelse teksten te begrijpen. Op deze manier laat je zien dat je een internationaal bedrijf bent en tegelijker tijd kunnen ook buitenlandse geïnteresseerde de pagina begrijpen.

- Samenwerking hogescholen en universiteiten

Een van de doelgroepen zijn de studerende engineers. Zij moeten in een vroeg stadium bekend worden met Vekoma. Al voordat zij de keuze gaan maken voor een stageorganisatie. Dit kan op een aantal manieren:

- Gastcolleges/lessen
- Deelnemen aan banenbeurs van instituten
- Aanbieden stageplaatsen en afstudeerplaatsen
- Sponsoren van studenten activiteiten

Vekoma zal op twee momenten in de loopbaan van studenten moeten verschijnen. Dit is in het eerste deel van de studie, de naam van Vekoma moet al bekend worden bij de studenten zodat zij voor het maken van keuzes al bekend zijn met de organisatie. Daarnaast moet Vekoma communiceren voordat de studenten gaan afstuderen, in het laatste jaar van de opleiding dus. Op deze momenten kan Vekoma hetzelfde verschijnen als op de banenbeurzen, met de liniaal en voorwaardenbord.

Stageperiodes beginnen altijd in het begin van het schooljaar, september, en in het tweede halfjaar, vanaf februari. Ruim van te voren zal Vekoma moeten aankondigen dat ze stage- en afstudeerplaatsen aanbieden. Dit adviseer ik dus in de maanden mei en november te communiceren.

Op de websites van hogescholen en universiteiten vinden studenten het stageaanbod. Stages en afstudeeropdrachten die hierop te vinden zijn, zijn veelal goedgekeurd door de opleiding en dus aantrekkelijk voor studenten om op te reageren. Belangrijk is dat het aanbod van Vekoma duidelijk en aantrekkelijk geschreven is; formuleer de opdracht concreet en vermeld het product.

6.4. TIJDSPLANNING

Alle bovengenoemde middelen adviseer ik structureel in te zetten. De interne en externe middelen zijn verwerkt in één stappenplan. Daarnaast wordt alles verwerkt in een tijdsplanning.

6.4.1. Lange termijn planning

Zoals bij de aanbevelingen al geadviseerd is, is employer branding een proces dat langzaam zal verlopen en enige tijd nodig heeft. Daarnaast heeft het ook de inzet en tijd nodig van een kartrekker, iemand die dit proces zal sturen. Veel van deze middelen zullen pas effectief worden wanneer intern een aantal veranderingen zullen plaats vinden.

Doelen:

1. De medewerkers moeten op de hoogte zijn van de missie, visie en kernwaarden en doelen van de organisatie, ze weten wat de gewenste identiteit is;
2. De werksfeer onder medewerkers door de gehele organisatie moet verbeterd worden;
3. De medewerkers van Vekoma moeten ambassadeurs worden van de organisatie, door de missie, visie en kernwaarden uit te stralen, de werkelijke identiteit moet overeenkomen met de gewenste identiteit.
4. Potentiële medewerkers moeten de naam Vekoma kennen en weten wat zij doen;
5. Potentiële medewerkers moeten positieve associaties hebben bij Vekoma als werkgever;
6. De potentiële medewerkers moeten daadwerkelijk overwegen om bij Vekoma te solliciteren.

In het volgende schema volgt een overzicht van de zes doelen en het tijdsverloop. Zoals je kunt zien ligt het eerste half jaar de nadruk op het verbeteren van de werksfeer. Intern moeten eerst de neuzen dezelfde kant op wijzen. Als intern de sfeer verbeterd is en de werkelijke identiteit gelijk ligt aan de gewenste identiteit kan de externe communicatie effectiever ingezet worden. Als er intern niet serieus aan de slag wordt gegaan met employer branding en het versterken van de interne communicatie, zal de externe communicatie en het creëren van een positief imago bij potentiële medewerkers geen effect hebben.

**“Intern beginnen
is extern winnen”**

Lichtgroen zijn de interne doelen en donkergroen de externe doelen.

Doel/ maand	06 - 13	07 - 13	08 - 13	09 - 13	10 - 13	11 - 13	12 - 13	01 - 14	02 - 14	03 - 14	04 - 14	05 - 14	06 - 14	07 - 14	08 - 14	09 - 14	10 - 14	11 - 14	12 - 14
1																			
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			

Deze richtlijnen geven aan wanneer, waar de focus op moet liggen. Dit betekent niet dat er al daadwerkelijk resultaat te zien is en de problemen opgelost zijn. Alle doelen, intern en extern, hebben namelijk gedurende het hele jaar aandacht nodig. In dit schema wordt alleen de ideale volgorde aangegeven.

6.4.2. Korte termijn planning

De genoemde tijden, maanden en termijnen zijn richtlijnen. De middelen hangen af van het slagen van voorgaande middelen en extra belangrijk: de externe communicatie hangt af van de interne communicatie.

Interne middelen

Middel	Wanneer en hoe vaak	Opmerking
Interne nieuwsbrief	Tegelijkertijd met het loonstrookje, 25 ^{ste} van de maand. rond de 11 ^e van de maand nieuwsberichten verzamelen.	De nieuwsbrief wordt in samenwerking met de medewerkers opgesteld.
Infosessies	Eerste week van de nieuwe medewerker individueel en elke drie maanden collectieve bijeenkomst	In deze sessies moet ook ruimte ingepland worden voor feedback van werknemers.
Werksessies	Augustus 2013, de werksessies Januari 2014 bekijken voortgang in tweede sessie	
Interactie op intranet	Juli 2014 starten met aanpassen	
Engineer/fabrikant/receptioniste voor een dag	Eenmalig, oktober 2013	Hierbij moet het goede voorbeeld gegeven worden om de snuffelstage te laten slagen.
Snuffelstage	Eenmalig, april 2014	Dit kan pas als de werksfeer al iets verbeterd is.
Speeddate in de achtbaan	Eenmalig, februari 2014	Dit kan op een werkdag tijdens de lunch, dus tussen 12.30 en 13.00.

Externe middelen

Middel	Wanneer en hoe vaak	Opmerking
Medewerker aan het woord	Eerste maandag van de maand.	Dit is een bericht voor op social media
Online vacatures	Telkens als er nieuwe vacatures vrijkomen. Daarnaast iedere maand nakijken.	Vacatures ook plaatsen op social media.
Carrièrebeurzen	In november vinden de carrièredagen plaats en in maart de carrièrebeurs en het ingenieurcongres.	Neem geheel vrijblijvend contact op met de afdeling verkoop, via verkoop@memory.nl of bel 020 - 638 21 46. ²⁷
Social media	Iedere maand moet er iets nieuws gebeuren op social media.	Per middel staat benoemd of het op social media geplaatst kan worden. Dit moet in het Engels vermeldt worden.
Hogescholen en universiteiten	In mei en november moeten de vacatures voor meeloopstages en afstudeerplekken op de stagebanken staan.	

²⁷ <http://www.jobnet.nl/carrierebeurzen/de-nederlandse-carrièredagen/exposanten-informatie.html>, voor informatie voor exposanten.

BRONNENLIJST

Internet

- BusinessDictionary (z.j.) Definitie Brand, <http://www.businessdictionary.com/definition/brand.html#ixzz2Kff8vNPb>, geraadpleegd op 12-2-2013.
- BusinessDictionary (z.j.) Definitie Branding, <http://www.businessdictionary.com/definition/branding.html#ixzz2KDnc1XJK>, geraadpleegd op 12-2-2013
- Waasdorp (2012) Het Nieuwe Employer Brand, <http://www.slideshare.net/GeertJanWaasdorp/presentatie-het-nieuwe-employer-brand>, geraadpleegd op 12-2-2013
- Lemento (z.j.) Employer branding, http://www.lemento.com/nl/employer_branding/employer_branding.asp, geraadpleegd op 12-2-2013
- Personeelslog (2011), Employer branding, <http://www.personeelslog.nl/2011/10/29/hr-jargon-employer-branding/> geraadpleegd op 12-2-2013
- Engineeringnet (2012), Populairste werkgevers, http://www.engineeringnet.be/belgie/detail_belgie.asp?Id=9086&titel=Google%20populairste%20werkgever%20bij%20aanstaande%20ingenieurs%3Cbr%3E&category=vacatures, geraadpleegd op 19-2-2013
- Sollicitatiedokter (2012), Populairste werkgevers, <http://www.sollicitatiedokter.nl/50-populairste-werkgevers-internationaal-2012/> geraadpleegd op 19-2-2013
- Ygenswijs (z.j.) Generatie-Y, <http://www.ygenwijs.nl/generatie-y-genwijs/>, geraadpleegd op 21-02-2013
- Studentenwerk (z.j.) Generatie-Y, <http://www.studentenwerk.nl/werkgevers/generatie-y-kenmerken-y>, geraadpleegd op 21-02-2013
- AutomatiseringGids (2012), Arbeidsmarkttrends 2013, <http://www.automatiseringgids.nl/nieuws/2012/49/de-belangrijkste-arbeidsmarkttrends-van-2013>, geraadpleegd op 21-02-2013
- CBS (2012), Werkloosheid, <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-078-pb.htm>, geraadpleegd op 21-02-2013
- UWV (2012), Uitgelicht: Arbeidsmarktprognose 2012-2013 https://www.werk.nl/pucs/groups/public/documents/document/wdo_009949.pdf,
- UWV (2012), Arbeidsmarktprognose 2012 – 2013 https://www.werk.nl/pucs/groups/public/documents/document/wdo_009947.pdf
- Top Employers, (z.j.), Employee value Proposition <http://www.topemployers.be/employers/Watwijdenken/Videos/EmployeeValueProposition.aspx> geraadpleegd op 23-04-2013
- Personal Deal, (2011-2013), EVP, <http://www.personaldeal.nl/employee-value-proposition>, geraadpleegd op 20-04-2013
- TVL Business (2013), interview met Yvonne Paulussen <http://www.tvl.nl/nl/programmas/tvl-business/scando-nederland-wiertz-personeelsdiensten-en-vekoma-rides-manufacturing/>
- Unique (2011), Werkzoekend Nederland aan het woord, <http://www.unique.nl/4516008/Infographic-MKB-Marktmonitor-2011-groot.html> Geraadpleegd op 13-03-2013
- Studenten.net (2010), http://linux.studenten.net/partnerdag/files/presentatie_2010.pdf Geraadpleegd op 13-03-2012
- ¹ ASA studentenuitzendbureau (2012), <http://www.nationaleonderwijsgids.nl/hbo/nieuws/13380-werksfeer-voor-studenten-belangrijker-dan-geld.html> Geraadpleegd op 13-03-2013
- <http://www.valgroep.com/>, voor de concurrentieanalyse
- www.somatech.nl voor de concurrentie analyse
- <http://www.rockwool.nl/over+rockwool/de+organisatie/rockwool+in+het+kort>, voor de concurrentieanalyse

Literatuur

- Wil Michels (2006). *Communicatie handboek*, tweede druk. Uitgever: Wolters-Noordhoff, Groningen
- Cees van Riel (2010). *Identiteit & Imago*, vierde druk. Uitgever: Sdu uitgevers, Den Haag
- Aarts & Van Woerkum (2010). *Strategische communicatie*, tweede druk. Uitgever: Van Gorcum, Assen
- Dr. R. Riezebos (2002). *Merkenmanagement*, tweede druk. Uitgever: Wolters-Noordhoff, Groningen
- Waasdorp, Hemminga en Roest (2012). *Bouwen aan Het Nieuwe Employer Brand*, tweede druk. Uitgever: Werf&media

Overig

Waasdorp (2012). Presentatie 'bouwen aan Het Nieuwe Employer Brand'
Vekoma (2011). Brochure voor klanten 'Turning your world around'
Vekoma (oktober 2011). Personeelsreglement VRN
Vekoma (2007). Powerpoint presentatie "ondernemingsplannen 2007-2011".
MICRA, Medewerker tevredenheidonderzoek rapportage (maart 2013), uitgevoerd voor Vekoma.
Fontys HRM studenten (2012), strategische personeelsplanning voor Vekoma.
Spits, uitgave 05 maart 2013, commerciële bijlage Top Employers 2013 (CRF)

BIJLAGEN



1. THEORETISCH KADER
2. DIEPTE-INTERVIEWS
3. RESULTATEN DIEPTE-INTERVIEWS
4. MINI-INTERVIEWS
5. MEDEWERKER
TEVREDENHEIDONDERZOEK
6. CONCLUSIES MTO
7. AFNEMERSANALYSE
8. 'Je droom (acht)baan
achterna'
9. INFOGRAPHIC
10. ORIENTERENDE GESPREKKEN EN
OBSERVATIE
11. RESULTATEN ONDERZOEK HRM
STUDENTEN
12. ORGANOGRAM VEKOMA
13. SOLLICITATIE EN ONTSLAG
14. CREATIEVE BRIEFING
15. INTERNE NIEUWSBRIEF
16. BRIEFING LOGO
17. UITNODIGING WERKSESSIE
18. DRAAIBOEK SPEEDDATE
19. BEKNOPTTE VERSIE