

Onderzoeksrapportage

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

Afstudeerder 
Carolien Kroon

Organisatie 
Jules & You

Begeleidend docent 
Yolanda Lentz

Fontys Hogeschool Communicatie 
Studiejaar 2010/2011
Eindhoven

7 juni 2011



Titel

Onderzoeksrapportage

Ondertitel

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

Afstudeerder

Carolien Kroon

Opleiding

Fontys Hogeschool Communicatie
Studiejaar 2010/2011

Begeleidend docent

Yolanda Lentz

Opdrachtgever

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

Plaats en datum

Eindhoven
7 juni 2011

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport behorende bij de scriptie 'Waar een wil is, is een weg' in het kader van mijn afstudeerperiode aan Fontys Hogeschool Communicatie te Eindhoven. In dit rapport staat het identiteits- en imago-onderzoek centraal dat ik uitgevoerd heb voor Jules & You.

Dit onderzoeksrapport is tot stand gekomen door middel van diepte-interviews met de leiding en medewerkers van Jules & You en enquêtes onder (buitenlandse) studenten en staf van de universiteiten Maastricht en Tilburg. De interviews staan centraal in het identiteits-onderzoek waarin de gewenste identiteit, de werkelijke identiteit en de fysieke identiteit zijn onderzocht. De enquêtes staan centraal in het imago-onderzoek waarin een beeld is verkregen van externe belangengroepen omtrent Jules & You.

Gevolgd op het identiteits- en imago-onderzoek is een gap-analyse uitgevoerd waarin de gewenste identiteit is getoetst aan de werkelijke identiteit, de fysieke identiteit en het imago van Jules & You.

Middels dit voorwoord wil ik iedereen die aan dit interne en externe onderzoek hebben deelgenomen hartelijk bedanken voor hun medewerking.

Carolien Kroon

Eindhoven, juni 2011

M^{anagement} samenvatting

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

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

De opdracht bestaat uit een onderzoek naar de identiteit en het imago van Jules & You, waar aan de hand van resultaten en conclusies Jules & You (opnieuw) gepositioneerd wordt en een corporate communicatiestrategie wordt ontwikkeld. In dit rapport staat het onderzoek naar identiteit en imago centraal.

Alvorens begonnen is aan het onderzoek naar de identiteit en het imago is eerst een uitgebreide literatuurstudie verricht. Hierin zijn definities van de begrippen organisatie-identiteit, organisatie-imago, corporate communication en cultuur uiteengezet. Het was belangrijk een goed inzicht te hebben in deze begrippen om uit de vele verschillende definities een afbakening te kunnen maken van elk begrip, dat daarbij tevens als afbakening diende voor het onderzoek. Daarbij zijn onderzoeksmethodes uitgezocht, waarbij de keuze is gevallen op de onderzoeksmethode van Van Der Grinten (2010).

Nadat inzicht is verkregen in belangrijke begrippen uit het onderzoek is een onderzoeksopzet geformuleerd dat als basis dient voor dit rapport. De centrale vraag van het onderzoek luidt: *In hoeverre sluiten de identiteit en het imago van Jules & You op elkaar aan en wat is het gevolg hiervan bij het formuleren van een corporate communicatie strategie dat zorgt voor structuur?*

Voorafgaand aan het hoofdonderzoek waarin de identiteit en het imago centraal staan is een vooronderzoek verricht. Hierin staat observatie centraal, zodat een duidelijk beeld van de organisatie verkregen kon worden en is er een concurrentieanalyse uitgevoerd waarbij de omgeving van Jules & You is bekeken.

Om de identiteit van Jules & You te achterhalen zijn zeven diepte-interviews afgenomen met de leiding en alle medewerkers van Jules & You. Daarnaast is desk- en fieldresearch uitgevoerd om benodigde informatie te verkrijgen. Wie is Jules & You, waar willen ze naartoe, wat is de beleving van medewerkers bij de organisatie en hoe wordt er omgegaan met alle fysieke contactpunten binnen Jules & You zijn vragen die centraal stonden. Om hier een duidelijk beeld over te krijgen zijn bevindingen opgedeeld in de gewenste identiteit, de werkelijke identiteit en de fysieke identiteit van Jules & You. Voornamelijk aspecten als persoonlijke benadering, op elke vraag een antwoord zoeken en de mogelijkheden reiken zeer ver kwamen hierin duidelijk naar voren.

Om een beeld te krijgen van het imago van Jules & You is een imago-onderzoek verricht, waarin via enquêtes informatie is ingewonnen. Voordat deze enquêtes verspreid werden heeft een pre-test plaatsgevonden onder tien mensen uit dezelfde levensfase en leeftijdsklasse als de doelgroep van het onderzoek. Dit was van belang om te bekijken of de vragen duidelijk waren om zo de juiste informatie te verkrijgen. De uiteindelijke vragenlijsten zijn afgenomen onder (buitenlandse) studenten en docenten van de universiteiten Maastricht en Tilburg. Hierbij zijn in totaal 206 respondenten bereikt. Een duidelijke uitkomst en een belangrijke conclusie van dit imago-onderzoek is dat de naamsbekendheid van Jules & You goed is en associaties met de organisatie overwegend positief zijn. Maar wat zij precies te bieden hebben, kunnen betekenen voor anderen en wat hun toegevoegde waarden zijn heeft tot op heden geen duidelijk beeld gegeven bij de doelgroep. Geconcludeerd kan worden dat hier voornamelijk sprake is van een kenniskloof en geen duidelijk inzicht in de toegevoegde waarden.

Naar aanleiding van het identiteits- en imago-onderzoek is een gap-analyse uitgevoerd. Hierin is de gewenste identiteit getoetst aan de werkelijke identiteit, de fysieke identiteit en het imago. Gebleken is dat de grootste

gap tussen de gewenste identiteit en de fysieke identiteit ligt. Voornamelijk de categorieën informatie en gedrag uit de fysieke identiteit behoeven aandacht voor verbeteringen. Doordat met de fysieke identiteit niet goed wordt geweten hoe hier mee om te gaan, heeft dit zijn weerslag op het imago. Vooral in de categorie informatie uit de fysieke identiteit en resultaten van het imago-onderzoek zijn hierin duidelijke verbanden te herkennen.

Met de resultaten uit het identiteits- en imago-onderzoek zijn de deelvragen beantwoordt, zoals deze in de onderzoeksopzet zijn geformuleerd. De deelvragen dienen in het hoofdonderzoek dan ook als leidraad waarop dit onderzoeksrapport is vormgegeven.

Dit rapport dient als input en fundering voor de scriptie '**Waar een wil is, is een weg**', waarin advisering wordt gegeven omtrent positionering en een corporate communicatiestrategie gericht op Jules & You.

Inhoudsopgave

1 Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Probleemformulering	8
1.3 Opdrachtoomschrijving	8
1.4 Doelstellingen	8
1.4.1 Doelstelling Project	8
1.4.2 Doelstelling onderzoek	8
1.5 Onderzoeksdoelgroep	9
2 Theoretisch kader	10
2.1 Belangrijke begrippen	10
2.2 Definities uit de literatuur	10
2.2.1 Organisatie-identiteit	10
2.2.2 Organisatie-imago	12
2.2.3 Corporate communication	13
2.2.4 Cultuur	14
2.2.5 Identiteitsoorten	15
2.2.6 Samenvattend	16
2.3 Relatie tussen corporate identity en corporate image	16
2.4 Onderzoeksmethode	17
3 Onderzoeksopzet	18
3.1 Hoofdvraag	18
3.2 Centrale vraag	18
3.3 Deelvragen & onderzoeksvragen	18
4 Onderzoeksaanpak	19
4.1 Verantwoording deelvragen & onderzoeksvragen	19
4.2 Vooronderzoek	20
4.2.1 Observatie	20
4.2.2 Deskresearch	21
4.3 Hoofdonderzoek	21
4.3.1 Interview	21
4.3.2 Enquête	22
4.4 Dataverwerking	22
4.4.1 Interviews	22
4.4.2 Enquêtes	23
4.5 Steekproef verantwoording	23
5 Vooronderzoek	24
5.1 Observatie	24
5.1.1 Sfeerbepaling	24
5.1.2 Omgangsvormen	25
5.1.3 Kernwaarden	25
5.1.4 Positionering	26

5.2 Concurrentieanalyse	26
5.2.1 Concurrenten	27
5.2.2 Conclusie	30
6 Hoofdonderzoek – Beantwoording deelvragen	31
6.1 Wat is de gewenste identiteit van Jules & You?	31
6.1.1 Visie	31
6.1.2 Missie	31
6.1.3 Kerncompetenties	32
6.1.4 (Kern)waarden	32
6.1.5 Gemeenschappelijke vertrekpunten	33
6.2 Wat is de werkelijke identiteit van Jules & You?	35
6.3 Wat is de fysieke identiteit van Jules & You?	36
6.3.1 Producten en diensten	36
6.3.2 Informatie	36
6.3.3 Symboliek	37
6.3.4 Omgeving	39
6.3.5 Gedrag	39
6.3.6 Conclusie	40
6.4 Wat is het imago van Jules & You?	41
6.4.1 Naamsbekendheid	41
6.4.2 Kennis	42
6.4.3 Communicatie en indrukken	42
6.4.4 Associaties	43
6.4.5 Bij Jules & You denk ik aan... ..	43
6.4.6 Jules & You biedt / geeft mij... ..	45
6.4.7 Conclusie	45
6.5 Is er sprake van een gap tussen identiteit en imago?	46
6.5.1 Gap 1 – Gewenste identiteit / werkelijke identiteit	46
6.5.2 Gap 2 – Gewenste identiteit / fysieke identiteit	47
6.5.3 Gap 3 – Gewenst imago (identiteit) / huidig imago	47
6.5.4 Conclusie	48
6.6 Wat zijn de gevolgen van de antwoorden op de hiervoor afgaande deelvragen voor de positionering van Jules & You en de te ontwikkelen corporate communicatie strategie?	48
7 Hoofdonderzoek – Beantwoording centrale vraag & hoofdvraag	49
7.1 Beantwoording centrale vraag	49
7.2 Beantwoording hoofdvraag	49
8 Literatuurlijst	50

1 / Inleiding

1.1 Aanleiding

Jules & You is een servicebedrijf met voornamelijk de focus op buitenlandse studenten. Zij kan alles voor hen regelen, zodat zij hier kunnen wonen, studeren, werken en leven. Diensten die zij hier onder andere voor aanbiedt zijn huisvesting, bijbanen, fietsenverkoop, taalcursussen, belastingen en verzekeringen. Jules & You is gevestigd in Maastricht, maar zou graag binnen vijf jaar een bereik binnen heel Nederland willen hebben. Op dit moment kampt zij echter met de vraag over hoe zij moeten communiceren wat Jules & You is, wat dit bureau kan betekenen voor studenten en hoe de verschillende diensten die zij aanbieden gecommuniceerd moeten worden.

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

1.2 Probleemformulering

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

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

1.3 Opdrachtoomschrijving

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

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

1.4 Doelstellingen

1.4.1 Doelstelling project

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

1.4.2 Doelstelling onderzoek

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

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

1.5 Onderzoeksdoelgroep

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

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

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

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

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

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

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

2 / Theoretisch kader

2.1 Belangrijke begrippen

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

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

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

2.2 Definities uit de literatuur

Identiteit en imago zijn twee begrippen waarover al jarenlange discussie bestaat wat betreft de definiëring hiervan. Dat een eenduidige begripsbepaling met betrekking tot deze termen niet bestaat is ook iets dat door veel deskundigen wordt geschreven. Identiteit en imago zijn namelijk aan vele aspecten onderhevig en zijn bovendien veranderd van tijd tot tijd.

2.2.1 Organisatie-identiteit

Om een verduidelijking van de begrippen identiteit en imago te geven en om hierover een duidelijk beeld te creëren dat in het onderzoek gehanteerd wordt, zijn diverse definities van identiteit en imago in beeld gebracht. In onderstaand overzicht zijn verschillende definities van organisatie-identiteit, ofwel, corporate-identity uiteengezet.

Naam	Definitie 'organisatie-identiteit / corporate-identity'
Vos en Schoemaker (2006)	De corporate-identity is het geheel van karakteristieke eigenschappen van een organisatie; hoe de organisatie zich daadwerkelijk manifesteert en wat haar wezenlijke kenmerken zijn.
Birkigt & Stadler (1986) – uit Van Riel (2003)	Organisatie-identiteit is de strategisch geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie en het gedrag van een onderneming naar binnen en naar buiten toe op basis van een vastgelegde ondernemingsfilosofie, een lange-termijn ondernemingsdoelstelling en een bepaald gewenst imago, met de wil alle handelingsinstrumenten van een onderneming als een eenheid naar binnen en buiten toe tot gelding te laten komen.

Olins (1978) – uit Van Riel (2003)	Organisatie-identiteit is de tastbare manifestatie van de persoonlijkheid van de onderneming. Het is de identiteit, die de realiteit van de ondernemings-persoonlijkheid weerspiegelt en projecteert.
Selame & Selame (1975) – uit Van Riel (2003)	The corporate-identity is the firm's visual statement to the world of who and what the company is – of how the company views itself – and therefore has a great deal to do with how the world views the company.
Gray & Balmer (1998) – uit Van Riel (2003)	Corporate identity is the reality and uniqueness of an organization, which is integrally related to its external and internal image and reputation through corporate communication.
Van Riel (2003)	De gepercipieerde (waargenomen) organisatie-identiteit is de verzameling kenmerken die in de ogen van de leden van een organisatie typerend zijn voor de 'continuïteit, onderscheidendheid en centraliteit' van de eigen organisatie.
Blauw (1989)	De corporate-identity is het beeld, zoals een bedrijf of instelling dat wenst te vestigen of te continueren bij haar doelgroepen. Het is het totaal van visuele en niet-visuele middelen, dat een onderneming hanteert om zich te profileren naar alle relevante doelgroepen. De identiteit omschrijft wat de onderneming is en wat zij zijn wil.
Nijhof (1991)	De corporate identity van een organisatie is het totaal van visuele en niet-visuele middelen dat een onderneming hanteert om zich te profileren naar alle relevante doelgroepen. De corporate identity is een referentiekader, een soort maatlat, voor preformance en communicatie.

Gekeken naar de hierboven beschreven definities van de organisatie-identiteit en mijn eigen visie hierop, sluit ik mij het meest aan bij de definitie van Blauw (1989). Blauw stelt in zijn definitie namelijk dat de identiteit het beeld is dat je wenst te vestigen naar je doelgroepen toe, maar ook dat de identiteit omschrijft wat de onderneming is en wat zij wil zijn. Hij impliceert hiermee dat een identiteit uit meerdere lagen bestaat: 'wat de onderneming is' (werkelijke identiteit), 'wat zij zijn wil / het beeld dat zij wenst te vestigen bij haar doelgroepen' (gewenste identiteit) en 'het totaal van visuele en niet visuele middelen' (fysieke identiteit).

De definities van Vos en Schoemaker (2006), Olins (1978) en Van Riel (2003) vind ik hierin te eenzijdig beschreven. De overige definities komen in de buurt bij die van Blauw, maar missen net de duidelijkheid die ik bij Blauw wel vind. De definitie van Blauw past tevens goed bij het doel van het onderzoek (identiteit). Hierin wordt namelijk in beeld gebracht wat de gewenste en werkelijke identiteit van Jules & You is en wat de fysieke identiteit, dat vervolgens de brug maakt naar het imago.

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

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

2.2.2 Organisatie-imago

Na de organisatie-identiteit volgt het imago. In plaats van imago zou er echter ook gekozen kunnen worden voor reputatie. Dit zijn twee begrippen die in de praktijk vaak door elkaar gebruikt worden, maar wel degelijk van elkaar verschillen. Volgens Van Riel (2003) kan reputatie kortweg aangeduid worden als de overall evaluatie van een organisatie op het gebied van veronderstelde bekwaamheden en verantwoordelijkheden in vergelijking met concurrenten. Een image daarentegen is een perceptie van een deelaspect van een object. Deze is in verschillende vormen aanwezig. Zo heb je bijvoorbeeld een organisatie-imago, merkimago of een productimago. Alle images gezamenlijk vormen dus de input voor de uiteindelijke totaalindruk die bij mensen ontstaat: de reputatie.

Jules & You bestaat nu drie jaar en aan het imago is in het verleden nooit eerder aandacht besteed. De keuze om het imago te meten is dan snel gemaakt, omdat de reputatie eigenlijk weer een stap verder betreft dan het imago. Hierbij is gekozen voor het organisatie-imago, omdat het uiteindelijke doel het formuleren van een communicatie strategie is gericht op de organisatie. Het organisatie-imago is gericht op het gehele beeld van de organisatie en het product- en merkimago betreffen onderdelen van de organisatie. Omdat de te ontwikkelen strategie op de hele organisatie gericht is, lijkt het onderzoeken van het merkimago of het productimago daarom minder geschikt.

In onderstaand overzicht zijn verschillende definities van organisatie-imago, ofwel, corporate- image uiteengezet.

Naam	Definitie 'organisatie-imago / corporate-image'
Vos en Schoemaker (2006)	Het corporate image is het beeld van de organisatie zoals dat bij de diverse publieksgroepen bestaat. Het corporate image omvat impressies en evaluaties ten aanzien van de organisatie, ontstaan uit (eigen of indirecte) ervaringen. Het is een persoonlijke beleving in het hoofd van mensen die vaag of helder kan zijn en beperkt of uitvoerig, afhankelijk van ondermeer de betrokkenheid bij de organisatie.
Birkigt & Stadler (1986) – uit Vos en Schoemaker (2006)	Het image is de projectie van de identiteit in de sociale omgeving
Van Der Grinten (2010)	Het organisatie-imago is het beeld dat belangengroepen op een bepaald moment van een organisatie hebben.
Van Riel (2003)	Een image is een perceptie van een deelaspect van een object (organisatie).
Topalian (1984) – uit Van Riel (2003)	Corporate image refers to the expectations, attitudes and feelings that consumers have about the nature and underlying reality of the company as represented by its corporate identity.
Dowling (1986) – uit Van Riel (2003)	An image is the set of meanings by which a company is known and through which people describe, remember and relate to it. It is the net result of the interaction of a person's beliefs, ideas, feelings and impressions about the company. A company will not have an image – people hold images of the company.
Blauw (1989)	1. Corporate image is het beeld, zoals dat omtrent een bedrijf of een instelling in werkelijkheid bestaat bij de doelgroepen; met andere woorden: hoe de identiteit bij de doelgroepen beleefd wordt. Dat beeld kent zowel cognitieve als affectieve kenmerken en kan aan sterke wisselingen onderhevig zijn.

	2. Het image is het netto-resultaat van alle indrukken, ervaringen, kennis, verwachtingen en gevoelens van mensen over een product, dienst, onderneming, instelling et cetera. Ook wel: het beeld dat een persoon, product, dienst, onderneming, instelling uitstraalt.
Nijhof (1991)	Een corporate image is opgebouwd uit twee componenten, te weten een kenniscomponent (cognitief) en een attitudecomponent (affectief). Korter gezegd: corporate image = naamsbekendheid + reputatie.

De kijk die ik heb op imago komt goed overeen met de definitie van Vos en Schoemaker (2006) en de definitie van Blauw (1989). Daarbij vind ik Van Der Grinten (2010) een goede toevoeging hebben, omdat het imago van tijd tot tijd kan veranderen. De benaderingen van Van Riel (2003) en Birkigt & Stadler (1986) vind ik te oppervlakkig, omdat zij stellen dat het imago een afspiegeling is van de identiteit. Dit hoeft echter niet het geval te zijn, omdat identiteit en imago van een organisatie heel verschillend kunnen zijn. De definities waarin ik mij kan vinden samengevat komen tot de volgende omschrijving van het organisatie-imago:

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

Het onderzoek naar imago dient als aanvulling op het identiteitsonderzoek. Naar aanleiding van beide onderzoeksresultaten wordt bekeken in hoeverre identiteit en imago op elkaar aansluiten dat mogelijke gevolgen kan hebben voor het positioneren. Bovenstaande definitie kan voor het onderzoek dan ook goed gebruikt worden, omdat gemeten wordt wat het beeld van de organisatie is zoals dat bij de doelgroep bestaat. Doel is om er achter te komen welke indruk zij hebben van de organisatie, in hoeverre hierover kennis aanwezig is en wat hun associaties, gevoelens en verwachtingen hierbij zijn. Daarmee kan onder andere geconstateerd worden hoe Jules & You wordt beleefd onder de doelgroep, ofwel: hoe komt de fysieke identiteit² van Jules & You over?

2.2.3 Corporate communication

Zoals al eerder aangegeven zijn identiteit en imago geen losstaande gegevens, maar staan in samenhang met elkaar en komen tot stand door een overkoepelend gegeven gericht op communicatie. Daarmee zijn we aangekomen bij het begrip ‘corporate communication’. Ook over dit begrip bestaan verschillende definities in de literatuur en wordt daarom meegenomen in het theoretisch kader.

In onderstaand overzicht zijn verschillende definities van corporate communication uiteengezet.

Naam	Definitie ‘corporate communication’
Blauw (1989)	Corporate communications is de geïntegreerde aanpak van alle communicatieve uitingen van een onderneming gericht op alle relevante doelgroepen. Al die uitingen dienen ieder voor zich de corporate identity uit te dragen en te ondersteunen. Doel is evenwicht te bewerkstelligen tussen het gewenste beeld van de onderneming en het werkelijke beeld, door een eenduidige

² De fysieke identiteit vertegenwoordigt alle concrete contactpunten waarmee de organisatie in aanraking komt met haar belangengroepen (Van Der Grinten, 2010).

	communicatie binnen en buiten de onderneming.
Thomas en Kleyn (1989) – uit Van Riel (2003)	1. Alle communicatie van een organisatie waarbij op basis van een strategisch plan afstemming plaatsvindt van alle in te zetten communicatiedisciplines en de daaruit voortvloeiende middelen. 2. Alle communicatie van een organisatie waarbij de organisatie of elementen daarvan centraal staan en niet primair de producten en/of diensten.
Jackson (1987) – uit Van Riel (2003)	Corporate communication is the total communication activity generated by a company to achieve its planned objectives.
Van Riel (2003)	Corporate communication is het managementinstrument waarmee, op een zo effectief en efficiënt mogelijke wijze, alle bewust gehanteerde vormen van in- en externe communicatie zodanig op elkaar worden afgestemd dat een positieve uitgangspositie ontstaat met de doelgroepen waarmee men een afhankelijkheidsrelatie heeft.
Van Der Grinten (2010)	Corporate communication is het geïntegreerd managen van alle communicatie-uitingen van een organisatie, zowel intern als extern, gericht op het realiseren van een gewenst organisatie-imago vanuit de organisatiedoelen en de organisatie-identiteit.

De definities van Blauw (1989) en Van Der Grinten (2010) liggen heel dicht bij elkaar en zeggen eigenlijk hetzelfde. Dit zijn tevens de definities die als leidend worden beschouwd in het onderzoek. Maar om een eenduidig beeld te weergeven van corporate communication wordt hier wederom de definitie van Blauw weergegeven waarvan uit kan worden gegaan:

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

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

2.2.4 Cultuur

Het laatste begrip dat hieronder uiteen is gezet is 'cultuur'. Dit begrip is namelijk onlosmakelijk verbonden met het internationale karakter van Jules & You.

Naam	Definitie 'cultuur'
Blauw (1989)	Een bedrijfscultuur is het totaal van menselijke verworvenheden, zoals waarden, normen, tradities en gedragsregels, die door de mensen in het bedrijf gedeeld worden en op anderen overdraagbaar zijn.
Cleas en Gerritsen (2002) - van Hofstede	Onder cultuur wordt verstaan: de collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die van andere

(1991: 16)	groepen.
Koch (1992)	Cultuur is de reactie van een groep mensen op hun omgeving. Deze reactie wordt in geïnstitutionaliseerde vorm, namelijk door middel van meer of minder expliciete codes en symbolen aan volgende generaties doorgegeven.
Pinto (1990) – uit Koch (1992)	Cultuur is een evoluerend systeem van generatie op generatie doorgegeven regels waaraan een groep mensen (die zich lid voelen van deze groep) – vaak onbewust – gehoorzaamt, dat bovendien referentiekader is van en voor het gedrag en dat de kijk op de wereld bepaalt.
Hagendoorn (1986) – uit Koch (1992)	Cultuur is een systeem van codes en symbolen die op twee dimensies kunnen worden geordend: de mate waarin betekenissen expliciet zijn en de mate waarin ze vastliggen, d.w.z. impliciet zijn.
Hastrup en Ovesen (1983) – uit Koch (1992)	Cultuur is het raamwerk van betekenisproductie, waarbinnen sociaal leven plaatsvindt en voortgezet wordt.

De definitie van Blauw (1989) heeft een iets andere insteek dan de overige definities, omdat deze op de bedrijfscultuur is gericht. De andere deskundigen hebben zich op het begrip 'cultuur' gericht, waaruit ook een keuze gemaakt wordt om een zo eenduidig mogelijk beeld te geven.

De definitie waarvan uit wordt gegaan in het onderzoek is die van Pinto (1990). Hij vertelt hierin namelijk dat cultuur geen vaststaand begrip is, maar een evaluerend karakter heeft. Daarnaast impliceert hij dat cultuur vaak onbewust voortleeft en dat dit leidend is voor hoe mensen zich gedragen, reageren en dat het hun kijk op de wereld bepaalt. In de andere definities komt het evoluerende, onbewuste karakter van cultuur niet volledig terug, maar dit zijn naar mijn mening wel essentiële onderdelen van het begrip cultuur. Daarnaast vind ik het systeem van codes en symbolen, zoals Koch (1992) en Hagendoorn (1986) aanhalen een goede toevoeging. Dit geeft namelijk weer dat cultuur niet alleen uit 'regels' bestaat, maar dat het een veel breder begrip is waarbij ook visuele aspecten (symbolen) en codes een rol spelen. Deze onderdelen samen vormen de volgende definitie:

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

Jules & You heeft te maken met vele verschillende nationaliteiten dat automatisch verschillende culturen met zich meebrengt. Als in het vervolg daarom gesproken wordt over cultuur, kan naar bovenstaande definitie teruggekoppeld worden.

2.2.5 Identiteitsoorten

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

- *Gepercipieerde identiteit*: de verzameling kenmerken die in de ogen van de leden van een organisatie typerend zijn voor de 'continuïteit, onderscheidendheid en centraliteit' van de eigen organisatie.
- *Gewenste identiteit*: het droombeeld van het topmanagement zoals men hoopt dat de organisatie zal kunnen worden onder hun bestuurlijke leiding.
- *Toegepaste identiteit*: de signalen die een organisatie veelal onbewust en soms bewust uitstraalt door middel van gedragingen van medewerkers op alle niveaus van de organisatie.
- *Geprojecteerde identiteit*: de zelfpresentatie van de organisatie: de impliciete en expliciete offerte van signalen, waarmee een organisatie haar cruciale kenmerken kenbaar maakt aan externe en interne stakeholders door middel van communicatie en symbolen.

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

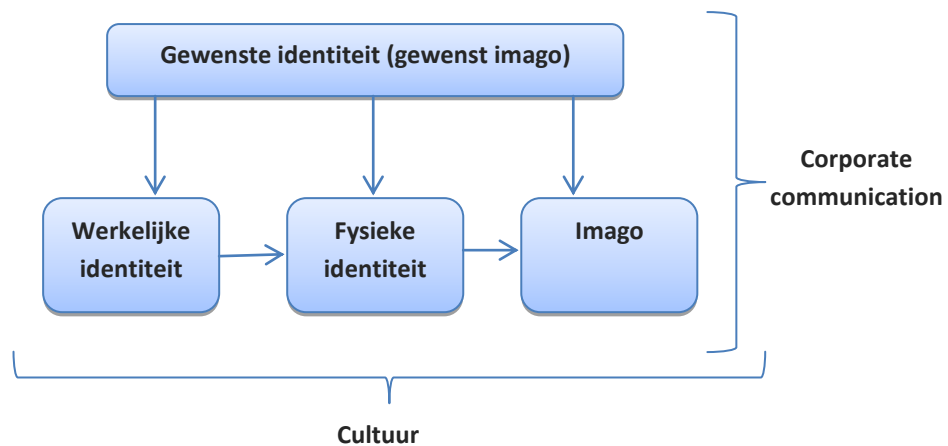
- *Gewenste identiteit*: de identiteit van de organisatie die door de leiding wordt nagestreefd.
- *Werkelijke identiteit*: datgene wat werknemers als kenmerkend beschouwen voor de organisatie.
- *Fysieke identiteit*: het actief uitvoeren van werkzaamheden en het zichtbare resultaat daarvan: het betreft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

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

2.2.6 Samenvattend

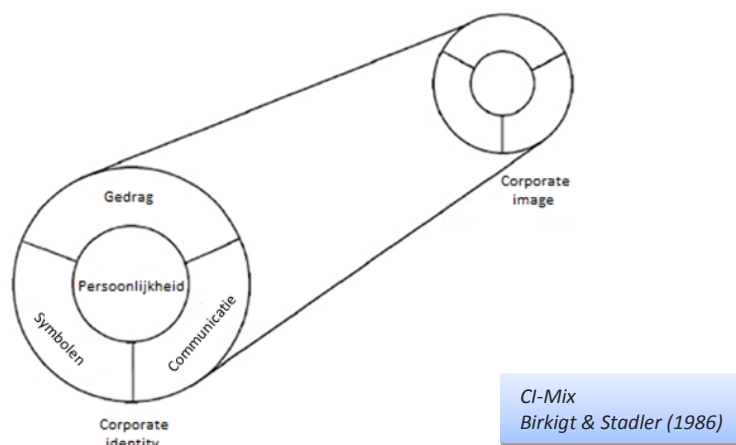
De voorafgaande begrippen samen vormen een leidraad voor het onderzoek. De in kader gezette definities zorgen voor afbakening van de begrippen, maar tevens ook voor afbakening van het onderzoek. Zij geven namelijk weer wat verstaan wordt onder ieder begrip en wat hiermee dus van belang is voor het onderzoek.

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



2.3 Relatie tussen corporate identity en corporate image

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



Ondanks dat dit model een vertekend beeld geeft van de relatie tussen de corporate identity en het corporate image – het impliceert namelijk dat het image een regelrechte afspiegeling is van de identity – weergeeft dit model wel dat een identiteit uit meerdere elementen bestaat en dat de manier waarop hiermee wordt omgegaan invloed heeft op het imago. Vanuit dit uitgangspunt heeft het model een toegevoegde waarde, waarmee rekening gehouden dient te worden tijdens het onderzoek.

2.4 Onderzoeksmethode

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

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

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

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

De precieze invullingen wat betreft methodes die per identiteitssoort gehanteerd worden in het onderzoek, staan nader uitgelegd in hoofdstuk 4 Onderzoeksaanpak.

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

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

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

3 / Onderzoeksopzet

3.1 Hoofdvraag

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

3.2 Centrale vraag

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

3.3 Deelvragen & onderzoeksvragen

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

Onderzoeksvragen

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

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

Onderzoeksvragen

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

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

Onderzoeksvragen

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

Deelvraag 4 Wat is het imago van Jules & You?

Onderzoeksvragen

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

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

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

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

4 / Onderzoeksaanpak

4.1 Verantwoording deelvragen & onderzoeksvragen

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

Onderzoeksvragen: - Wat is de visie van Jules & You?

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

De gewenste identiteit is de identiteit van de organisatie die door de leiding wordt nagestreefd. Deze identiteit komt voort uit de visie, missie, kerncompetenties en (kern)waarden van de organisatie. Op basis hiervan worden gemeenschappelijke vertrekpunten geformuleerd die de gewenste identiteit omvatten. De gewenste identiteit staat gelijk aan het gewenste imago. Dit is dus het beeld waar de organisatie aan wil voldoen en hoe zij graag gezien willen worden bij hun doelgroepen (Van Der Grinten, 2010). Deze deelvraag is belangrijk voor de positionering van Jules & You. Het geeft weer hoe zij zichzelf graag willen profileren, waarbij onderzoek naar werkelijke- en fysieke identiteit en imago ondersteuning geven aan in hoeverre die gewenste positionering realistisch is. Om de gewenste identiteit van Jules & You naar boven te halen wordt een diepte-interview afgenomen met de leiding van Jules & You, zoals in paragraaf 4.3.1 nader wordt uitgelegd.

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

Onderzoeksvragen: - Hoe kijken werknemers tegen Jules & You aan?

- Welke associaties hebben zij met de organisatie?
- In hoeverre identificeren werknemers zich met de organisatie?

Volgens het stappenplan identiteit en imago van Van Der Grinten (2010) bestaat de werkelijke identiteit van een organisatie uit de perceptie van iedere afzonderlijke medewerker. De werkelijke identiteit is volgens Van Der Grinten datgene wat werknemers als kenmerkend beschouwen voor de organisatie. Hoe typeren zij de organisatie? Wat vinden zij de sterke punten en wat de zwakke punten? Welke karakteristieken zou de organisatie volgens hen moeten hebben? Het is belangrijk antwoord te krijgen op de vraag wat de werkelijke identiteit is, omdat de werkelijke identiteit het startpunt is van waaruit werknemers handelen. Met hun gedrag bepalen zij in vergaande mate de totstandkoming van het uiteindelijke imago van de organisatie bij externe belangengroepen (Van Der Grinten, 2010). De werkelijke identiteit wordt achterhaald door middel van diepte-interviews met de medewerkers, waar in paragraaf 4.3.1 dieper op in wordt gegaan.

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

Onderzoeksvragen: - Wat heeft Jules & You te bieden?

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

Het actief uitvoeren van werkzaamheden door werknemers en het zichtbare resultaat daarvan leidt tot het ontstaan van de fysieke identiteit. Deze is onder te verdelen in een vijftal categorieën: producten/diensten, informatie, symboliek, omgeving en gedrag (Van Der Grinten, 2010). Door middel van observatie en deskresearch wordt de fysieke identiteit van Jules & You in beeld gebracht. Op basis van observatie kan een beeld verkregen worden van hoe medewerkers met elkaar omgaan en met klanten en kan er informatie ingewonnen worden in en rondom het kantoor van Jules & You in Maastricht. Meer hierover is te lezen in paragraaf 4.2.1. Deskresearch biedt een helpende hand om in kaart te brengen wat Jules & You te bieden heeft en op welke manieren Jules & You contact maakt met de doelgroep. Hiervoor worden rapporten van Jules & You geraadpleegd, de website en communicatiemiddelen. In paragraaf 4.2.2 is hier meer informatie over terug te vinden.

Deelvraag 4. Wat is het imago van Jules & You?

Onderzoeksvragen: - Hoe kijkt de doelgroep tegen Jules & You aan?

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

Een aanvulling op het meten van de identiteit is het meten van het imago. Het imago wordt bepaald door de fysieke identiteit van een organisatie en door een vijftal externe factoren: het imago van de branche, het land van herkomst, de rol van actiegroepen, de rol van de media en mening en/of het advies van individuen. Het doel is om erachter te komen wat het beeld is dat belangengroepen op een bepaald moment hebben van de organisatie (Van Der Grinten, 2010). Inzicht in het imago, in samenhang met de identiteit, kan relevante informatie opleveren voor de manier waarop straks gepositioneerd moet worden. Om ook inzicht te krijgen op het communicatief vlak met de doelgroep zijn onderzoeksvraag drie en vier toegevoegd. Deze zijn belangrijk voor de vorming van de strategie en hoe de communicatie met de doelgroep hierin verweven moet worden.

Voor beantwoording van deze deelvraag wordt kwantitatief onderzoek gedaan. Onder een deel van de doelgroep wordt een enquête afgenomen waarin het imago van Jules & You naar boven dient te komen en waarin inzicht verkregen dient te worden in hoeverre de doelgroep op de hoogte is van de dienstverlening van Jules & You en hoe het beste met deze groepen gecommuniceerd kan worden. In paragraaf 4.3.2 wordt hier dieper op in gegaan.

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

Om Jules & You te kunnen voorzien van een goede positionering en een daaropvolgende corporate communicatie strategie is het belangrijk inzicht te krijgen in of er eventuele sprake is van een gap tussen identiteit en imago. Aan de hand hiervan kan namelijk in beeld worden gebracht in hoeverre identiteit en imago uit elkaar liggen en kan ingeschat worden wat hier aan gedaan moet worden om de gap te verkleinen of, zo mogelijk, helemaal weg te nemen. Ook kan er in positionering mogelijk ingespeeld worden op bepaalde verwachtingen van de doelgroep waar nu nog geen aandacht aan wordt besteed. Deze deelvraag kan beantwoord worden aan de hand van het identiteits- en imago-onderzoek. Door resultaten en conclusies van deze onderzoeken te vergelijken kan geconstateerd worden of er sprake is van een gap.

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

Deze deelvraag is belangrijk voor het maken van goede keuzes bij de strategievorming. Beantwoording hiervan zal gedaan worden aan de hand van resultaten en conclusies uit het identiteits- en imago-onderzoek.

4.2 Vooronderzoek

4.2.1 Observatie

Een deel van het vooronderzoek bestaat uit observatie. Dit is nodig om een goed beeld te verkrijgen van Jules & You in de dagelijkse gang van zaken. Om hier inzicht in te krijgen wordt een aantal dagen meegekeken hoe het er in de organisatie aan toe gaat. Hierbij wordt kennis gemaakt met de medewerkers en de balieruimte waar rechtstreekse dienstverlening plaatsvindt. Het is belangrijk gedurende een langere periode te observeren om deze zo objectief mogelijk te kunnen beschrijven.

De gehanteerde methode voor de observaties is gedeeltelijk gestructureerd³. Naast een observatielijst met een aantal topics is ruimte over voor andere gebeurtenissen die zich voordoen en meegenomen kunnen worden in de observatie. De topics waar op gelet wordt zijn de volgende:

³ Gedeeltelijk gestructureerde observatie: naast een observatielijst met vaste topics het open omschrijven van gedragingen (Baarda, De Goede & Teunissen, 2005)

Observatielijst

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

4.2.2 Deskresearch

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

Om duidelijkheid te krijgen over de verschillende definities en om deze begrippen voor het onderzoek te kunnen afbakenen is literatuurstudie met betrekking tot deze begrippen belangrijk. De verrichte literatuurstudie is terug te vinden in het theoretisch kader, paragraaf 3.2.

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

4.3 Hoofdonderzoek

4.3.1 Interview

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

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

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

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

Binnen het interviewen zijn verschillende methodes die gehanteerd kunnen worden.

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

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

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

4.3.2 Enquête

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

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

Daarnaast is een goede vraagstelling van belang. Worden er open vragen gesteld of juist gesloten vragen? Als het om enquêtes gaat is het beter om zoveel mogelijk gesloten vragen te stellen. Dit zowel in het belang van de ondervraagden als van de interviewer. Bij het stellen van veel open vragen in een enquête moet de ondervraagde namelijk veel meer nadenken dan bij gesloten vragen, dat tegelijkertijd meer tijd kost. De kans op non-respons wordt hiermee groter. Ook voor de interviewer is het verwerken van veel open vragen in een enquête lastig, doordat deze gegevens op grote aantallen moeilijk te analyseren zijn (Baarda & De Goede, 2006).^{10**} De enquête die opgesteld wordt zal daarom voornamelijk uit gesloten vragen bestaan, waarbij de ondervraagden kunnen aangeven in hoeverre zij het met iets eens zijn (Likertschalen) en keuzes kunnen maken uit verschillende antwoordmogelijkheden.

4.4 Dataverwerking

4.4.1 Interviews

Het identiteits-onderzoek bestaat, zoals in de voorgaande paragraaf omschreven, uit interviews met de medewerkers en leiding van Jules & you. Om de informatie uit deze interviews te kunnen verwerken, wordt ieder interview uitgewerkt, waarna daarna antwoorden met elkaar kunnen worden vergeleken. Omdat alle medewerkers van Jules & You die relevant zijn voor het onderzoek geïnterviewd kunnen worden, staat de uitkomst van de interviews dan ook representatief voor de organisatie.

4.4.2 Enquêtes

De enquêtes worden in kader van het imago-onderzoek afgenomen onder studenten en docenten van de universiteiten Maastricht en Tilburg. De enquête wordt digitaal opgesteld, wat betekent dat de doelgroep deze via internet kan invullen. Verwerking van de uitkomsten hiervan gaat via het programma SPSS.

Als er na een week onvoldoende enquêtes zijn ingevuld, wordt een reminder mail gestuurd met het verzoek de enquête alsnog in te vullen. Komt er dan nog te weinig respons, dan zal weer een reminder mail gestuurd worden met hetzelfde verzoek en is het noodzakelijk dit onderzoek een week extra te laten lopen.

4.5 Steekproefverantwoording

Binnen het imago-onderzoek worden verschillende onderzoeksdoelgroepen meegenomen, zoals in hoofdstuk 1 aangegeven. Hierdoor zal er een steekproefverantwoording gesteld dienen te worden per onderzoeksdoelgroep. De berekening is tot stand gekomen aan de hand van de formule voor een steekproef waarbij de populatie eindig is, zie bijlage 5.

Doelgroep	Totaal populatie	Steekproef
Alle studenten Universiteit Maastricht	13.744	374
Buitenlandse studenten Universiteit Maastricht	5909	361
Alle academische staf Universiteit Maastricht	2060	324
Buitenlandse academische staf Universiteit Maastricht	461	210
Alle studenten Universiteit Tilburg	12.678	373
Buitenlandse studenten Universiteit Tilburg	912	271
Academische staf Universiteit Tilburg ⁴	992	278

Steekproef omvang imago-onderzoek

Op voorhand kan gesteld worden dat de steekproefomvang van de verschillende groepen niet haalbaar is binnen de gestelde termijn en in het kader van de afstudeeropdracht. Dat de benodigde steekproefomvang niet behaald zal worden zal bij de interpretatie van de statistische gegevens en analyse van het imago-onderzoek in ogenschouw genomen dienen te worden. De resultaten dienen daarom slechts als een indicatie van waaruit het uiteindelijke advies tot stand zal komen.

⁴ Cijfers van buitenlandse academische staf Universiteit Tilburg zijn niet bekend in het UvT jaarverslag 2009

5 / Vooronderzoek

5.1 Observatie

Zoals in hoofdstuk 4 Onderzoeksaanpak, paragraaf 4.2 is aangegeven, wordt er in het vooronderzoek gebruik gemaakt van observatie. Tijdens de observatie is gelet op de volgende punten:

- Sfeerbepaling
- Omgangsvormen
- Kernwaarden
- Positionering

In de volgende paragrafen is ieder deel uitgewerkt op basis van bevindingen, waarbij een deel gekoppeld is aan literatuur van Van Dam & Marcus (2005), een praktijkgerichte benadering van organisatie en management.

5.1.1 Sfeerbepaling – *Hoe is de sfeer?*

5.1.1.1 Mate van formaliteit

De mate van formaliteit is bij Jules & You laag. De organisatie is daarmee informeel te noemen. Dit geldt zowel voor interne contacten, medewerkers onder elkaar, als voor de externe contacten met klanten. Dit komt onder andere tot uiting door de manier waarop medewerkers met elkaar omgaan. Het is een kleine organisatie bestaande uit < 10 personen. Iedereen kent elkaar, er is altijd tijd voor een praatje en iedereen spreekt elkaar aan met 'je'.

Ook de benadering naar klanten die bij Jules & You komen is informeel. Mensen die binnenkomen worden vrolijk begroet en vrijwel meteen geholpen, waarbij vaak tussendoor sprake is van een kort informeel gesprek. Dit heeft onder andere als oorzaak dat veel klanten regelmatig terugkomen, waardoor er herkenning is en er een soort band ontstaat. Een andere oorzaak is dat de grootste klantengroep van Jules & You bestaat uit studenten dat gelijk staat aan het balie-personeel van Jules & You. Hierdoor heerst er in de balieruimte het idee 'voor studenten, door studenten' waardoor er al snel een informele sfeer ontstaat en mensen meer vriendschappelijk dan afstandelijk met elkaar omgaan.

Impliciet omschreven heerst er een open en toegankelijke sfeer. Jules & You is laagdrempelig om te benaderen en er is sprake van veel persoonlijk contact. De deur staat de hele dag open voor mensen met vragen, die vervolgens goed opgevangen worden door het personeel.

5.1.1.2 Leiderschapsstijl

Type leiders

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

Type medewerkers

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

Model van situationeel leidinggeven

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

5.1.1.3 Cultuurtypen

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

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

Al deze punten zijn terug te zien bij Jules & You. Het bedrijf is tot stand gekomen door de CEO⁵, naar aanleiding van eigen idee en conceptontwikkeling. De organisatie kan daarmee gezien worden als een uitbreiding van de oprichtster, waarna vervolgens een groepje medewerkers eromheen zijn aangetrokken. Doordat Jules & You een klein bedrijf is bestaande uit minder dan 10 personen, is er sprake van een samenwerkingsgraad in samenhang met een grote saamhorigheid tussen de leden van de organisatie. Doordat enige vorm van delegatie vanuit één persoon komt, de CEO, kan geconstateerd worden dat de machtsspreiding en daarmee de mate van delegatie laag is. Daarnaast zijn er momenteel weinig expliciet opgestelde regels en procedures binnen Jules & You waar naar geleefd kan worden. Dit alles leidt tot het cultuurtype 'machtscultuur'.

5.1.2 Omgangsvormen – Hoe gaan medewerkers met elkaar om en met de klanten?

De omgangsvormen tussen medewerkers zijn sociaal, vriendelijk en collegiaal. Medewerkers gaan goed met elkaar om en helpen elkaar waar nodig. Klanten die binnen komen bij Jules & You worden meteen geholpen. Zij kunnen met elke vraag die zij hebben terecht, waarbij meestal sprake is van rechtstreekse dienstverlening. Afspraken worden direct gemaakt, instellingen worden gebeld, spullen worden verkocht en met iedere andere dienstverlening wordt geholpen waar de klant maar naar vraagt. Daarnaast wordt als iets niet direct in het aanbod zit er toch voor gezorgd dat de klant weg gaat met een tevreden gevoel en op weg is geholpen met zijn of haar vraag. Zo wordt er bij specifieke vragen toch informatie opgezocht over het desbetreffende onderwerp of wordt er vanuit Jules & You een instelling of organisatie gebeld die de klant mogelijk verder op weg kan helpen.

5.1.3 Kernwaarden – Zijn de kernwaarden van Jules & You te herkennen binnen het bedrijf?

De kernwaarden van Jules & You, zoals deze expliciet zijn opgenomen in het bedrijf, zijn toegankelijk, budgetvriendelijk, servicegericht, efficiënt en internationaal. Naar aanleiding van observatie binnen de organisatie kan geconcludeerd worden dat deze kernwaarden grotendeels terugkomen in de uitvoering van alledag.

Zoals eerder aangegeven bij paragraaf 5.1.1 sfeerbepaling is Jules & You laagdrempelig om te benaderen, waardoor ze erg toegankelijk zijn. Budgetvriendelijk komt terug in de services die aangeboden worden. Deze zijn erop gericht om de beste deals aan te kunnen bieden en goedkoper te zijn dan andere bedrijven waar een zelfde soort product of dienst vandaan gehaald kan worden. Met dit gegeven wordt goed ingespeeld op de doelgroep studenten, omdat zij over het algemeen niet heel veel te besteden hebben maar hierdoor toch geholpen kunnen worden. Ook de waarde servicegericht komt tot zijn recht bij Jules & You. Het is een serviceverlenend bedrijf waar mensen terecht kunnen met zeer uiteenlopende vragen. Het personeel staat voor deze vragen open en probeert ze te helpen daar waar zij kunnen.

⁵ CEO staat voor Chief Executive Officer

Jules & You is voornamelijk gericht op de internationale student, omdat de Nederlandse student vaak zijn of haar eigen weg wel weet te vinden in eigen land. De eerstgenoemde groep is veel hulpbehoevender door taalbarrières, onduidelijkheden over wat zij allemaal moeten hebben en weten als ze in Nederland komen studeren en andere dingen die hiervoor geregeld moeten worden. Daarmee komen we bij het internationale karakter van het bedrijf. De voertaal die gehanteerd wordt is zowel Nederlands als Engels, met de nadruk op het Engels. Voornamelijk bij het helpen van klanten wordt Engels gesproken, omdat zij grotendeels uit het buitenland afkomstig zijn. Deze buitenlandse studenten brengen vele nationaliteiten met zich mee waar Jules & You naarmate zij langer bestaan, steeds meer ervaring mee krijgt.

Of de efficiëntie van het bedrijf optimaal is valt nog te betwisten. Doordat het een klein bedrijf betreft kan er snel geschakeld worden en kan er snel ingespeeld worden op behoeftes die er zijn. Maar intern gaat het op dit gebied nog wel eens fout. Door het snelle schakelen zijn er regelmatig veranderingen in dienstverlening en worden er regelmatig diensten aan het aanbod toegevoegd. Gedurende de week werkt er echter bijna iedere dag iemand anders bij de balie waardoor de snelle veranderingen vaak moeilijk bij te houden zijn voor hen. Dit heeft tot resultaat dat er verwarring kan ontstaan over bepaalde diensten en hoe hier mee om moet worden gegaan, waardoor bepaalde diensten niet altijd optimaal verleent kunnen worden.

5.1.4 Positionering – Is de positionering zoals deze vooraf is neergezet nog te herkennen?

Het idee achter Jules & You dat expliciet is vastgelegd is de volgende: Jules is de eerste vriend/vriendin die studenten maken in Maastricht, op het moment dat zij zich inschrijven op de universiteit. Jules leert de studenten kennen, en krijgt inzicht in zijn/haar behoeften. Het netwerk van Jules helpt om deze behoeften te vervullen, zodat op het moment dat de student in Maastricht arriveert, zijn bedje gespreid is. Jules kan bijna alles, en studenten associëren zich graag met het karakter van Jules. Jules staat voor een partner in een onbekende stad in een vreemd land, en geeft studenten een gevoel van veiligheid, degelijkheid en persoonlijk contact (Businessplan J&Y, 2009).

Het idee zoals hierboven weergegeven, heerst ruw geschetst nog steeds binnen de organisatie. Medewerkers kennen het verhaal en werken daardoor ook met de instelling dat de klant koning is. Op de eerste plaats staat dat hij of zij geholpen wordt met zijn of haar vraag, waarbij sprake is van persoonlijk contact. 'Jules kan bijna alles' uit zich in het feit dat de organisatie altijd vooruit kijkt en regelmatig nieuwe diensten in het aanbod opneemt. Ook als de klant naar iets vraagt dat nog niet in het aanbod zit, wordt er wel voor gezorgd dat er toch een antwoord komt of dat de klant verder op weg wordt geholpen op welke manier dan ook. Het idee dat Jules een vriend/vriendin is kan zich uiten doordat de diensten verleend worden door leeftijdsgenoten van de gemiddelde klant. Hoe en of dit verhaal bij de doelgroep wordt beleefd kan op basis van observatie niet gezegd worden. Dit zal duidelijk moeten worden naar aanleiding van het imago-onderzoek.

5.2 Concurrentieanalyse

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

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

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

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

5.2.1 Concurrenten

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

5.2.1.1 Expatica.com

Expatica.com is een online internationale community voor mensen die zich in een ander land bevinden dan waar zij vandaan komen. Op de website staan actuele nieuwsberichten van elf verschillende Europese landen en is er per land informatie te vinden over diensten als huisvesting, educatie, gezondheid, werk, financiën en vrije tijdsbesteding. “Expatica.com biedt een op maat gesneden lokale nieuws service en essentiële informatie over wonen, werken of verhuizen naar land van uw keuze” (Expatica Communications BV, 2011).



Deze website geeft bezoekers verwijzingen naar de juiste kanalen, zo staan er bijvoorbeeld advertenties, vacatures en ideeën op om te doen, maar de actie moet door de bezoeker zelf genomen worden. Expatica geeft je de aanzet en een breed beeld van mogelijkheden, waarna de bezoeker het heft in eigen handen moet nemen om over te gaan op actie.

Communicatie

De slogan die Expatica.com gebruikt is “News and information for the international community”. Dit zet meteen de toon neer die zeer informatief is. De website is een soort handboek met vele tips & tricks over wat te doen in bepaalde situaties en aanknopingspunten over waar je terecht kan.

Expatica.com bestaat alleen online en communicatie gaat dan ook via digitale wegen. Zo hebben zij een profiel op Twitter, Facebook, LinkedIn en Flickr. Daarnaast is er de Survival Guide. Deze jaarlijkse gids voor specifieke landen geeft het beste van de site weer in een uitgebreide en gemakkelijk te gebruiken formaat (Expatica Communications BV, 2011).

De doelgroep waar Expatica.com zich op richt zijn alle mensen die verhuizen (voorgoed, of voor een tijdelijke periode) naar een ander land. De gespecificeerde landen van Expatica.com zijn Nederland, Duitsland, Frankrijk, Luxemburg, Portugal, Spanje, Engeland, Zwitserland, Moskou en Zuid-Afrika.

Expatica.com zet in positionering haar product centraal. Deze wordt neergezet als een uitgebreid handboek waarin heel veel verschillende dingen te vinden zijn. Dit staat in lijn met de naam van de jaarlijkse gids: ‘Survival Guide’. Het biedt je handvaten om te ‘overleven’ in een ander land. Daarbij kun je zelf op ‘survival’ gaan door de vele informatie die je door Expatica.com wordt aangeboden. De bezoeker van de website wordt voornamelijk geïnformeerd. Wat hij hiermee in het vervolg doet is aan hem.

5.2.1.2 Eduboox

Eduboox is een landelijke website voor studenten in Nederland, die in elke studentenstad lokaal kan worden gebruikt. Eduboox probeert studenten zo goed mogelijk te voorzien in het verkopen en kopen van studieboeken, het krijgen van studentenkortingen, het vinden van carrièremogelijkheden en evenementen in de buurt. Elke student van iedere opleiding kan bij Eduboox terecht en voordeel halen uit het aanbod van Eduboox. Of je nu geld wilt verdienen met het verkopen van oude studieboeken of geld besparen door benodigde boeken tweedehands met een fikse korting te kopen, Eduboox probeert het beste aanbod te regelen met kortingen die op kunnen lopen tot wel 70% (Eduboox, 2010).



De website dient als een soort zoekmachine naar de juiste studieboeken, kortingen voor studenten, bijbanen en evenementen. Dit moet de bezoeker van de site zelf doen, waarna hij ook zelf initiatief moet nemen om over te gaan op actie.

Communicatie

De slogan die Eduboox hanteert is "studieboeken & meer". De toon is informeel en duidelijk gericht op de student. Communicatie gaat via de website. Gebruik van social media staat hierop niet aangegeven.

De doelgroep waar Eduboox zich op richt zijn alle Nederlandse studenten van elke opleiding (MBO, HBO, WO). Dit uit zich in de teksten op de site, de mogelijkheid om verschillende 'studenten'-steden te kiezen en in dat de teksten alleen in het Nederlands opgesteld zijn.

De positionering van Eduboox is erg op prijs gericht. Een marketingvariabele staat hiermee centraal. Termen als 'tweedehands, geld verdienen, geld besparen en (fikse) kortingen' komen regelmatig voorbij en treden daarmee naar de voorgrond.

5.2.1.3 All4students

All4students beschikt over een netwerk met meer dan 300.000 aangesloten studenten en meer dan 18 websites specifiek gericht op studenten. Deze websites bevatten landelijke informatie over banen, stages, kamers, events, entertainment, het studieleven en een aantal diensten gericht op onder andere verzekeringen, premies, internetverbindingen en studentenkortingen. Deze zijn onder andere opgedeeld in: studenten.net, studentenbaan.nl, stages.nl, studentenkamers.nl, studentendiensten en events (All4students, 2011).



All4students biedt informatie, adviezen en tips, vacatures voor banen/stages, advertenties van feesten/evenementen, en entertainment. De advertenties en vacatures worden via de websites van All4students gecommuniceerd, waarna studenten zelf kunnen reageren.

Communicatie

All4students beschikt niet over een slogan waarmee zij communiceren. Voornamelijk de verschillende websites staan centraal die ieder aan elkaar gelinkt staan. De toon is zeer informeel en duidelijk gericht op studenten. Teksten zijn zowel informatief als gericht op ontspanning en amusement.

Communicatie gaat via de websites van All4students, via verschillende printpagina's in magazines, webTV en door eigen opgezette evenementen. Daarnaast is All4students actief op de social media platforms Twitter en Facebook.

De doelgroep waar All4students zich op richt zijn HBO en WO studenten in heel Nederland. De focus in deze doelgroep ligt op 18 – 25 jarigen.

In de positionering van All4students staat het product centraal. Zij profileren zich hiermee op producteigenschappen. Dit uit zich in de teksten die vermeld staan per dienst. Zo staat er bijvoorbeeld dat zij over de leukste banen voor studenten beschikken, over de beste studenten voor bedrijven, zij over de beste en voordeligste diensten beschikken en geven zij inhoudelijke productinformatie over bijvoorbeeld hun aangeboden polissen en verzekeringen. Ze laten hiermee de sterktes en beste kanten van hun producten zien en claimen daarmee een voordeel.

5.2.1.4 DUWO

Stichting DUWO is de oudste en grootste studentenhuysvester van Nederland met een halve eeuw ervaring in het bouwen en beheren van studentenwoningen. Zij verhuren ruim 17.000 kamers en woningen in studentensteden in de Randstad, onder meer in Amsterdam en omgeving, Delft, Den Haag en Leiden. Ook vervult DUWO een voortrekkersrol op het gebied van huisvesting voor buitenlandse studenten (Duwo, 2011). DUWO heeft contracten met onder meer de Vrije Universiteit, de Universiteit van Amsterdam en de Hogeschool voor Economische Studies voor in totaal meer dan duizend kamers (ANP, 2010).



DUWO steekt veel geld en energie in de leefbaarheid in en rondom woningen, ze besteden veel aandacht aan bewonersinspraak en ze staan voor een klantgerichte dienstverlening. Daarnaast kunnen studenten zelf alles digitaal regelen door te reageren op vacatures die op de website staan.

De primaire taak van DUWO is het aanbieden van woonruimte aan studenten. Maar omdat het leven van studenten uit veel meer dan alleen wonen bestaat, ontwikkelt DUWO ook aanvullende producten die het leven van een student aangenamer maken. Zo was DUWO halverwege de jaren negentig een van de eerste corporaties die voor studenten een internetaansluiting realiseerde en een website lanceerde. Andere producten die DUWO aanbiedt zijn onder meer: uitleen van gereedschap, energiebesparende maatregelen en verkoop van fietsen. DUWO ziet wonen als een onderdeel van het studentenleven en wil op verschillende manieren als intermediair aanpalende voorzieningen mogelijk of bereikbaar maken (Duwo, 2011).

Communicatie

De slogan waarmee DUWO communiceert is “specialist in studentenhuisvesting”. De toon is informeel en informatief. Hun jarenlange ervaring staat centraal.

De webomgeving is voor DUWO het belangrijkste communicatiemiddel tussen DUWO, de (potentiële) huurders, de aanbieders en de zakelijke klanten (Duwo, 2011). Jongeren en studenten kunnen op de website terecht voor informatie, vragen, klachten en doorverwijzingen. Communicatie gaat dan ook voornamelijk via de website. Ook hebben zij een aantal kantoren en verschijnen er regelmatig nieuwsberichten over DUWO. Het gebruik van social media is niet gelinkt aan de website. Wel hebben zij een profiel op LinkedIn.

De doelgroep van DUWO zijn studenten en jongeren van 18 tot 30 jaar, die op zoek zijn naar woonruimte. Dit betreft zowel Nederlandse – als buitenlandse studenten en jongeren.

In de positionering van DUWO staat de organisatie centraal. Zij profileren zich hiermee op corporate ability, de nadruk ligt op kerncompetenties van de organisatie. Jarenlange ervaring is hierbij het sleutelwoord, aangevuld door aandacht en klantgericht.

5.2.1.5 Kamernet.nl

Kamernet.nl is een vraag- en aanbodsites die gericht is op onzelfstandige woonruimte in Nederland, en die huurders en verhuurders direct contact met elkaar laat opnemen. Elke maand worden er ruim 9.000 nieuwe kamers op de site aangeboden door particuliere verhuurders. Deze advertenties kunnen zij gratis plaatsen.



De site hanteert een eenvoudige werkwijze:

Een verhuurder biedt een kamer aan. Deze wordt vervolgens gecontroleerd door de Kamernet.nl beheerders die de leden van Kamernet.nl per e-mail op de hoogte stellen van de nieuwe kamer. De leden kunnen op de kamer reageren en de verhuurder kiest zelf de meest geschikte kandidaten uit.

Kamernet.nl biedt ook gratis juridisch advies in samenwerking met het Landelijk Studenten Rechtsbureau (LRS). Indien nodig stapt het LRS zelfs voor de student naar de rechtbank. Ook studentenverzekeringen kunnen afgesloten worden bij Kamernet.nl (Kamernet.nl, 2011).

Communicatie

De slogan waarmee Kamernet.nl communiceert is “het grootste kamernetwerk”. De toon is informeel, actief en informatief. Het zoeken en aanbieden van kamers staat centraal, aangevuld door de nodige uitleg hiervoor. Daarnaast worden zinnen uitgelicht als “Vind snel een kamer of huurder...” en “Snel in contact...”.

Communicatie gaat via de website, campagnes (commercials) en persberichten. Daarnaast is Kamernet.nl actief op de social media platforms Twitter, Facebook, Hyves en YouTube. De doelgroep waar Kamernet.nl zich op richt zijn studenten die kamerozoekende zijn of die een kamer te huur hebben.

In positionering zet Kamernet.nl de ontvanger centraal. Zij profileren zich hiermee met een waarde: betrouwbaar. In campagnes laten zij zien dat de beschrijving van een aangeboden kamer nog wel eens kan verschillen van de werkelijkheid, maar dat je dit niet gebeurt bij Kamernet.nl. Zij laten hiermee zien dat hun aanbod te vertrouwen is en de klant er daarom op kan rekenen dat hij krijgt waar hij om vraagt.

5.2.1.6 StudentenWerk

Studenten uitzendbureau StudentenWerk is de grootste aanbieder van werk voor studenten. Zij bieden landelijk meer dan 2500 actuele vacatures aan voor vakantiewerk, bijbanen, stages, tijdelijke fulltime functies en startersfuncties. StudentenWerk is een internetbedrijf, waarmee de diensten via internet worden aangeboden. Ook internationaal heeft StudentenWerk haar stappen al gezet. Lancering van websites in België, Frankrijk en Spanje hebben inmiddels plaats gevonden.



Via StudentenWerk kunnen studenten zelf in de database van vacatures zoeken, maar zij kunnen ook een persoonlijke pagina aanmaken, waarop je aangeeft of je op zoek bent naar een bijbaan, stage, vakantiewerk of starterfunctie. Na inschrijving gaat StudentenWerk aan de slag met het matchen van het persoonlijke profiel en ontvangt de student de nieuwste vacatures automatisch in zijn mailbox (StudentenWerk, 2011).

Communicatie

De slogan waarmee StudentenWerk communiceert is “Onze matches werken”. De toon is informeel en ambitieus. Voornamelijk de organisatie staat centraal, dat zij de grootste en de beste zijn, heel veel vacatures te bieden hebben en dat zij momenteel één van de snelst groeiende bedrijven van Nederland zijn.

Communicatie gaat via de website, haar partners, campagnes, nieuwsbrieven, via de pers en het nieuws en radio en tv. Het gebruik van social media staat niet op de website aangegeven. De doelgroep van StudentenWerk zijn studenten uit heel Nederland tot young professionals op zoek naar hun startersbaan. Daarnaast richten zij zich op bedrijven, waarmee advertenties voor werk gewonnen kunnen worden.

In de positionering van StudentenWerk staat het product centraal. De profilering hierbij ligt op het rationeel voordeel. In de huidige campagne van StudentenWerk wordt namelijk een voordeel aan de aanbieder geclaimd dat voorkomt uit een producteigenschap van StudentenWerk. Zij hebben namelijk *goede/de beste* vacatures in hun database en *goede/de beste* potentiële werknemers in hun bestand, waardoor studenten op een leuke manier geld kunnen verdienen en bij bedrijven het werk altijd door kan gaan doordat deze goed opgevangen kan worden door het goede personeel afkomstig van StudentenWerk.

5.2.2 Conclusie

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

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

6 / Hoofdonderzoek – Beantwoording deelvragen

6.1 Wat is de gewenste identiteit van Jules & You?

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

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

In deze paragraaf wordt elk onderdeel van de gewenste identiteit apart uitgewerkt dat uiteindelijk tot de gemeenschappelijke vertrekpunten leidt, die zicht geven op de focuspunten binnen de gewenste identiteit.

6.1.1 Visie

De visie van een bedrijf kan gezien worden als een doelstelling die wordt nagestreefd. Dit is het gewenste toekomstbeeld dat de organisatie voor ogen heeft, de droom die zij graag wil waarmaken. De visie die in de beginfase van Jules & You expliciet op papier is gezet luidt als volgt:

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

Het droombeeld over Jules & You dat uit het interview naar voren is gekomen, is dat graag gezien wordt dat het concept over heel Nederland kan worden uitgerold, zo mogelijk ook in het buitenland en dat zij vooraan blijven staan op het dienstverlenende gebied voor (buitenlandse) studenten en docenten. Hierin wil Jules & You overal haar plek kunnen vinden, zodat zij ook goed vindbaar is voor mensen en iedereen met zijn of haar vragen terecht kan. Professioneel handelen is hierbij belangrijk. Klanten moeten het gevoel hebben écht geholpen te worden. Zij moeten vertrouwen hebben in de organisatie en weten dat alles goed komt met de hulp van Jules & You.

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

Dit beeld komt redelijk goed overeen met de expliciet opgestelde visie. In beide omschrijvingen komt heel duidelijk het vooruitstrevende, innovatieve karakter terug. Jules & You wil zich steeds verder ontwikkelen, groter worden en vooruit kijken, zodat zij haar doelgroep steeds beter kan voorzien van alle diensten waar zij maar om vragen.

6.1.2 Missie

De missie van een bedrijf kan omschreven worden als een doelstelling die moet worden volbracht. Hierbij horen de rol en ambities van de organisatie. Wat wil je zijn en wat wil je doen? De missie die in de beginfase van Jules & You expliciet op papier is gezet is de volgende:

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

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

In het interview kwam naar voren dat de eerst komende twee jaar voornamelijk geïnvesteerd moet worden in Jules & You Maastricht en dat na die fase de ambitie is om uit te breiden naar meerdere steden. De wens is om dit dan niet één voor één te doen, maar met bijvoorbeeld vijf vestigingen tegelijk. Ze wil eerst investeren in de fysieke locatie Maastricht, protocollen opstellen en het concept compleet maken. Als dit alles klopt, wordt het tijd om naar uitbreiding in andere steden te kijken, waarbij Jules & You gezien zou moeten worden als de echte vraagmaker waar je voor alles terecht kan. Studenten moeten het gevoel hebben, dat wat hun persoonlijke situatie ook is, Jules & You hiermee om weet te gaan op een professionele manier. Alles is mogelijk, klanten moeten nooit 'nee' te horen krijgen en 'kan niet' bestaat niet.

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

Naast de visie komen ook beide uitingen over de missie, zowel expliciet als impliciet, goed met elkaar overeen. Jules & You kan alles bieden waar de klant maar om vraagt en is door haar innovatieve karakter en grote netwerk in staat elke vraag of probleem als een professional te behandelen. Momenteel is echter wel het besef gekomen dat voor een succesvol slagen van Jules & You eerst de zaken vanaf de basis goed geregeld moeten worden, zodat de volledige missie ook volbracht en gedragen kan worden door de organisatie.

6.1.3 Kerncompetenties

Kerncompetenties gaan over actieve zaken waarin een organisatie goed is. Naar aanleiding van het interview kwamen de volgende punten naar voren waarin Jules & You zich zo gezegd excelleert:

- Jules & You is in staat diensten op een efficiënte en goedkope manier te kunnen bieden
- Zij kunnen goed beoordelen waar studenten behoefte aan hebben in ondersteuning. Met andere woorden, Jules & You doet aan goede monitoring van de doelgroep
- Ze bieden klanten een heel persoonlijke service
- Jules & You is heel laagdrempelig om te benaderen

Om deze sterke punten in kerncompetenties om te zetten, kunnen deze het beste in werkwoorden beschreven worden. Daarnaast onderscheidt een organisatie zich gewoonlijk op één of twee kerncompetenties om zich helder te kunnen profileren (Van Der Grinten, 2010).

Bovenstaande punten vormen voor Jules & You de volgende twee kerncompetenties:

- Behoeftes vervullen
- Personaliseren

Behoeftes vervullen omvat de eerste twee sterke punten van Jules & You en *personaliseren* het derde en vierde sterke punt. Deze kerncompetenties omvatten de organisatie in zijn geheel en geven, zoals de naam al zegt, de kern van de organisatie weer.

"Ik denk dat het ons goed is gelukt om te beoordelen waar studenten nou behoefte aan hebben in de ondersteuning. Dat hebben we langzaam geleerd. Daarnaast bieden we, ondanks dat we zoveel leden hebben toch een heel persoonlijke service."

6.1.4 (Kern)waarden

De kernwaarden die Jules & You hanteert zijn toegankelijk, budgetvriendelijk, servicegericht, efficiënt en internationaal. Deze waarden kunnen gezien worden als de karakteristieke waarden van een organisatie. Bij het identificeren van de karakteristieke waarden kan onderscheid gemaakt worden tussen klantwaarden en organisatiewaarden. De klantwaarden geven de belofte weer aan klanten ten aanzien van de geleverde producten en/of diensten. En de organisatiewaarden zijn datgene wat karakteristiek is voor het gedrag van leden van de organisatie (Van Der Grinten, 2010).

Gedurende het interview kwamen onderwerpen aan bod als kenmerkende of typerende onderdelen van de organisatie, de omgang tussen medewerkers en wat er aan klanten wordt beloofd, waaruit de volgende klantwaarden en organisatiewaarden herleid kunnen worden:

Klantwaarden	Organisatiewaarden
▪ Gemak/praktisch ▪ Persoonlijke benadering ▪ Aanpassingsvermogen ▪ Servicegericht ▪ Budgetvriendelijk	▪ Veelzijdig ▪ Doelgericht ▪ Innovatief ▪ Ondernemend ▪ Behulpzaam ▪ Verantwoordelijk

Deze waarden komen redelijk goed overeen met de waarden die al vast stonden voor de organisatie. Toegankelijk vindt zijn aansluiting bij persoonlijke benadering en behulpzaam, budgetvriendelijk en servicegericht behoren tot de klantwaarden en efficiënt staat in dezelfde lijn als doelgericht. Internationaal staat hiermee aan de zijlijn, maar dat kan ook meer gezien worden als een instelling van de organisatie. Jules & You is voornamelijk gericht op een internationale doelgroep.

“Waarmee we in het begin heel erg naar buiten traden is dat Jules & You alles is wat je nodig hebt. Dat is een beetje de kern van de boodschap. Alhoewel, ik denk dat ik dat misschien wel heel graag zou willen communiceren, maar als dat is hoe studenten het ook zouden begrijpen dan zou er niet zoveel verwarring zijn over wat wij nou doen.”

6.1.5 Gemeenschappelijke vertrekpunten

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

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

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

“We zijn zo langzaam wel een ‘dingetje’ in de stad. Het is leuk om iedereen te horen zeggen ‘ik kom bij Jules’, omdat iedereen weet waar dat is. Maar ik heb wel het idee dat niet iedereen even goed weet wat wij doen van de buitenkant.”

6.2 Wat is de werkelijke identiteit van Jules & You?

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

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

Alle medewerkers voelen zich goed bij de organisatie en zeggen met plezier naar hun werk te gaan. Opmerkingen als dat er een goede energie heerst, het een prettige omgeving is om in te werken en mensen vrolijk, vriendelijk, behulpzaam en collegiaal zijn kwamen regelmatig voorbij. De mate waarin medewerkers zich verbonden voelen met Jules & You is over het algemeen vrij goed te noemen. Hierbij valt wel op te merken dat naarmate de medewerker langer in dienst is, de verbondenheid beduidend hoger ligt. Er werd aangegeven dat de mate van verbondenheid met de organisatie een proces is dat moet groeien als je er nog maar net werkzaam bent. Hier zit echter wel een stijgende lijn in en is daarmee positief te noemen.

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

Een enkele kritische noot is dat de interne communicatie af en toe te direct kan zijn. Bepaalde situaties worden soms misschien te snel beoordeeld zonder de gehele context te weten en op- of aanmerkingen kunnen wel eens te direct geformuleerd worden, waardoor het idee kan ontstaan dat de kritiek niet heel opbouwend is.

Over het algemeen wordt de relatie met de werkgever goed genoemd. Zo werd regelmatig aangehaald dat dingen goed bespreekbaar zijn en er een flexibele omgangsvorm is. Dit wordt als prettig ervaren. 'Streng, maar rechtvaardig' was een kenmerkende uitspraak dat ten gehore kwam. Daarnaast wordt de werkgever door nagenoeg alle medewerkers geassocieerd met Jules & You. Haar ondernemende karakter en vooruitstrevendheid maken de organisatie zoals deze nu is. Er zijn altijd ideeën gaande binnen de organisatie en er kan snel geschakeld worden dat het bedrijf zeer dynamisch maakt.

"We proberen het leven van de student in Maastricht zoveel mogelijk te veraangename. Als je dat dan afzet tegen andersoortige instellingen, denk ik dat wij dat beter doen en alerter, persoonlijker."

Jules & You kan getypeerd worden als een 'verdergaande servicebalie'. Medewerkers zien Jules & You als een servicebedrijf dat heel veel te bieden heeft en waar steeds meer diensten bij komen. De mogelijkheden zijn onuitputtelijk. Voorop staat dat iedereen met een vraag of probleem geholpen wordt, dat er naar ze geluisterd wordt en dat ze begrepen worden. Mensen moeten niet zonder hulp of antwoord weg gestuurd worden, er wordt echt de tijd voor je genomen. Jules & You kan alles voor hun klanten regelen, wat zij maar nodig hebben in hun studentenleven en daarna. Een persoonlijke benadering en toegankelijkheid zijn woorden die veel genoemd werden over de organisatie. Medewerkers zien Jules & You als een informele organisatie die vooruit denkt, innovatief en ondernemend is.

Bij een aantal van de medewerkers leeft het gevoel van 'voor studenten, door studenten'. Dit heeft ermee te maken dat een aantal medewerkers zelf nog student zijn. Veel medewerkers zijn daarom ook van mening dat zij zich als organisatie goed kunnen inleven in de doelgroep, weten wat er gaande is en daardoor goed in kunnen spelen op behoeftes die er zijn. Zij associëren Jules & You voornamelijk met de woorden 'jong', 'studenten' en 'dienstverlening' of 'helpdesk'. Opvallend is dat eigenschappen die zij aan Jules & You koppelen overwegend positief zijn. Hierbij kan gedacht worden aan eigenschappen als persoonlijk, toegankelijk, open, ambitieus, professioneel en ondernemend.

“Ik voel dat elk succes van Jules & You iets is waar ik trots op mag zijn. Er is altijd wel iets waar ik een hand in heb gehad, dat geldt ook voor de dingen waarin we falen.”

Een belangrijke sterkte die voornamelijk genoemd werd voor Jules & You is dat zij een heel persoonlijke service bieden, ondanks dat het aanbod zo groot is en er zoveel leden zijn. Daarbij kunnen zij goed en snel inspelen op behoeftes die er zijn, waardoor Jules & You diensten aan kan bieden waar vraag naar is. Ook het gemak dat Jules & You alles voor hun klanten kunnen regelen, hen de problemen uit handen kunnen nemen zodat zij hier zelf weinig aan hoeven te doen wordt als een sterk punt gezien van de organisatie. Een van de medewerkers merkte op dat Jules & You hier echt een gat in de markt mee heeft gevonden.

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

Eerder werd al gezegd dat medewerkers het als een voordeel zien voor een deel zelf nog student te zijn. Toch wordt gelijker tijd het werken met studenten in de corebusiness als een zwakker punt gezien. Doordat zij nog studeren werkt er iedere dag iemand anders achter de balie, waardoor werkzaamheden niet altijd even gestructureerd verlopen. Iedere dag neemt namelijk iemand anders het werk over dat hij of zij op zijn eigen manier doet. Daar komt dan bij dat Jules & You erg vooruitstrevend is, er daardoor snel geschakeld wordt en nieuwe diensten regelmatig geïmplementeerd worden. Medewerkers gaven aan dat dit een chaotische sfeer met zich mee kan brengen, waarin efficiënt werken soms wordt belemmerd. Regelmatig werd aangegeven dat er vaak mooie plannen zijn, nieuwe diensten worden toegevoegd, maar dat de uitwerking minimaal is. Mogelijke oorzaken hiervoor, zoals gezegd werd, is de drukte van het ondernemen, de dagelijkse wisseling achter de balie en het feit dat er niemand tussen de werkgever en het balie-personeel staat die de verantwoordelijkheid over dat deel van de organisatie op zich kan nemen. Dit zou in hun ogen veel kunnen verbeteren. Voornamelijk voor de interne communicatie, een goede doorstroom van werkzaamheden, structuur en dat zij een vast aanspreekpunt hebben, waardoor ook intern snel geschakeld kan worden en kansen beter benut kunnen worden.

“Ik denk dat we verder moeten bouwen en niet iedere keer opnieuw moeten beginnen.”

Nagenoeg alle medewerkers gaven aan behoefte te hebben aan meer structuur en duidelijkheid. Aangegeven werd dat er bijvoorbeeld meer protocollen opgesteld kunnen worden, waardoor bepaalde regels en structuren vast staan op papier en mensen weten wat ze in bepaalde situaties moeten doen, wat de basis is, waar zij zich aan vast kunnen houden. Op dit moment handelen medewerkers af en toe met de kennis die ze hebben over bepaalde diensten dat regelmatig niet volledig blijkt te zijn. Zij hebben het idee dat op die momenten de professionaliteit die zij graag zouden willen uiten tekort schiet. Dit reflecteert daarmee op de klanten die geholpen worden dat vervolgens volgens hen niet heel erg positief uit zal pakken.

“Als iets nog niet is geregeld voor iemand, dan worden wij van de balie daar vaak op aangekeken. Wij zijn vaak toch niet zo goed geïnformeerd als dat mensen die bij ons binnenkomen misschien verwachten.”

Het beeld dat de doelgroep van Jules & You heeft is volgens de medewerkers niet duidelijk. Bijna iedereen heeft het idee dat de externe omgeving niet zo goed weet wat Jules & You precies te bieden heeft. Ook denken zij dat ervaringen met de organisatie per persoon heel erg kunnen verschillen. Dit heeft volgens hen te maken met de dienst waarvan zij gebruik hebben gemaakt. Als dit goed ging dan zal het beeld positiever zijn dan wanneer de dienstverlening niet zo goed ging door eerdergenoemde punten. Ook de communicatie met de doelgroep is een punt dat regelmatig werd aangehaald. Deze is volgens medewerkers niet optimaal en zou zeker beter kunnen. Hier wordt op dit moment niet actief mee omgegaan. Wat er precies verteld moet worden vinden zij lastig. Volgens hen moet in ieder geval duidelijk worden wat Jules & You de doelgroep te bieden heeft, want dat is op dit moment in hun ogen nog niet helder genoeg.

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

6.3 Wat is de fysieke identiteit van Jules & You?

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

Om de fysieke identiteit van Jules & You in beeld te brengen is elk contactelement apart uitgelicht om zo een totaal overzicht te creëren. Omschrijvingen zijn gebaseerd op bevindingen, gesprekken en deskresearch.

6.3.1 Producten en diensten

Jules & You biedt allerlei verschillende diensten aan gericht op studenten, personeel en verenigingen. Al deze diensten zijn ter ondersteuning van deze groepen om in Nederland te kunnen wonen, studeren en werken. Momenteel bestaat het aanbod uit meer dan veertig diensten. Een greep hieruit zijn huisvesting, taalcursussen, bijbanen, medische diensten, bankdiensten, belastingcursussen, fietsenverkoop, telefoonabonnementen, sportabonnementen, rijlessen, fietsenverkoop, drukwerk, was-service en kaartverkoop voor feesten/theater. Het aanbod van Jules & You is zeer divers en flexibel. Bijna alles is mogelijk en op elke vraag wordt naar een antwoord gezocht. Daarnaast komen er regelmatig nieuwe diensten bij om het aanbod divers te houden en in behoeftes te kunnen voorzien. De GVP's vraag gestuurd, behoeftes vervullen, vooruitstrevend en innovatief, behulpzaam en veelzijdig komen hier goed in terug.

In de fysieke ruimte van Jules & You, de balie-ruimte/het kantoor, zijn ook tastbare producten te koop. Zo kunnen mensen dranken kopen als koffie, thee, frisdranken en soep en basis schoolbenodigdheden zoals blocnotes, mappen en schrijfgerei. Ook de fietsenverkoop behoort tot de tastbare producten en kunnen direct uitgezocht en gekocht worden bij Jules & You.

De prijzen van de diensten en producten liggen uit elkaar, maar zijn over het algemeen zeer budgetvriendelijk (GVP). Een fiets is bijvoorbeeld voor €50,- te koop, taalcursussen van Jules & You zijn gemiddeld goedkoper dan andere instanties die eenzelfde aanbod hebben en dranken en schoolbenodigdheden zijn voor een paar euro te verkrijgen.

“We hebben heel veel diensten in ons aanbod, terwijl we maar met weinig mensen zijn.”

6.3.2 Informatie

Het contactelement informatie kan opgesplitst worden in twee onderdelen: organisatiecommunicatiemateriaal en marketingcommunicatiemateriaal.

Organisatiecommunicatiemateriaal

Het businessplan van Jules & You komt gestructureerd over en bevat een heldere opdeling in hoofdstukken. Hetzelfde geldt voor de onderzoeksrapporten die in 2009 en in 2010 zijn opgesteld. De onderzoeksrapporten bestaan echter wel uit veel tekst en grafieken, waardoor het overzicht af en toe moeilijk te bewaren is.

Het briefpapier en de visitekaartjes zijn in de huisstijl van Jules & You. Op dit moment is dat nog in de stijl van de studentservices waar Jules & You zich tot voor kort alleen op richtte. Binnenkort wordt dit overgezet naar de nieuwe huisstijl, zie bijlage 7. Meer hierover is te lezen in paragraaf 6.3.3 Symboliek.

Jules & You werkt samen met vele partners waarbij zij bij een deel van hen op de website vermeld staan als partnership. Hier kan het logo van Jules & You bij staan en eventueel een korte informatieve tekst. Communicatie met partners gaat via afspraken.

Marketingcommunicatiemateriaal

In communicatie-uitingen wordt weinig gebruik gemaakt van beeld. Voornamelijk het logo staat centraal en de tekst. De toon is informatief. Tot op heden heeft Jules & You niet erg veel gebruik gemaakt van communicatiemiddelen. Er zijn hiervoor nog geen standaarden ontwikkeld, er is geen tijdsplanning en overzicht van in te zetten middelen en een duidelijke profilering in uitingen ontbreekt. Het merendeel van de uitingen

hebben weinig lading doordat zij eenvoudig uit het logo en een informatieve tekst bestaan. Daarbij wordt communicatie vooral aanbod-gestuurd gebracht, terwijl Jules & You een vraag-gestuurd bedrijf is.

Het primaire communicatiemiddel dat door Jules & You wordt ingezet is de website: www.julesandyou.com. Op deze website is voornamelijk informatie te vinden over de diensten die Jules & You aanbiedt en is een klein deel besteed aan informatie over de organisatie. Er worden enkele beelden gebruikt dat de diensten iets tastbaarder maakt, maar ook hier staat de tekst centraal met informatieve toon.

Naast de website zijn er drie posters ontwikkeld, een flyer en een Engelstalige en Nederlandstalige folder, zie bijlage 8, 9, 10. Ook in deze middelen wordt voornamelijk geïnformeerd. In tegenstelling tot de posters en de flyer bevat de folder speelse elementen en is er met foto's gewerkt dat de doelgroep van de organisatie meer visualiseert. De algemene stijl komt redelijk overeen met de andere middelen, maar de aanpak van het gebruik van beelden en speelse elementen wijkt hier iets vanaf.

Het kantoor van Jules & You bevat raamstickers aan de voorkant van het gebouw dat in het kort de essentie van Jules & You weergeeft. Hier geldt dus ook weer: informeren. Deze raamstickers zijn momenteel alleen nog op de studentservices gericht, maar worden binnenkort vervangen door een nieuwe sticker in de nieuwe huisstijl. Meer hierover is terug te lezen in paragraaf 6.3.3 Symboliek. Daarnaast heeft Jules & You de beschikking over een auto met in het groot het logo erop dat een opvallende verschijning is op de weg.

Voorheen werd er een wekelijkse e-mail uitgestuurd met informatie over diensten, feesten, praktische tips en vacatures. Deze e-mails werden altijd goed gelezen, maar worden momenteel niet meer gebruikt wegens tijdgebrek. Prioriteiten worden ergens anders gelegd, maar hierdoor laat Jules & You mogelijk kansen liggen die zij beter kunnen benutten. Wel is zij actief op verschillende gastenboeken van studentenverenigingen. Hier worden regelmatig berichten op geplaatst over bijvoorbeeld nieuwe vacatures voor bijbanen en nieuwe diensten bij Jules & You.

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

Daarnaast is Jules & You actief op facebook en Twitter en sponsort zij regelmatig bepaalde evenementen. Zo zijn zij bijna altijd aanwezig bij introductieweken van de universiteit en laten zij regelmatig hun logo zien bij verschillende evenementen. Ook hier zit echter geen structuur in, dat de GVP's doelgericht en vooruitstrevend niet erg ten goede komen.

Tot slot heeft Jules & You contacten met de universiteit waardoor zij ook via hen de doelgroep kunnen bereiken. De universiteit stuurt af en toe mails naar studenten met informatie over het bestaan van Jules & You. Dit wordt echter niet structureel bijgehouden en vaste teksten met een duidelijke boodschap vanuit Jules & You zijn er niet. Ook hier komen de GVP's daarmee niet tot hun recht en is nog veel te winnen.

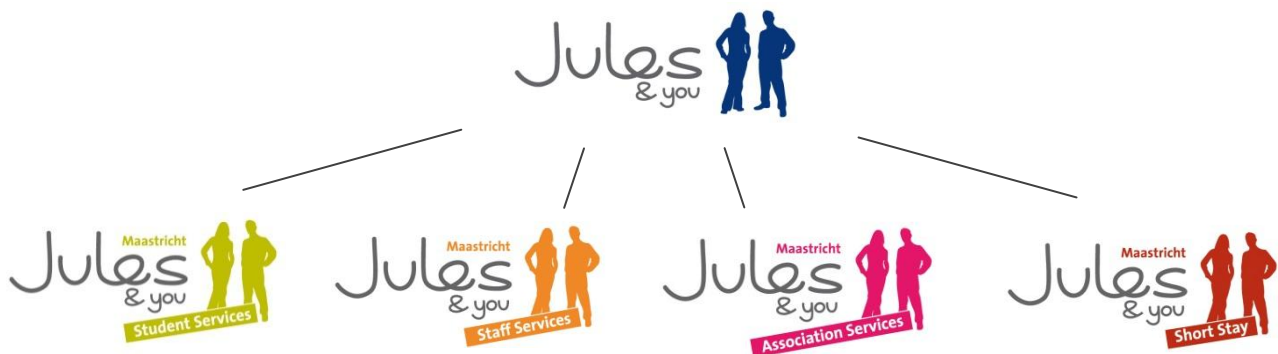
6.3.3 Symboliek

De naam Jules & You verwijst naar het persoonlijke karakter van het bedrijf. Dit uit zich zowel in het woord 'You' als in het handgeschreven lettertype dat gebruikt is in het logo. Daarnaast zijn twee silhouetten weergegeven van een vrouw en een man, zodat iedereen zichzelf hiermee kan identificeren. Ook over de naam 'Jules' is nagedacht, omdat deze goed is uit te spreken in het Engels en omdat de naam voor zowel een man als vrouw kan worden gebruikt. Dit maakt de naam universeel, makkelijk in gebruik en goed passend bij de organisatie.

Omdat voor kort de organisatie alleen nog op studenten gericht was, is de huidige huisstijl nog grotendeels op deze groep gericht. Zo heeft het logo waarmee op het raam van de voorgevel gecommuniceerd wordt het onderschrift 'Student Services' en is de soort slogan die gebruikt wordt 'and everything else a student needs!'. De kleur van het logo is lime-groen dat fris en vrolijk oogt. Daarbij staat de kleur groen voor vertrouwen en veiligheid (Rozendaal, n.d.) dat goed bij de essentie van het bedrijf past. Deze huisstijl is doorgevoerd in de balieruimte en in onder andere de visitekaartjes en flyers van Jules & You.

Nu Jules & You zodanig haar dienstenaanbod heeft kunnen uitbreiden wil zij naast studenten ook andere groepen aanspreken. Uitbreiding naar Staff Services (personeel) en Associations Services (verenigingen) heeft recentelijk plaats gevonden, waarbij nu ook Housing als een apart onderdeel van de organisatie neergezet gaat worden. Voorheen was dit onderdeel van de Student Services, maar krijgt hiermee nu dus meer een eigen plek in de organisatie.

Veranderingen met betrekking hierop in de huisstijl zijn nog in ontwikkeling en worden binnenkort geïmplementeerd. Waar voorheen Student Services en daarmee de kleur groen centraal stond, wordt dit nu een onderdeel van het geheel. Elke tak waarop straks gericht wordt krijgt zijn eigen kleur dat als herkenning moet gaan dienen en waarmee onderscheid gemaakt kan worden. Deze kleuren worden toegekend aan het logo dat voor elke tak centraal staat, gevolgd door een onderschrift als 'Student Services', 'Staff Services', 'Association services' en 'Short Stay'. Het overkoepelende logo krijgt de kleur blauw waarmee het moederbedrijf gekenmerkt moet gaan worden. Een overzicht van de logo's en de structuur ziet er als volgt uit:



Opvallend is de toevoeging 'Maastricht' in ieder afzonderlijk kleurlogo. Dit zal waarschijnlijk met het oog op uitbreiding naar andere steden zijn gedaan, maar of dit ook noodzakelijk is, is de vraag. Verder valt op dat het logogebruik op dit moment niet consistent is. Het aanzicht van het kantoor bevat momenteel nog het groene logo. Mails vanuit de info-balie hebben een onderschrift met groen logo, mails vanuit de leiding hebben een onderschrift met blauw logo en op de website staat het logo in het grijs afgebeeld. Dit kan verwarring met zich meebrengen en versterkt mogelijk het onduidelijke beeld dat volgens de meerderheid van de organisatieleden bestaat, over wat en wie Jules & You nu eigenlijk is.

Alle organisatie-communicatie zoals het briefpapier, enveloppen en visitekaartjes worden straks met de nieuwe hoofdkleur blauw uitgevoerd. Deze kleur is gekozen voor het duidelijke contrast met de andere kleuren, maar kan Jules & You tegelijkertijd een professioneler aanzicht geven. Blauw wordt namelijk veelal geassocieerd met verantwoordelijkheid, serieuze zaken, trouw en eerlijkheid, maar heeft tegelijkertijd een keerzijde omdat blauw ook een gevoel van afstandelijkheid kan oproepen⁶ (Rozendaal, n.d.). Iets dat tegenstrijdig is aan Jules & You. Om dit te nuanceren wordt in de huisstijl de kleur blauw in combinatie met de vrolijke kleuren gebruikt dat het aanzicht niet statig, maar juist dynamisch maakt. Een indicatie van doorvoering van de nieuwe huisstijl is op onderstaande foto's te zien.



⁶ Opgemerkt moet worden dat de betekenis van kleuren cultuurgebonden is. Kleurbetekenenissen in deze tekst zijn gebaseerd op de Europese cultuur. Over het algemeen kan wel gesteld worden dat overwegend lichte, felle kleuren geassocieerd worden met positivisme en donkere kleuren met negativisme.

Er is bewust gekozen voor het weergeven van silhouetten in plaats van foto's van personen en/of objecten. Hierin zou in eerste instantie misschien het echte persoonlijke karakter verloren gaan, maar door het gebruik van foto's zet je tegelijkertijd een typering neer. Dit is iets dat Jules & You juist wil voorkomen, want iedereen is anders en toch moeten zoveel mogelijk mensen zich met Jules & You kunnen identificeren. Daarbij willen zij zich richten op zowel studenten als op personeel, het meer zakelijkere segment ten opzichte van eerstgenoemde. Het gebruik van silhouetten is hiermee 'veiliger' en geen vreemde keus als gekeken wordt naar het logo. Deze keuze kan daarmee ook gezien worden als een uitbreiding, een navolging hiervan.

6.3.4 Omgeving

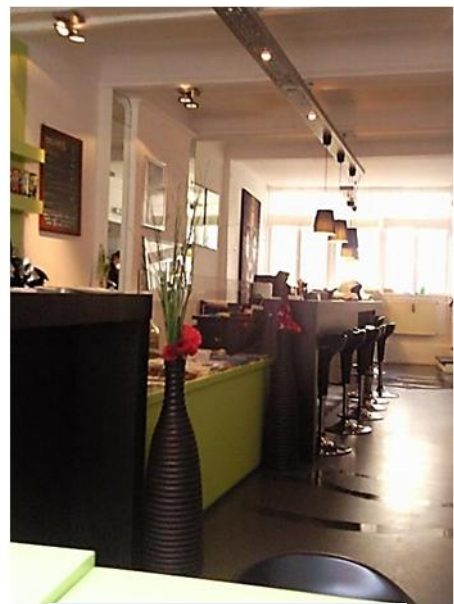
Jules & You is gevestigd in een gebouw tegenover de universiteit Maastricht (law faculty). Zij zijn hiermee dicht bij de doelgroep gevestigd. Het gebouw bestaat uit een balie-ruimte waar klanten geholpen kunnen worden en een kleine werkruimte voor Housing. Dit is de werkplek van de twee medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het huisvestingsgedeelte van Jules & You. Boven de balie-ruimte en de werkruimte bevinden zich een aantal appartementen die verhuurt worden door Jules & You.

De uitstraling van het kantoor is op dit moment nog in de huisstijl van de studentenservices. De overheersende kleur is groen aangevuld met wit en donkergrijs/zwart. Dit wordt echter nog aangepast aan de nieuwe huisstijl, zoals in voorgaande paragraaf beschreven. Aanpassingen hiervoor zijn momenteel in ontwikkeling.

Het kantoor van Jules & You valt niet heel erg op in de straat. De enige manier van communicatie is het raam aan de voorkant met informatie zoals in paragraaf 6.3.2 toegelicht. De GVP's komen momenteel in de uitstraling van het gebouw niet erg terug. Behalve dat op het raam vermeld staat "everything a student needs" (veelzijdig), worden de andere GVP's niet uitgedragen.



Voorgevel Jules & You - Maastricht



Interieur Jules & You - Maastricht

6.3.5 Gedrag

Het gedrag van medewerkers van een dienstverlenend bedrijf zoals Jules & You is zeer bepalend, en kan zelfs doorslaggevend zijn van de vijf categorieën voor het imago bij externe belangengroepen (Van Der Grinten, 2010). Het is daarom belangrijk dat hier goed mee om wordt gegaan.

Medewerkers bepalen in belangrijke mate de toon, omdat zij degene zijn die klanten een dienst verlenen. Jules & You is informeel, behulpzaam, toegankelijk en gericht op de vraag van de klant. Zoals in hoofdstuk 5 Vooronderzoek al aangegeven, gaan medewerkers sociaal, vriendelijk en collegiaal met elkaar om. Klanten worden meteen geholpen en voor iedere vraag wordt gezocht naar een antwoord. De GVP's klantgericht, behulpzaam en vraag gestuurd komen hiermee goed naar voren.

Hoewel medewerkers erg hun best doen, blijkt de verlening van diensten echter niet altijd even optimaal te verlopen. Doordat er binnen het bedrijf snel geschakeld wordt en er regelmatig nieuwe diensten aan het assortiment worden toegevoegd weten medewerkers niet altijd wat zij precies moeten doen bij bepaalde

vragen. Zoals in de werkelijke identiteit al aangegeven werkt er iedere dag iemand anders bij de balie dat de doorstroom van werkzaamheden af en toe lastig maakt en de informatie en daarmee kennis over veranderingen en/of aanvullingen niet altijd volledig is.

Op basis van de interviews met medewerkers kan geconcludeerd worden dat de wil om diensten goed te kunnen verlenen er wel is, maar dat zij niet altijd tot de macht zijn dit ook daadwerkelijk te kunnen doen. Dit heeft te maken met eerdergenoemde punten van interne communicatie, wisseling in werkzaamheden en wisseling van personeel. De GVP's gericht op externe groepen: professioneel, behoeftes vervullen, gericht op praktische zaken en gemak, en het GVP gericht op interne groepen: doelgericht, komen hiermee niet optimaal tot hun recht. Dit geeft meteen het belangrijke punt weer dat gedragingen van personeel een grote invloed kunnen hebben op externe belangengroepen en daarmee op het imago dat ontstaat.

De GVP verantwoordelijk is wel aanwezig binnen de organisatie. Medewerkers dragen zorg voor het werk dat zij doen, ze voeren veelal zelfstandig hun werk uit en voelen zich hier over het algemeen ook verantwoordelijk voor.

“Er werkt elke dag iemand anders achter de balie, waardoor je je iedere keer weer goed moet inlezen. Ik heb daardoor nooit het gevoel dat ik altijd echt ‘on top of things’ ben. Meer dat je er een beetje achteraan holt. Dat is best vervelend als je fatsoenlijk je werk wilt doen.”

Op de website van Jules & You worden bezoekers direct aangesproken. De teksten hebben vooral een oplossingsgericht karakter en vertellen wat zij te bieden hebben aan diensten. Ze laten hierin zien dat Jules & You haar klanten op vele verschillende manieren ten dienst kan staan, waarbij een aantal diensten extra aandacht krijgen door deze centraal te zetten op de webpagina.

6.3.6 Conclusie

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

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

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

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

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

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

worden bezoekers direct aangesproken en laat Jules & You zien dat ze haar klanten op vele manieren van dienst kan zijn.

6.4 Wat is het imago van Jules & You?

Naast het meten van de identiteit is het imago van Jules & You in beeld gebracht. Het imago wordt bepaald door de fysieke identiteit van een organisatie, aangevuld door een vijftal externe factoren: het imago van de branche, het land van herkomst, de rol van actiegroepen, de rol van de media en de mening en/of het advies van individuen (Van Der Grinten, 2010).

Om aan respondenten te komen voor het onderzoek zijn verschillende acties ondernomen. Rechtstreekse (digitale) benadering via de Universiteiten bleek echter heel lastig en bijna niet mogelijk, waardoor verschillende omwegen zijn bedacht en ingezet.

Zo is een deel van de memberlist van Jules & You⁷ via mail benaderd, hebben er berichten met het verzoek de vragenlijst in te vullen op de website van Jules & You gestaan, op de Jules & You facebook-pagina en -Twitter en zijn er berichten geplaatst op online gastenboeken van dispuuten in Maastricht. Daarnaast heeft het bericht in de nieuwsbrief van de Law Faculty Maastricht gestaan die verspreid is onder Rechten-studenten en –docenten. Ook zijn relevante contacten van de eigenaar van Jules & You benaderd, zijn eigen contacten ingezet en zijn een aantal docenten/professoren van de universiteit Maastricht via mail benaderd door een verkregen contactenlijst. Voor de universiteit Tilburg is het verzoekbericht via een docent aan deze universiteit op het intern bekende blackboard geplaatst voor studenten. Tot slot is naast deze acties een bezoek gebracht aan de universiteiten Maastricht en Tilburg om rechtstreeks mensen aan te kunnen spreken met het verzoek tot invulling van de vragenlijst.

In totaal zijn 206 respondenten ondervraagd omtrent het imago van Jules & You, waarvan 151 respondenten van de Universiteit Maastricht en 55 respondenten van de Universiteit Tilburg. Ondanks dat de steekproefomvang hiermee niet behaald is, zijn gegeven antwoorden redelijk eenduidig en vormen daarmee toch een goede indicatie.

De resultaten van het onderzoek zijn berekend op basis van valid aantallen (N) en in tabellen en diagrammen opgenomen, zie bijlage 11. Dit houdt in dat het aantal ontbrekende antwoorden, de missings, niet zijn meegeteld in de percentages en daarmee buiten beschouwing zijn gelaten.

6.4.1 Naamsbekendheid

Naar aanleiding van het onderzoek kan gesteld worden dat de naamsbekendheid van Jules & You onder iedere groep goed te noemen is. Hier moet wel bij opgemerkt worden dat de naamsbekendheid in Maastricht hoger is dan in Tilburg. In Maastricht gaf gemiddeld 90,6% van de respondenten aan wel eens van Jules & You gehoord te hebben, tegenover gemiddeld 67,3% in Tilburg.

Op de vraag waar zij Jules & You van kennen liggen de reacties verspreid.

Maastricht

Nederlandse studenten in Maastricht geven met 49,1% aan Jules & You voornamelijk via een vriend of kennis te kennen. Mond tot mondreclame doet hierbij zijn werk. Buitenlandse studenten kennen Jules & You voornamelijk van zowel de universiteit (31,1%) als van een vriend of kennis (31,1%). Dit staat tegenover 7,5% van de Nederlandse studenten die zeggen Jules & You te kennen via de universiteit. Hieruit kan geconcludeerd worden dat als de universiteit informeert over Jules & You, zij hierbij voornamelijk de focus leggen op buitenlandse studenten. Dit is gezien de main-targetgroup van Jules & You niet vreemd.

Zowel Nederlandse als buitenlandse docenten beantwoorden deze vraag voornamelijk met 'anders'. Hierbij geven zij aan Jules & You te kennen doordat ze het gebouw in de straat hebben gezien en/of doordat zij een collega zijn van de eigenaar van Jules & You op de universiteit.

⁷ Van een aantal members werkt het e-mailadres niet meer, of zij hebben aangegeven uit de mailinglist van Jules & You gehaald te willen worden omdat zij bijvoorbeeld weer terug zijn in land van herkomst.

Tilburg

De Nederlandse studenten in Tilburg kennen Jules & You vooral via de universiteit (44,4%). De buitenlandse studenten geven voornamelijk aan het ergens anders van te kennen (40%), namelijk dat ze het gebouw op het universiteitsterrein hebben gezien of dat ze er niet mee bekend zijn. Dit wordt met 28% gevolgd door dat zij Jules & You kennen via een vriend of kennis.

“Wij moeten maar één ding doen en dat is datgene waar studenten behoefte aan hebben. Daar moeten we ons echt héél erg op richten.”

6.4.2 Kennis

In de vragenlijst kwam de vraag aan bod welke diensten de respondenten kennen van Jules & You. Opvallend is dat in Maastricht veel meer diensten aangewezen worden als bekend dan in Tilburg. Dit kan ermee te maken hebben dat Tilburg een kleiner aanbod had dan in Maastricht het geval is en omdat Jules & You – Tilburg inmiddels gesloten is, waardoor ze momenteel minder zichtbaar zijn daar.

Wat ook opvalt is dat studenten veruit beter op de hoogte zijn van de aangeboden diensten dan docenten. Waarbij docenten met bijna de helft aangeven ‘geen van deze diensten te kennen’, geven zowel de Nederlandse als buitenlandse studenten in Maastricht aan met name bekend te zijn met huisvesting (NL 80% / B 74%), op de voet gevolgd door fietsenverkoop, taalcursussen, bijbanen en kaartverkoop voor feesten.

In Tilburg zijn voornamelijk huisvesting en bijbanen bekend onder zowel Nederlandse als buitenlandse studenten. Onder de Nederlanders scoort hierbij ook de fietsenverkoop vrij hoog met 44,4% en onder de buitenlandse studenten verzekeringen met 36%.

Over het gebruik van diensten lopen buitenlandse studenten aan kop. Nederlandse studenten en Nederlandse en buitenlandse docenten geven met percentages boven de 55% aan geen gebruik te maken van diensten van Jules & You. Onder de buitenlandse Maastrichtse studenten zijn, in volgorde van hoogste ranking, kaartverkoop van feesten, fietsenverkoop, taalcursussen en huisvesting het populairst. In Tilburg geeft het overgrote deel aan geen gebruik te maken van de diensten (NL 96,3% / B 76%), gevolgd door huisvesting, bijbanen en beltegoed/telefoonabonnementen met lage percentages.

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

6.4.3 Communicatie en indrukken

Jules & You heeft voor mij...

Maastricht

Nederlandse studenten

Het overgrote deel van de Nederlandse studenten geeft aan weinig toegevoegde waarde in Jules & You te zien. Ook het aanbod vinden zij met 57,4% niet erg aantrekkelijk. Het logo is voor hen wel heel herkenbaar met een percentage van 79,6%. Over de website is bijna de helft neutraal dat weergeeft dat zij hier geen mening over hebben of de website niet kennen. Het dienstenaanbod en verhaal zeggen zij met bijna 60% niet duidelijk te vinden.

Buitenlandse studenten

55,3% van de respondenten vindt dat Jules & You voor hen toegevoegde waarde heeft en 36,4% is hier neutraal over. Het overgrote deel van 72,3% vindt het aanbod aantrekkelijk en is hier dus positief over. Opvallend is dat zij de website met 50,5% als neutraal beoordelen. Ook zij geven hiermee aan hier geen mening over te hebben of de website niet (goed) te kennen. Iets meer dan de helft geeft aan het dienstenaanbod en bijbehorende verhaal niet heel duidelijk te vinden.

Nederlandse docenten

Opvallend zijn de grote hoeveelheden neutrale antwoorden in deze groep. Dit weergeeft geen mening, of geen kennis omtrent het voorgelegde onderwerp. Met 60% geeft deze groep aan geen toegevoegde waarde in Jules & You te zien. De overige onderwerpen worden vooral met neutraal beantwoord.

Buitenlandse docenten

Ook deze groep geeft een grote hoeveelheid neutrale antwoorden. Voornamelijk omtrent de website (80%) en een helder dienstenaanbod met bijbehorend verhaal (60%). Wel geven zij met 60% aan het aanbod aantrekkelijk te vinden en het logo herkenbaar.

Tilburg

Nederlandse studenten

De meerderheid van 60% geeft aan geen toegevoegde waarde te zien in Jules & You. Het aanbod vinden zij niet erg aantrekkelijk en het logo zegt hen met 56% niet veel tot niks. De website wordt vooral met neutraal beantwoord en ook het dienstenaanbod en bijbehorend verhaal vinden zij met bijna 80% niet erg duidelijk.

Buitenlandse studenten

Het merendeel van de buitenlandse studenten vindt Jules & You toegevoegde waarde hebben en 76% vindt het aanbod aantrekkelijk. Het logo wordt divers beoordeeld. 36% kenmerkt dit als herkenbaar, 40% is hier neutraal over en 24% zegt het logo niet (goed) te kennen. Over de website zijn zij voornamelijk neutraal en het dienstenaanbod wordt als niet heel duidelijk aangegeven.

“Ik denk dat wij heel toegankelijk zijn voor studenten. Het is heel makkelijk om bij ons binnen te lopen en ook al heb je een moeilijk probleem, dan weet ik zeker dat wij het wel kunnen oplossen.”

6.4.4 Associaties

Opvallend is dat associaties met Jules & You overwegend positief zijn voor alle groepen. Daarbij zijn de gedachtes vrij eensgezind. Hieronder worden per groep de drie meest genoemde woorden weergegeven.

Maastricht

Nederlandse studenten

- | | | |
|-----------------------|---------------------------|----------------------|
| 1. Toegankelijk (59%) | 2. Servicegericht (44,9%) | 3. Praktisch (42,9%) |
|-----------------------|---------------------------|----------------------|

Buitenlandse studenten

- | | | |
|----------------------|-------------------------|---------------------------|
| 1. Praktisch (42,9%) | 2. Toegankelijk (41,2%) | 3. Servicegericht (41,2%) |
|----------------------|-------------------------|---------------------------|

Nederlandse docenten

- | | | |
|-------------------------|--------------------|-----------------------|
| 1. Servicegericht (70%) | 2. Praktisch (60%) | 3. Toegankelijk (50%) |
|-------------------------|--------------------|-----------------------|

Buitenlandse docenten

- | | | |
|--------------------|-------------------------|---------------------|
| 1. Praktisch (60%) | 2. Internationaal (40%) | 3. Ambitieuus (40%) |
|--------------------|-------------------------|---------------------|

Tilburg

Nederlandse studenten

- | | | | |
|--------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 1. Praktisch (44%) | 2. Internationaal (36%) | 3. Toegankelijk (36%) | 4. Servicegericht (36%) |
|--------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|

Buitenlandse studenten

- | | | |
|-------------------------|--------------------|-----------------------|
| 1. Servicegericht (68%) | 2. Praktisch (60%) | 3. Toegankelijk (44%) |
|-------------------------|--------------------|-----------------------|

6.4.5 Bij Jules & You denk ik aan...

Maastricht

Nederlandse studenten

De onderdelen waar deze groep het sterkst aan denkt bij Jules & You zijn:

- Een breed assortiment aan diensten (74%)

- Een internationaal gericht bedrijf (51%)
- Goede dienstverleningen (50%)

Deze percentages zijn gebaseerd op de som van 'helemaal mee eens/mee eens'. Waar zij het minst aan denken is een (goede) vriend die mij de weg kan wijzen in de stad (17%). Overige onderwerpen worden met ruim een kwart als 'weet niet' beantwoord. Opvallend is dat gegeven antwoorden buiten 'weet niet/neutraal' overwegend positief zijn.

Buitenlandse studenten

De belangrijkste punten waar buitenlandse studenten aan denken bij Jules & You zijn:

- Een breed assortiment aan diensten (66%)
- Vriendelijk personeel (56%)
- Een internationaal gericht bedrijf (55%)

Ook deze groep geeft aan het minste te denken aan een goede vriend die mij de weg kan wijzen in de stad (24%). De andere onderwerpen worden veelal met neutraal beantwoord. Dit geeft aan dat zij over het algemeen beter op de hoogte zijn van inhoudelijke aspecten over Jules & You dan de Nederlandse studenten, omdat deze meer 'weet niet' aangaven.

Nederlandse docenten

De ondervraagde Nederlandse docenten geven meestal in meerderheid 'weet niet' aan. Het enige onderdeel dat zij met de helft als helemaal mee eens/mee eens beantwoorden is:

- Een breed assortiment aan diensten (50%)

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de helft wel weet dat Jules & You veel diensten aanbiedt, maar dat zij verder niet weten wat er precies aangeboden wordt en hoe dit in zijn werk gaat.

Buitenlandse docenten

De ondervraagde buitenlandse docenten geven vaak in meerderheid 'weet niet' of 'neutraal' aan. Er zijn geen onderwerpen die er sterk uitkomen waar zij voornamelijk aan denken. Dit impliceert dat ook zij geen duidelijk beeld hebben over wat Jules & You is, doet en te bieden heeft.

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

Tilburg

Nederlandse studenten

Ook de Nederlandse Tilburgse studenten geven over het algemeen aan niet in sterke mate aan bepaalde dingen te denken bij Jules & You. De twee onderdelen die het hoogste percentage kregen met antwoorden 'helemaal mee eens/mee eens' zijn:

- Een breed assortiment aan diensten (44%)
- Een internationaal gericht bedrijf (39%)

Op overige onderwerpen geven zij veelal 'weet niet' of 'neutraal' aan. Waar zij het minst mee eens zijn is dat ze bij Jules & You denken aan de introductieweek/-dag van de universiteit. 32% beantwoordt deze vraag met 'mee oneens/helemaal mee oneens'.

Buitenlandse studenten

Deze groep geeft in geen meerderheid belangrijke zaken aan waar zij aan denken bij Jules & You. De twee onderwerpen met het hoogste percentage 'helemaal mee eens/mee eens' zijn de volgende:

- Een breed assortiment aan diensten (44%)
- Goede dienstverleningen (40%)

Andere onderwerpen beantwoorden zij meestal met 'weet niet'. Dit kan te maken hebben met het feit dat Jules & You – Tilburg momenteel gesloten is en zij hierdoor niet heel zichtbaar zijn binnen de universiteit.

6.4.6 Jules & You biedt/geeft mij...

Maastricht

Nederlandse studenten

Voor dit onderdeel komen percentages over zaken waar Nederlandse studenten het mee eens zijn niet in de meerderheid voor. Het hoogste percentage mee eens geven zij aan:

- De mogelijkheid om te profiteren van goede aanbiedingen (46%)

Veelal geven zij 'neutraal' of 'weet niet' aan. Waar de Nederlandse studenten zich het minst in kunnen vinden, is dat Jules & You hen het gevoel geeft dat ze er niet alleen voor staan in een onbekende stad. 41% geeft aan het hier niet mee eens te zijn tot helemaal niet mee eens. Dit heeft waarschijnlijk te maken met dat Nederlanders in eigen land hun eigen weg wel weten te vinden en op de hoogte zijn over wat zij wel en niet moeten hebben en weten om in Nederland te kunnen studeren, werken en functioneren.

"De klant moet echt geholpen worden en als ook wij het antwoord niet goed weten op hun vraag dan proberen we ze in ieder geval wel iets verder te helpen."

Buitenlandse studenten

Met de volgende stellingen is deze groep het voornamelijk eens:

- De mogelijkheid om te profiteren van goede aanbiedingen (58%)
- Verschillende diensten waar ik meerdere malen gebruik van wil maken (50%)
- Een helpende hand waar ik graag gebruik van maak (47%)

Dit weergeeft dat de buitenlandse studenten een meer hulpbehoevende groep is dan de Nederlandse studenten. Daarnaast zijn zij beter op de hoogte van Jules & You en hebben daardoor een iets duidelijkere mening over voorgelegde stellingen. Naast de antwoordmogelijkheden 'helemaal mee eens' en 'mee eens' geeft deze groep voornamelijk neutrale antwoorden of 'weet niet'. Zij zijn het nergens heel duidelijk mee oneens, dat aangeeft dat de kijk op Jules & You positief is of dat er een niet heel duidelijk beeld over bestaat.

Nederlandse en buitenlandse docenten

Zowel de groep Nederlandse docenten als de groep buitenlandse docenten geven overwegend de keuzemogelijkheid 'weet niet' aan. Hierbij valt dus wederom op dat het merendeel van hen niet op de hoogte is van wat Jules & You doet, is en te bieden heeft.

Tilburg

Nederlandse studenten

De Nederlandse studenten in Tilburg geven maar in heel lage percentages aan het eens te zijn met voorgelegde stellingen. Ook zij kiezen vaak voor 'weet niet'. Uitspraken dat zij het er niet mee eens zijn komen niet sterk naar voren.

Buitenlandse studenten

Deze groep lijkt gezien de percentages een iets duidelijker beeld van Jules & You te hebben dan de Nederlandse studenten in Tilburg. Toch wordt er ook bij de buitenlandse studenten vaak voor 'neutraal' gekozen, aangevuld door 'weet niet'.

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

6.4.7 Conclusie

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

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

Opvallend is dat bijna iedereen de website met 'neutraal' beoordeeld. Dit weergeeft dat zij hier geen mening over hebben of de website niet eens kennen. Het logo wordt wel als goed herkenbaar gezien, behalve onder de Nederlandse docenten en de Nederlandse Tilburgse studenten. Hierover zijn de meningen verdeeld. Ook komt

duidelijk naar voren dat over het algemeen het dienstenaanbod en het verhaal over wat Jules & You kan betekenen voor anderen niet erg duidelijk zijn.

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

Bij Jules & You wordt voornamelijk gedacht aan een breed assortiment aan diensten en een internationaal gericht bedrijf. Een (goede) vriend die mij de weg kan wijzen in de stad en de introductieweek/-dag van de universiteit scoren het laagst voor iedere groep in zowel Maastricht als Tilburg.

Bij de stellingen 'Jules & You biedt/geeft mij...' zijn de percentages niet erg hoog. Behalve de buitenlandse studenten in Maastricht geeft bijna iedereen 'weet niet' of 'neutraal' aan. Gesteld kan worden dat de inhoud van Jules & You en wat zij kunnen doen voor anderen niet heel bekend zijn. De stelling waar zij het meest mee eens zijn is de mogelijkheid om te profiteren van goede aanbiedingen. Toch zijn ook deze percentages 'mee eens' vrij laag. Het gevoel dat ik er niet alleen voor sta in een onbekende stad scoort het laagst.

Al met al kan geconcludeerd worden dat het beeld dat over Jules & You heerst niet erg helder is. Het is niet bekend wat Jules & You hun doelgroepen precies te bieden hebben en wat zij voor hen kunnen doen. Wel zijn associaties met de organisatie overwegend positief. Er zijn weinig negatieve klanken te herkennen in de uitkomsten dat als een positief punt kan worden gezien. Mensen die het bedrijf kennen zijn over het algemeen positief. Het grootste probleem is eigenlijk dat bij velen het beeld over Jules & You te vaag is. Het overgrote deel van de ondervraagde respondenten zegt wel behoefte te hebben aan goede informatie vanuit Jules & You of dit misschien in de toekomst te willen. Vooral de groep buitenlandse studenten staat hiervoor open.

"Er zijn nog zoveel dingen waarvan ik denk 'goh dat willen we wel, maar dat doen we nog niet helemaal' of 'dat willen we wel, maar dat gaat nog niet altijd goed'."

6.5 Is er sprake van een gap tussen identiteit en imago?

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

6.5.1 Gap 1 – Gewenste identiteit / werkelijke identiteit

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

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

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

6.5.2 Gap 2 – Gewenste identiteit / fysieke identiteit

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

Producten/diensten

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

Gedrag

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

Symboliek en omgeving

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

Informatie

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

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

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

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

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

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

overheersende beeld niet negatief is, maar voornamelijk niet helder en volledig. Hierdoor hoeft het beeld niet 'veranderd' te worden, maar eerder aangevuld en opgehelderd.

6.5.4 Conclusie

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

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

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

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

Naar aanleiding van het in kaart brengen van de gewenste identiteit, de werkelijke identiteit, fysieke identiteit, het imago en de gap-analyse op drie niveaus is duidelijk geworden dat voornamelijk de fysieke identiteit aangepakt moet worden om externe belangengroepen duidelijk te maken wat en wie Jules & You is, wat zij te bieden hebben en kunnen betekenen voor anderen.

Met het positioneren van Jules & You en bijbehorende strategie dient daarom rekening gehouden te worden met deze zaken. Hoofdzakelijk de categorieën informatie en gedrag behoeven aandacht, omdat deze onderdelen uit de fysieke identiteit de grootste gap vertonen met de gewenste identiteit en reflecteren op externe belangengroepen waarop zij onder andere hun beeld van de organisatie vormen en daarmee het imago. Dat dit tot op heden niet gestructureerd verloopt en het beeld van de organisatie hierdoor verstrooid de buitenwereld is ingegaan blijkt wel uit bevindingen van dit onderzoek.

Een ander belangrijk punt dat in afronding van dit onderzoek gesteld kan worden is dat het heersende beeld over Jules & You niet negatief is, maar wel onvolledig en niet duidelijk. Hierdoor hoeft het beeld bij externe groepen niet veranderd, maar eerder aangevuld en opgehelderd worden. Daarbij kwam in het imago-onderzoek naar voren dat een merendeel behoefte zegt te hebben aan een goede informatievoorziening vanuit Jules & You of dit misschien in de toekomst te willen. Dit maakt duidelijk dat mensen open staan voor Jules & You wat heel positief is te noemen en goed voor de organisatie.

De naar voren gekomen GVP's in de gewenste identiteit geven sturing aan het identiteits- en imago beleid en vormen daarmee het uitgangspunt voor positionering en bijbehorende strategie. Belangrijk is dat deze GVP's goed voor ogen worden gehouden om zo dicht mogelijk bij de gewenste identiteit te komen van de organisatie en daarmee bij het beeld dat zij uit willen dragen. GVP's hoeven niet letterlijk vertaald te worden in communicatie, maar dienen wel herkenbaar te zijn voor de beoogde groepen.

Samenvattend kan geconcludeerd worden dat het belangrijkste gevolg van dit onderzoek voor het positioneren en vormgeven van bijbehorende strategie is dat:

- GVP's zijn geformuleerd die centraal staan voor Jules & You
- Er focuspunten naar voren zijn gekomen in de fysieke identiteit die extra aandacht behoeven ter ondersteuning van het uitdragen van een eenduidig beeld naar externe belangengroepen.

7 / Hoofdonderzoek – Beantwoording centrale vraag & hoofdvraag

7.1 Beantwoording centrale vraag

Na het beantwoorden van alle deelvragen is het nu tijd geworden om antwoord te geven op de centrale vraag:

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

In beantwoording van de twee laatste deelvragen is vastgesteld dat er een gap bestaat tussen de identiteit en het imago van Jules & You. Vooropgesteld kan worden dat het overheersende beeld te vaag en onvolledig is. Vooral de groep docenten geeft vaak aan geen mening te hebben over bepaalde onderwerpen of het niet te weten. Studenten hebben een duidelijker beeld met nadruk op de buitenlandse studenten, maar ook zij geven regelmatig aan het niet te weten of geen mening te hebben. Hier dient rekening mee gehouden te worden in positionering en strategie. Jules & You moet zich duidelijker gaan profileren, zichzelf goed zichtbaar maken en ervoor zorgen dat een eenduidig beeld de buitenwereld in gaat. Het is belangrijk dat zij hun identiteit laten zien en dat kennis over het bedrijf bij externe belangengroepen aangevuld en opgehelderd worden. Hier moet bij opgemerkt worden dat associaties met Jules & You overwegend positief zijn, waarmee het overheersende beeld naast onduidelijk wel goed is. Dit geeft aan dat het beeld daarmee niet veranderd hoeft te worden, maar dat vooral belangrijk is dat de kennis over Jules & You ‘bijgeschoold’ wordt.

7.2 Beantwoording hoofdvraag

Na het beantwoorden van de deelvragen en centrale vraag is de cirkel bijna rond en rest alleen het beantwoorden van de hoofdvraag nog. De hoofdvraag van het onderzoek is als volgt geformuleerd:

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

Naar aanleiding van het onderzoek zijn punten naar voren gekomen, waarop gefocust kan worden bij het vormgeven van de strategie en daarmee een communicatiestructuur tot stand gebracht wordt. Een belangrijke bevinding en eindconclusie is dat de gevonden gaps gereduceerd kunnen worden door het veranderen van contactpunten van de fysieke identiteit. Vooral de categorieën informatie en gedrag behoeven aandacht. In communicatie met externe belangengroepen is het van belang vooral duidelijkheid te scheppen, waardoor de kennis wordt aangevuld, zoals bij beantwoording van de centrale vraag omschreven.

Hoe hiermee wordt omgegaan en waarmee dus antwoord wordt gegeven op deze vraag komt uitgebreid ter sprake in de scriptie ‘Waar een wil is, is een weg’ gevolgd op dit onderzoek.

8 / Literatuurlijst

- All4students (2011). Aangetroffen dd 18-05-2011. Beschikbaar via: <http://www.all4students.nl/>
- ANP. Meer buitenlandse studenten in Amsterdam (23-08-2010). Aangetroffen dd 18-05-2011. Beschikbaar via: <http://www.parool.nl/parool/nl/6/WONEN/article/detail/1004161/2010/08/23/Meer-buitenlandse-studenten-in-Amsterdam.dhtml>
- Baarda, D.B., De Goede, M.P.M. en Teunissen, J. (2005.) *Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (tweede druk). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Baarda, D.B. en De Goede, M.P.M (2006). *Basisboek Methoden en Technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek* (vierde druk). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Blauw, E. (1989). *Het corporate image. Beeldvorming van de onderneming. Eén van de meest complexe managementvraagstukken* (derde druk). Amsterdam: De Viergang.
- Businessplan Jules & You, 2009
- Claes, M.T. , Gerritsen, M. (2002). *Culturele waarden en communicatie in internationaal perspectief* (eerste druk). Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Diderich, L. , Kroon, M. (2010). *Onderzoeksrapport, Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken*.
- Duwo. Profiel (2011). Aangetroffen dd 18-05-2011. Beschikbaar via: <http://www.duwo.nl/eCache/DEF/352.cGFyZW50bnI9MzQ3.html>
- Eduboox (2011). Aangetroffen dd 18-05-2011. Beschikbaar via: <http://www.eduboox.nl/Home.aspx>
- Expatica Communications BV. (2011). Aangetroffen dd 18-05-2011. Beschikbaar via: <http://www.expatica.com/>
- Kamernet.nl. Achtergrond (n.d.). Aangetroffen dd 18-05-2011. Beschikbaar via: <http://kamernet.nl/content/achtergrond>
- Koch, Y.H. (1992). *Cultuurverschillen en communicatieproblemen: consequenties van de internationalisering van het bedrijfsleven*. Reader, Fontys Hogescholen Eindhoven.
- Lemento. Building corporate brands: Corporate communication (n.d.). Aangetroffen dd 21-02-2011. Beschikbaar via: http://www.lemento.com/nl/corporate_communication/corporate_communication.asp
- Nijhof, W.H. (1991). *Alles draait om het imago! Corporate relations, een nieuw concept voor communicatie over organisatie en beleid* (eerste druk). Houten/Antwerpen: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Rozendaal. Kleuren (n.d.). Aangetroffen 2-05-2010. Beschikbaar via: <http://www.omgangsvormen.nl/kleuren.htm>

- Studentenwerk (2011). Aangetroffen dd 18-05-2011. Beschikbaar via:
<http://www.studentenwerk.nl/studentenuitzendbureau>
- Van Dam, J. , Marcus, J. (2005). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management* (vijfde druk). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Van Der Grinten, J. (2010). *Mind The Gap. Stappenplan identiteit en imago* (tweede druk). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Van Riel, C.B.M. (2003). *Identiteit en imago. Recente inzichten in corporate communication – theorie en praktijk* (derde druk). Den Haag: Academic Service.
- Vos, M. , Schoemaker, H. (2006). *Geïntegreerde communicatie. Concern-, interne en marketingcommunicatie* (zevende druk). Amsterdam: Boom Onderwijs.