

Van intern naar extern, waar het 'Samen met Jody' begint

Adviesrapport

JORDEX
SHIPPING & FORWARDING



www.jordex.nl



Van intern naar extern, waar het ‘Samen met Jody’ begint

Adviesrapport Communicatie

Michelle Streefkerk

0863010

COV4B

Hogeschool Rotterdam

Opleiding Communicatie

Afstudeerbegeleider: N. Keurentjes

Opdrachtgever: Jordex Shipping & Forwarding B.V.

Bedrijfsbegeleiders: L. de Hoogh & B. Klapwijk

Rotterdam, 16 juni 2017



Voorwoord

Voor u heeft u mijn adviesrapport, het resultaat van het afstudeeronderzoek dat ik met plezier heb uitgevoerd voor Jordex Shipping & Forwarding B.V. in opdracht van de Hogeschool Rotterdam, opleiding Communicatie. Het bijbehorende verantwoordingsdocument dient als ondersteunend document, waarin de analyses zijn uitgewerkt en uitgebreidere toelichtingen worden gegeven op het adviesrapport. Deze afstudeeropdracht betekent tevens de afsluiting van vier jaar studeren aan de Hogeschool Rotterdam.

De afgelopen vijf maanden heb ik mij met veel genot bezig gehouden met het onderzoek naar de interne merkcultuur van de communicatie-, marketing- en salesafdeling van Jordex. Uit dit onderzoek heb ik naar mijn idee een nuttig advies vanuit meerdere oplossingsrichtingen kunnen leiden. Ik hoop dat de implementatie een groot succes behaalt binnen de organisatie.

In dit voorwoord maak ik graag gebruik van de gelegenheid om alle respondenten te bedanken die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Daarnaast wil ik in het bijzonder Lotte de Hoogh bedanken voor haar betrokkenheid en adviserende rol gedurende mijn afstudeerperiode. Alsmede Nathalie Keurentjes voor haar begeleiding en ondersteuning waar ik te allen tijde op kon rekenen tijdens het afstudeertraject.

Rhoon, 18 juni 2017

Michelle Streefkerk



Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	5
1.1 Aanleiding en onderwerp.....	5
1.2 Doelstellingen.....	5
1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen.....	6
1.4 Opbouw adviesrapport	6
2. Interne Analyse	7
2.1 Huidige merkcultuur	7
2.2 Gewenste merkcultuur	9
4. Oplossingsrichtingen	10
4.1 Van betrokkenheid naar alignment	10
4.2 Veranderen naar een lerende organisatie	11
5. Strategie.....	13
5.1 Familiestrategie	13
5.2 Internal Branding strategie	13
6. Concept.....	17
7. Content.....	19
7.1 Middelenmix	19
7.2 Toelichting middelenmix	20
7.2.1 Persona van Jody	20
7.2.2 Het interactieve Samen-personeelshandboek.....	20
7.2.3 Het Samen-platform Trello	21
7.2.4 De Samen-bijeenkomst.....	22
7.2.5 De Samen-intervisie.....	23
7.2.6 Samen-inspiratielunch	23
7.3 Financiële onderbouwing	25
7.4 Tijdlijn.....	27
8. Tot slot.....	28
9. Literatuurlijst	30
Bijlage 1	31
Bijlage 2	32
Bijlage 3	33
Bijlage 4	35



1. Inleiding

Jordex Shipping & Forwarding B.V. (hierna te noemen: Jordex) is gespecialiseerd in het regelen en ondersteunen van wereldwijde logistieke services. Het bedrijf is gevestigd in Rhoon en is sinds 1987 actief als expediteur. De aanpak is de onderscheidende factor van Jordex, die gerealiseerd wordt door het jonge en gedreven team dat een brede expertise draagt.

1.1 Aanleiding en onderwerp

Jordex is ervan bewust dat de verschillende afdelingen communicatie, marketing en sales druk zijn met de eigen werkzaamheden, maar deze afdelingen kunnen in wezen niet los van elkaar gezien worden. Van Dijk en Wapstra (2005 p. 17) stellen dat samenwerken een grotere productiviteit bereikt, waarbij tevens aan het licht wordt gesteld dat je anderen nodig hebt om nieuwe mogelijkheden te ontdekken. In lijn met deze theorie moeten de afdelingen communicatie, marketing en sales elkaar ondersteunen om sterker te kunnen excelleren. Met name omdat Jordex een organisatie is in de zakelijke dienstverlening. Een dienst moet tot stand komen door verschillende medewerkers en afdelingen (Michels, 2013, p. 104). Jordex wil graag een advies gericht op hoe de afdelingen beter kunnen functioneren door samen te werken, elkaar te versterken en gezamenlijke toekomstplannen te maken in het belang van de (potentiële) klant. Naar aanleiding van deze feitelijkheden en behoeften wordt er in dit adviesrapport vanuit interne analyse een advies geleid dat geïmplementeerd kan worden met het creatieve concept en de daarop geadviseerde middelen.

1.2 Doelstellingen

De doelstellingen weergeven de doelen van deze afstudeeropdracht op persoonlijk- en organisatieniveau.

De persoonlijke doelstelling wordt als volgt geformuleerd: 'Binnen 20 weken een communicatie gerelateerd onderzoek uitvoeren naar de interne situatie van de afdeling communicatie, marketing en sales, waar een concept en advies ter verbetering van de merkcultuur en samenwerking uit voortvloeit, welke een positief spiegelbeeldeffect heeft op de externe omgeving. Dat betekent dat het imago van Jordex als gevolg daarvan zal verbeteren.'

De doelstelling van Jordex wordt als volgt geformuleerd: 'Binnen 20 weken een communicatie gerelateerd advies, voortgevloeid uit een analyse ontvangen, waarmee Jordex



de interne samenwerking kan verbeteren en de klanten als gevolg beter bediend kunnen worden.'

1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen

Om de doelstellingen te behalen en de afstudeeropdracht vorm te geven, is er een onderzoeksvraag geformuleerd. Het adviesrapport geeft antwoord op de onderzoeksvraag:

'Hoe kunnen de afdelingen communicatie, marketing en sales een merkcultuur vormen, die de samenwerking versterkt?'

Aan de hand van onderstaande deelvragen wordt de onderzoeksvraag beantwoord.

1. A. Hoe is de huidige merkcultuur binnen de afdeling communicatie, marketing en sales te omschrijven?
B. Wat is de gewenste merkcultuur binnen de afdeling communicatie, marketing en sales?
2. Welke strategie kunnen de afdelingen communicatie, marketing en sales omarmen om de eerste stap naar de gewenste merkcultuur te maken?
3. Welke interne communicatiemiddelen kan Jordex inzetten om de marketingcommunicatieactiviteiten te versterken?

1.4 Opbouw adviesrapport

Het adviesrapport begint met de interne analyse over Jordex. Paragraaf 2.1 geeft de interne analyse weer in een infographic. Paragraaf 2.2 volgt met het in kaart brengen van de gewenste situatie.

In hoofdstuk 3 wordt de koppeling gemaakt naar de oplossingsrichtingen waarin de eerste stap ter beantwoording van deelvraag twee wordt uitgelicht. Hoofdstuk 4 zet vervolgens uiteen welke strategie geadviseerd wordt, waarmee deelvraag twee volledig wordt beantwoord door het hoofdstuk heen.

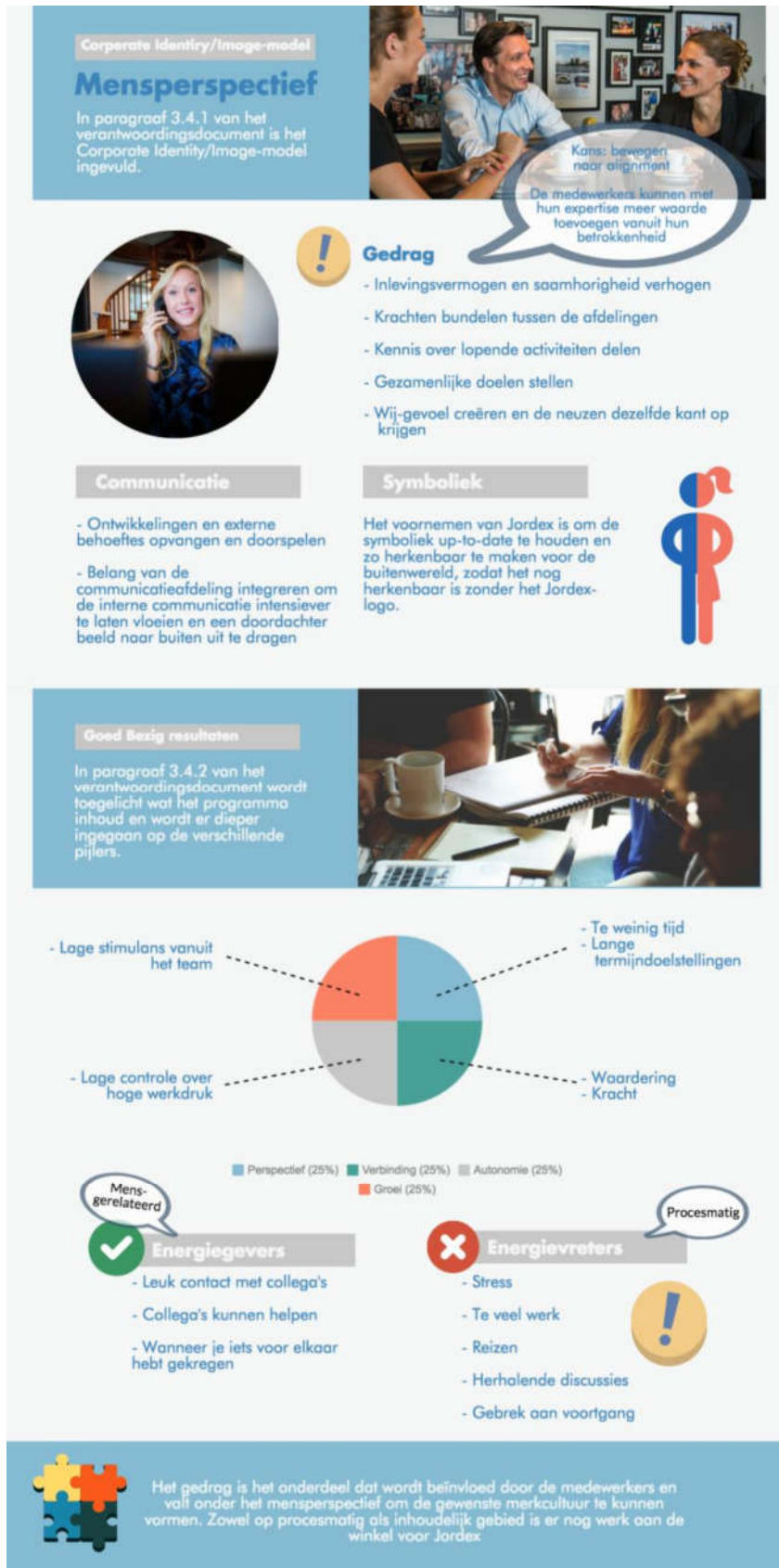
In hoofdstuk 5 wordt vervolgens het creatieve concept gepresenteerd, gevolgd door de geadviseerde middelen welke in hoofdstuk 6 worden toegelicht. De uiteenzetting van deze twee hoofdstukken beantwoorden samen deelvraag drie en bieden handvatten om de strategie daadwerkelijk te implementeren. De bijlagen geven de content weer waar in de tekst naar verwezen wordt. Aanvullend op dit adviesrapport is er een verantwoordingsdocument ontwikkeld waarin de gemaakte stappen worden verantwoord en uitwerkingen worden onderbouwd.

2. Interne Analyse

Dit hoofdstuk geeft de uitkomsten van de interne analyse weer op basis van desk- en fieldresearch op een visuele manier in een infographic, gevolgd door een toelichting op de gewenste situatie. De elementen welke ter verbetering vatbaar zijn binnen de merkcultuur worden in de infographic weergegeven. De uitgebreide analyse die is gemaakt op basis van modellen en theorieën is opgenomen in hoofdstuk drie van het verantwoordingsdocument. De combinatie van de uitgebreide analyse en de infographic (geven antwoord op de deelvraag: **Hoe is de huidige merkcultuur binnen de afdeling communicatie, marketing en sales te omschrijven?**)

2.1 Huidige merkcultuur





Afbeelding 1: Infographic interne analyse



2.2 Gewenste merkcultuur

Naast de knelpunten die in de infographic aangetoond worden om te verbeteren in de gewenste situatie, geeft het volgende overzicht de behoeften weer van Managing Director Ruud Maaskant, welke in het interview zijn uitgesproken. Hij wenst de volgende knelpunten te verbeteren om meer uit iedere werknemer te kunnen halen. De uitgebreide toelichting welke in paragraaf 3.5 van het verantwoordingsdocument is opgenomen, geeft antwoord op de deelvraag: **Wat is de gewenste merkcultuur binnen de afdeling communicatie, marketing en sales?**

Gewenste situatie

Gebruik maken van geboden flexibiliteit

Saamhorigheid

Inlevingsvermogen in andere afdelingen

Delen van persoonlijke interesse

Delen van kwaliteiten en kwantiteiten

4. Oplossingsrichtingen

Aan de hand van de contextanalyse zijn er drie strategische oplossingsrichtingen gevormd. De twee oplossingsrichtingen waar het vervolgadvis op gebaseerd is, worden in dit hoofdstuk gepresenteerd. Dit hoofdstuk zet de eerste stap uiteen van de volgende deelvraag: 'Welke strategie kunnen de afdelingen communicatie, marketing en sales omarmen om de eerste stap naar de gewenste merkcultuur te maken?'

4.1 Van betrokkenheid naar alignment

Binnen de oplossingsrichting 'van betrokkenheid naar alignment' wordt er geadviseerd om de focus op gedragsverandering te leggen tussen de communicatie-, marketing- en salesafdeling. De resultaten uit de analyse tonen aan, dat er een kans ligt om de medewerkers te stimuleren om van betrokkenheid naar alignment te bewegen. Binnen deze verandering is het voornamelijk van belang om commitment te creëren, waardoor er een gezamenlijke strategie opgesteld kan worden en de daaruit opvolgende acties over de inhoud van de werkzaamheden geordend en uitgevoerd kunnen worden. Uit de Goed Bezig resultaten (zie paragraaf 3.4.2 in het verantwoordingsdocument) blijkt dat de medewerkers daarnaast betrokken zijn bij Jordex, want de medewerkers en organisatie hebben over het algemeen gedeelde overtuigingen en kiezen voor elkaar, maar zij kunnen zich nog wel ontwikkelen om vanuit hun betrokkenheid en met hun expertise waarde toe te voegen.



Afbeelding 2: WWK-model

Dat houdt in dat er nog een kans ligt om naar alignment te bewegen. Internal branding is hiervoor het hulpmiddel om de merkcultuur te verbeteren, waardoor medewerkers de merkbelofte beter in de gewenste klantervaring kunnen omzetten, maar er tegelijkertijd een hogere betrokkenheid en bijdrage aan zingeving kan worden bewerkstelligd, wat de merkcultuur ten goede komt. Kersbergen, Mensink en Rodenburg (2015, p. 26) stellen: 'Gemotiveerde en betrokken mensen zorgen voor meer energie, betere resultaten en winstgevendheid van de organisatie'. Deze verandering kan met interne krachten worden aangepakt. Echter is er wel één verantwoordelijke nodig die de leiding en structuur handhaaft.

Om weerstand bij de verandering te voorkomen en gedrag van de medewerkers te begrijpen, is het Weten / Willen / Kunnen (WWK)-model bruikbaar (zie afbeelding 2). Nooij (2015) stelt: 'In dit model gaat het erom dat medewerkers snappen waarom innovatie, vernieuwing of



verbetering nodig is en wat dit voor hen betekent (Weten). Als medewerkers betrokken worden en vertrouwen hebben, neemt de kans op een succesvolle verandering verder toe (Willen). Door ruimte te geven om vertrouwd te raken met nieuwe systemen of werkwijzen neemt de veranderbereidheid verder toe (Kunnen)' (Nooij, 2015).

Om naar alignment te bewegen, dient de rol van medewerkers te veranderen. De volgende oplossingen kunnen dat mede mogelijk maken:

Van piramide- naar netwerkmodel

Aarnoutse (2016, p.33) stelt "De ontwikkelingen van de afgelopen jaren en de verschuiving van de rol van medewerkers hebben gevolgen voor de werkgever; voor de manier waarop organisaties zijn ingericht en hoe de bedrijfsvoering verloopt en daarmee ook voor de communicatie binnen het bedrijf". Uit de interne analyse blijkt dat Jordex een redelijk platte organisatie is met wat hiërarchische verhoudingen. Hoewel iedere medewerker momenteel al vrij is om zijn of haar bijdrage te leveren en ideeën aan te dragen, kan dat nog eens extra gestimuleerd worden door een netwerkmodel te hanteren met behulp van extra interne middelen. "Door mensen echt te betrekken bij je organisatieverhaal en het samen concreet maken, deel je dezelfde uitgangspunten" (Aarnoutse, 2016, p. 33). Medewerkers leveren op die manier een vruchtbare bijdrage.

Centrale rol voor dialoog

Informatie opgevangen van buitenaf, aangevuld met interne expertise moet constant circuleren tussen de afdelingen communicatie, marketing en sales. Cousins (2017) stelt: 'Knowledge is power'. Een status gebaseerde cultuur blijkt één van de barrières te zijn die overkomen moet worden voor een succesvolle samenwerking. Om de lijntjes te verbinden, staat samenwerking centraal, wat tevens geïntegreerd moet worden in de merkcultuur van Jordex. De dialoog moet daarom meer gefaciliteerd worden binnen Jordex.

In de piramide zijn het vaak de managers die de strategie samen met hun teams vertalen naar de praktijk. Dit is een element welke Jordex kenmerkt in de werkzaamheden. In een netwerkstructuur is er eerder een digitaal platform waar dialoog plaatsvindt en zijn medewerkers zelf de makers van de content. Die laatste structuur staat in lijn met wat de organisatie wenst volgens het salesplan. De leidinggevendenden dienen hierbinnen juist het overzicht te houden en medewerkers te sturen.

4.2 Veranderen naar een lerende organisatie

Binnen de oplossingsrichting 'veranderen naar een lerende organisatie' wordt er geadviseerd om de focus te leggen op gedragsverandering tussen communicatie, marketing en sales,

Van intern naar extern, waar het 'Samen met Jody' begint | 11



maar dan vanuit externe invloed. Deze verandering zal zich richten op de procesmatige problemen welke in de infographic onder het kopje 'energievreters' aan het licht worden gesteld.

Het groendrukdenken bij een verandering van De Caluwé & Vermaak (2006, p. 77-80) staat binnen deze oplossingsrichting centraal. Deze manier van denken stelt dat de visie van mensen verandert door te leren. De Caluwé & Vermaak (2006) stellen dat er iets in deze visie verandert als je mensen bewust onbekwaam maakt en ze nieuwe dingen gaan inzien. De interventies zijn erop gericht mensen in leersituaties te brengen en te laten experimenteren met nieuw gedrag. Het groendrukdenken past bij Jordex omdat de medewerkers van de betreffende afdelingen gemotiveerd zijn om zich te ontwikkelen, maar zij vaak de tijd er niet voor hebben om stil te staan bij reflecteren, experimenteren en ideeën en gedachten uitwisselen.

Binnen deze verandering wordt geadviseerd om een externe deskundige zich te laten mengen in dit proces, omdat diegene met een frisse blik binnenkomt in de organisatie. Hierdoor kunnen problemen sneller onderschept worden om vervolgens op te lossen. De persoon moet echter wel gespecialiseerd zijn in het vak, waardoor de verandering een grotere kans van slagen heeft.



5. Strategie

Op basis van de strategieën welke in dit hoofdstuk worden geadviseerd kan de verandering naar alignment en een lerende organisatie worden bewerkstelligd om de samenwerking als resultaat te versterken. De stappen welke de strategieën behandelen geven Jordex richting om de goede weg te bewandelen. Het hoofdstuk geeft tevens antwoord op de deelvraag:

‘Welke strategie kunnen de afdelingen communicatie, marketing en sales omarmen om de eerste stap naar de gewenste merkcultuur te maken?’

5.1 Familiestrategie

De familiestrategie van Michels (2013, p. 114-121) wordt gebruikt om Jordex een passend advies te bieden dat een oplossing biedt voor de probleemstelling van het adviesrapport. De familiestrategie stelt het versterken van de collectieve ambitie en betrokkenheid als doel. Vanuit herkenning en waardering zal de houding en de band van de medewerkers efficiënt toenemen, doordat er ontmoetingen worden georganiseerd waarin de medewerkers inzicht krijgen in elkaars problemen en uitdagingen die tijdens de Samen-intervisie (zie paragraaf 7.2.5) besproken worden.

Eén van de stappen die in deze strategie wordt behandeld, is het maken van familiedocumenten. Een algemeen middel dat het familiegevoel zichtbaar maakt, is het digitale personeelshandboek (zie paragraaf 7.2.2). Hierin wordt het arbeidsreglement en de identiteit getoond van Jordex en hoe daartoe gehandeld dient te worden. Daarnaast moet het familiegevoel zelf ingevuld worden door de medewerkers middels het delen van informatie via het Samen-platform Trello (zie paragraaf 7.2.3) en de Samen-bijeenkomst (zie paragraaf 7.2.4). Het creëren van ontmoetingen is binnen de strategie een volgende stap, waaruit de Samen-inspiratielunch (zie paragraaf 7.2.6) voortvloeit. De interne verbondenheid zal ten gevolge van deze geadviseerde middelen, die in het volgende hoofdstuk verder toegelicht worden, toenemen.

5.2 Internal Branding strategie

De communicatiestrategie welke Aarnoutse (2016, p. 199-127) hanteert, wordt geadviseerd om aanvullend te raadplegen. Deze strategie brengt stapsgewijs in kaart hoe de verandering geïmplementeerd kan worden. Vanuit de doelstellingen en kernboodschappen kan er een vertaling worden gemaakt naar gerichte communicatie. Aarnoutse (2016, p. 119) stelt “Deze richting in communicatie is nodig om de strategische doelen van de verandering voor iedereen helder en levend te houden, zodat medewerkers hier actief aan kunnen bijdragen”.



Aangezien gerichte communicatie begint met het stellen van doelen, zijn de doelstellingen per doelgroep in deze paragraaf uitgewerkt.

Doelstellingen

Om het advies meetbaar te maken zijn er doelstellingen op organisatie-, communicatie- en HR-niveau gemaakt, zodat het duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is.

Organisatieniveau

Binnen drie maanden een zichtbare verandering van betrokkenheid naar alignment, waarbij alle medewerkers van de communicatie-, marketing- en salesafdeling bewust zijn van de merkwaarden van Jordex en deze omzetten in actie.

Communicatieniveau

Binnen drie maanden een zichtbare verbetering van de interne communicatie op basis van actieve deelname aan de geadviseerde middelen, waardoor gezamenlijke doelen behaald kunnen worden door lopende communicatiestromen tussen de afdeling communicatie, marketing en sales.

HR-niveau

Binnen een maand een digitaal personeelshandboek opleveren waardoor er een snelle bewustwording van de cultuur en merkwaarden kan worden bewerkstelligd bij nieuwe medewerkers en zij dit direct in actie kunnen omzetten.

Uitgangspunten

De aspecten die van belang zijn vóór het uitwerken van het concept zijn opgesomd:

- Er moeten intern geschikte leiders (ambassadeurs) zijn die de medewerkers meenemen in de verandering
- Het budget voor een externe consultant
- Er moet tijd vrij worden gemaakt om focus te leggen op deze verandering
- De interne middelen moeten in lijn zijn met de Jordex-huisstijl

Fasering internal brandingstrategie

Om het veranderingsproces geleidelijk te laten verlopen worden de verschillende elementen binnen de verandering in fases opgedeeld.



Urgentie

Uit de gepresenteerde oplossingsrichtingen welke zijn opgesteld uit de analyses, is de urgentie in overeenkomst met Jordex gelegd op een combinatie van oplossingsrichting één 'Van betrokkenheid naar alignment' en twee 'veranderen naar een lerende organisatie'. De focus wordt binnen deze oplossingsrichtingen gelegd op gedragsverandering op zowel inhoudelijk als procesmatig gebied. De boodschap van de verandering wordt geadviseerd direct te communiceren naar alle medewerkers van de betreffende afdelingen in lijn met het netwerkmodel. Door het concept met bijbehorende middelen te introduceren, zullen de medewerkers lerende wijs veranderen in gedrag en meer toegevoegde waarde gaan tonen.

Betrekken

Op basis van het Weten/Willen/Kunnen-model, welke is toegelicht binnen oplossingsrichting één, worden de medewerkers betrokken bij de verandering en wordt mogelijke weerstand voorkomen. De betreffende medewerkers worden als eerste op de hoogte gesteld van de noodzaak om te veranderen, samen met het doel en wat het betekent voor het dagelijkse werk. De medewerkers zullen binnen dit verandertraject een actievere rol aan moeten gaan nemen. De kennis die ieder individu in huis heeft, moet dagelijks geuit en gedeeld worden via de verschillende middelen. Doordat de medewerkers betrokken zijn bij de verandering, zullen ze eerder vertrouwen krijgen in een goed vervolg en gemotiveerd raken om daar actief, met plezier en trots aan bij te dragen.

Activeren

Tijdens de activatiefase maken de medewerkers kennis met het nieuwe concept. De middelen welke het concept dragen worden gepresenteerd. Samen met de identiteitselementen, welke Jordex wil uitstralen, wordt Jody geïntroduceerd. Jody is de nieuwe bedrijfspersonage die de bindende personage zal worden om de samenwerking te versterken. Met behulp van een persona van haar worden de medewerkers getriggerd om zich te identificeren met Jody. De middelen welke worden gepresenteerd zullen de medewerkers de goede richting insturen en de verbondenheid met het merk versterken.

Bewijsvoering

Na drie maanden hebben de medewerkers kennis gemaakt met de nieuwe manier van werken en kunnen de eerste resultaten en ervaringen geëvalueerd worden. Aarnoutse (2016, p. 126) stelt "In deze fase gaat het er vooral om dat de communicatie mensen stimuleert om hun verhalen te delen". Op basis van de oorsprong van groendrukdenken wordt de action learning theorie toegepast, waarbij de medewerkers gaandeweg bevrijd raken van de eigen verborgen aannames en overtuigingen waarin ze gevangen zijn geraakt

Van intern naar extern, waar het 'Samen met Jody' begint | 15



(De Caluwé & Vermaak, 2006, p. 77-80). Binnen deze fase wordt de oplossingsrichting ‘veranderen naar een lerende organisatie’ toegepast en geadviseerd om de externe hulp in te schakelen. De introductie van het middel ‘Samen-intervisie’ (zie paragraaf 7.2.5) wordt geadviseerd toe te passen in deze fase. Het is van belang om de medewerkers te spiegelen op hun werkzaamheden en belangrijke ervaringen op procesmatig gebied om te zetten in leersituaties.



6. Concept

Vanuit de kern moeten de communicatie-, marketing- en salesafdeling samen gaan bewegen. De strategieën welke in het vorige hoofdstuk zijn benoemd, zetten deze beweging in gang. Het concept dat in dit hoofdstuk wordt geïntroduceerd, is de herkenbare drager waar de geadviseerde middelen, voortkomend uit de strategieën, onder vallen. Het concept geeft richting, verbindt, creëert samenhang en schetst context.

Propositie

Jordex brengt de professionele medewerkers samen.

Creatief concept

De professionele medewerkers moeten de klant centraal stellen, maar dat dienen zij als een team te doen om een betere service te verlenen. Waar anderen stoppen, moet Jordex vanuit de kern verder, totdat alle lijntjes vanuit elke afdeling verbonden zijn en het gedrag, de communicatie en de symbolen geïntegreerd zijn met elkaar. Het concept '**Samen met Jody**' moet deze wens mogelijk maken.

Pay-off

Dé krachtigste service vanuit één 'Samen met Jody'

Betekenisgeving

Om de medewerkers te stimuleren om van betrokkenheid naar alignment te bewegen, hen in leersituaties te brengen, de saamhorigheid en kennisdeling tussen de afdelingen te verbeteren en het wij-gevoel te optimaliseren, wordt er in het volgende hoofdstuk een middelenmix geadviseerd om binnen Jordex te implementeren, welke het concept 'Samen met Jody' draagt.

Het merk moet bewuster tot leven gebracht worden onder de afdelingen communicatie, marketing en sales om het merk extern te kunnen uitdragen. Jody is een jongedame die fungeert als bedrijfspersonage van Jordex. Bij de start van het concept wordt zij in de vorm van haar persona geïntroduceerd. Jody functioneert als de bindende personage binnen het concept, die voor draagvlak moet gaan zorgen. Het concept is erop gericht om de communicatie-, marketing- en salesafdeling bij elkaar te brengen, zodat er in samenwerking een gezamenlijke strategie bewerkstelligd kan worden.

Jody geeft richting aan. Jody stimuleert de samenwerking en kennisdeling. Jody vergroot de trots en betrokkenheid. 'Samen met Jody' staat voor een geïntegreerde aanpak van de interne communicatie. Samen zullen de afdelingen communicatie, marketing en sales de



krachten moeten bundelen om het uiterste eruit te halen, om de klant te voorzien van de behoeftes en Jordex tegelijkertijd beter op de kaart te zetten. Jody zorgt ervoor dat het concept duurzaam is, omdat het voor een hele lange tijd bruikbaar is. Daarnaast kan het concept in elk willekeurig intern middel worden doorgetrokken, maar de voornaamste functie van Jody is om de afdelingen communicatie, marketing en sales bij elkaar te brengen. Door middel van het dragen van dit concept kunnen zij de krachtigste service verlenen, waardoor de propositie kan worden waargemaakt.

Vormgeving

Om het concept een herkenbaar en aansprekend gezicht te geven, is er een symbool gecreëerd voor het concept (zie afbeelding 3). De achtergrond van het symbool is in lijn met de huisstijl van Jordex, maar om het symbool herkenbaar te maken voor de medewerkers, is de invulling onderscheidend. Jody is hierbinnen de bindende en herkenbare factor. Elk middel dat het concept draagt, is voorzien van het symbool. Daarnaast zijn de middelen gebruiksvriendelijk voor de doelgroep, omdat de verschillende teams zich alleen bezig hoeven te houden met de gevraagde bijdrage en de uitvoering of het gebruik van de geadviseerde middelen is vanzelfsprekend na een eerste toelichting.



Afbeelding 3: Symbool concept

7. Content

Voortkomend uit de geraadpleegde strategieën worden in dit hoofdstuk de middelen geïntroduceerd welke het creatieve concept dragen. Het hoofdstuk geeft tevens antwoord op de deelvraag: **‘Welke interne communicatiemiddelen kan Jordex inzetten om de marketingcommunicatieactiviteiten te versterken?’**

7.1 Middelenmix

Middel	Functie	Frequentie	Verantwoordelijke
Persona van Jody	Draagvlak creëren	Dagelijks	Communicatie
Het interactieve Samen-personeelshandboek	Informereren / kennismaking met gedragsnormen die bij de merkwaarden passen	Wanneer iemand in dienst treedt / Of wanneer een medewerker het wil raadplegen	HR
De Samen-bijeenkomst m.b.v. Trello	Samenwerking optimaliseren / strategie vormen / dialogiseren / kennis delen	Maandelijks	Communicatie, Marketing, Sales
Het Samen-platform Trello	Samenwerkingsplatform	Dagelijks	Communicatie, Marketing, Sales
De Samen-intervisie	Samenwerking optimaliseren / dialogiseren	Eén keer in het kwartaal	Communicatie, Marketing, Sales
De Samen-inspiratielunch	Kennisdelen / samenwerking optimaliseren	Maandelijks	Communicatie, Marketing, Sales



7.2 Toelichting middelenmix

7.2.1 Persona van Jody

Impact op de organisatie

Jody is de bedrijfspersonage die Jordex in de toekomst graag extern wil inzetten. Het personage is al ontworpen, maar intern is zij nog niet tot leven gebracht, dus niemand is op de hoogte waar Jody voor staat. De persona brengt de persoonlijkheid van Jody in een visuele weergave in kaart (zie bijlage 1). Deze persona is passend bij Jordex, omdat de persoonlijkheid een voorbeeld aantoont van hoe Jordex haar medewerkers graag ziet.

Waarom

De persona van Jody wordt geadviseerd om intern te delen, omdat de medewerkers haar eerst moeten leren kennen voordat zij via de externe communicatiemiddelen wordt ingezet. Jody is het bindende personage, waar iedereen graag aan voorgesteld wil worden. Medewerkers moeten gevoel krijgen bij de bedrijfspersonage, dat symbool staat voor het concept. Jody moet draagvlak gaan creëren binnen de afdeling communicatie, marketing en sales, zodat het 'Samen met Jody'-werken vanzelfsprekend wordt. Wanneer de kennis en het gevoel er is, kunnen medewerkers pas deel uitmaken van de gewenste cultuur die Jody ondersteunt.

7.2.2 Het interactieve Samen-personeelshandboek

Impact op de organisatie

Om de nieuwe medewerkers kennis te laten maken met Jordex wordt het arbeidsreglement en een uitleg van de identiteit die Jordex wil uitstralen op een korte en aansprekelijke manier vertoond in een interactief clickable personeelshandboek. De normaal gesproken statische tekst wordt in dit boekje op een simpele, heldere en inspirerende manier gepresenteerd en ondersteund door veel visuele elementen, wat Jordex tevens uitstraalt op haar website. Hall (2016) stelt dat visuals namelijk veel meer impact hebben dan een gesproken boodschap. Daarnaast is het boekje clickable zodat het gebruiksvriendelijker is. De lezer kan direct vanuit het menu doorklikken naar het gewenste hoofdstuk, zoals te zien in de visualisatie (zie bijlage 2).

Waarom

Om het merk beter te laten leven in de interne omgeving, in het kader van internal branding, is het in de eerste stap belangrijk dat de kennismaking met de cultuur en het reglement op een aantrekkelijke manier wordt gedaan. Het handboek is in de tweede plaats een familiedocument waardoor het wij-gevoel bevorderd wordt. Het is belangrijk om de



elementen over hoe Jordex zich wil profileren en hoe diegene zich daarnaar moet gedragen vanaf het begin aan te leren. Veranderen in een later stadium is vele malen moeilijker.

In het kader van paperless werken, wat kenmerkend is voor Jordex, wordt het personeelshandboekje digitaal ingezet. Binnen het bestaande platform Werknemerloket, waar tevens andere persoonlijke gegevens met betrekking tot het dienstverband in te zien zijn, wordt het boekje toegevoegd in het persoonlijke account. Iedere medewerker kan het boek op deze manier vanaf elke willekeurige plek en/of device interactief inkijken.

7.2.3 Het Samen-platform Trello

Impact op de organisatie

Trello is een handige en veelzijdige tool voor projectmanagement. Om de werkzaamheden en taken in teamverband te ordenen en de voortgang in kaart te brengen, is deze tool uitermate geschikt voor Jordex. Trello werkt met boards, lists en cards om een volledig bord ter ondersteuning van een project te creëren.

Waarom

Om de samenwerking tussen de afdeling communicatie, marketing en sales te bevorderen, is dit platform geschikt als ondersteunend middel. In lijn met de oplossingsrichting 'van betrokkenheid naar alignment' vervult dit middel de centrale rol van dialoog. De werkzaamheden en projecten welke in samenwerking vervuld moeten worden, kunnen gezamenlijk opgedeeld worden in taken binnen deze tool, waardoor ieder individu in de gelegenheid wordt gesteld om waarde toe te voegen. Aangezien het een online tool is en iedere medewerker van de communicatie-, marketing- of salesafdeling via zijn of haar eigen account toegang heeft tot dit platform, zal er een hogere druk worden gelegd op het daadwerkelijk uitvoeren van de opgestelde taken. Binnen de tool kunnen bestanden worden geüpload en kunnen medewerkers onder de verrichte acties op elkaar reageren, zodat alle uitgevoerde taken in één omgeving te vinden zijn. Tevens zorgt de interactiemogelijkheid ervoor dat er op een goede manier gesegmenteerd en geselecteerd wordt, opdat de juiste informatie bij de juiste doelgroep terecht komt (Michels, 2013, p. 105). De communicatie via mail blijkt uit analyse namelijk niet altijd effectief, omdat de medewerkers vaak geen overzicht meer hebben. Vanaf elk willekeurig device is er de mogelijkheid om toegang te krijgen tot het bord, wat de drempel tot het gebruik nog verder verlaagt. De gewenste merkkultuur waarin samenwerking hoog in het vaandel staat, kan middels dit middel uitermate gestimuleerd worden. Het geadviseerde netwerkmodel is hier tevens in terug te zien. Iedere medewerker binnen het platform is gelijk en heeft dezelfde bevoegdheid om een



verandering aan te brengen of idee in te brengen. Het middel heeft alleen tijd nodig om te integreren, maar de medewerkers moeten in de gelegenheid worden gesteld om te experimenteren met het gebruik van het middel. Het moet uiteindelijk een dagelijks gebruikt middel worden, zodat de impact voor Jordex merkbaar is. De visualisatie van het bord met de link naar het online platform is opgenomen in bijlage 3.

7.2.4 De Samen-bijeenkomst

Impact op de organisatie

De Samen-bijeenkomst staat maandelijks in het teken van gezamenlijke plannen maken en resultaten behalen binnen de afdelingen communicatie, marketing en sales. Het middel Samen-platform is ondersteunend aan de Samen-bijeenkomst.

Om uitdagingen op te zoeken en toegevoegde waarde te kunnen leveren, wordt de scrummethode geïntroduceerd onder de drie afdelingen. Gezamenlijk zal dit digitale bord in de tool Trello bijgehouden worden (zie bijlage 3). De plannen die binnen de bijeenkomst gezamenlijk worden gemaakt, worden genoteerd in het bord. De verantwoordelijke wordt toegewezen, de checklist wordt opgesteld en er wordt een deadline aan gekoppeld.

Waarom

Om naast de tool Trello de bindende factor te stimuleren om het mensperspectief dichter met het merkperspectief te verbinden en het familiegevoel in te vullen, wordt er geadviseerd om maandelijks een bijeenkomst in te plannen voor de afdelingen communicatie, marketing en sales. Investeren in tijd om te innoveren, blijkt één van de oplossingen om de samenwerking te optimaliseren (Cousins, 2017). Om de bijeenkomst interactiever in te steken, zullen de laatste tien minuten van de bijeenkomst in het teken staan van een brainstorm om tot nieuwe ideeën te komen en de medewerkers bewust waarde toe te laten voegen aan de organisatie. De punten die hieruit voortvloeien zullen geplaatst worden onder de lijst 'Ideas for the future' of als daadwerkelijk actiepunt worden toegekend onder 'to do'.

Gedurende de tijd zullen de afdelingen het middel Trello als systematisch onderdeel van het werk moeten gaan zien in lijn met het veranderen naar een lerende organisatie. Het bord is beschikbaar via internet, waardoor iedere medewerker op welk device dan ook, toegang heeft tot het bord. Dit bord is dan ook een vervanging van de notulen. Jody geeft elke bijeenkomst tips of licht huishoudelijke mededelingen toe, indien van toepassing, om de merkbeleving te vergroten. De afdeling communicatie is verantwoordelijk voor de inbreng van Jody binnen de bijeenkomst. Naast het interne proces dat via dit bord wordt



bijgehouden, is het ook een middel waarin kan worden gecommuniceerd, waardoor het de samenwerking ook op afstand ten goede komt en de kennisdeling door blijft gaan.

7.2.5 De Samen-intervisie

Impact op de organisatie

Bij toenemende mate van samenwerken, nemen interacties en gevoelens toe. Echter worden deze vaak niet goed genoeg besproken en daarom wordt geadviseerd om dit vanaf nu juist wel te doen ter ondersteuning van de Samen-bijeenkomsten en de omgang gedurende de werktijd.

Waarom

In combinatie met de Samen-bijeenkomsten is het nuttig om dit middel in te zetten om te evalueren op het proces. In teamverband speelt er onderhuids vaak iets op interactie- of gevoelsniveau. Irritaties spelen op en conflicten kunnen voorkomen. Zo'n sfeer moet in de gewenste situatie voorkomen worden, daarom wordt geadviseerd dit middel ter aanvulling toe te passen. Communicatiewinkel (z.d.) stelt: "Ervaringen van anderen helpen je vanuit een andere invalshoek naar een vraagstuk of probleem te kijken. Je krijgt hierdoor nieuwe, vaak onverwachtse inzichten, waardoor je makkelijker nieuwe wegen bewandelt." De intervisiebijeenkomsten zijn er daarom ook op gericht om persoonlijke en gemeenschappelijke werkproblemen te bespreken op een niet-oordelende manier. Onder begeleiding van een coach wordt er gestimuleerd om deze werkproblemen op te lossen en het beste bij/in elkaar naar boven te brengen (communicatiewinkel, z.d.). De coach zal gaan doelen op professionalisering en het vergroten van de adviesvaardigheden in lijn met het dagelijkse gewenste gedrag en veranderen naar een lerende organisatie, waardoor de bewustwording van wie je als bedrijf bent en waar je voor staat, zal worden vergroot. Ook zijn de bijeenkomsten erop gericht om het wij-gevoel te versterken, doordat knelpunten bespreekbaar worden gemaakt en er samen naar een oplossing wordt gezocht, waardoor de neuzen dezelfde kant op zullen gaan staan.

7.2.6 Samen-inspiratielunch

Wat

Elke maand neemt één medewerker van de communicatie-, marketing- of salesafdeling de rol van Jody op zich. Jody uit namelijk graag haar expertise of blikt graag terug op werk gerelateerde aspecten die nuttig zijn om andere op te hoogte te stellen. De inspiratielunch is een ontmoetingsmoment om het familiegevoel te delen en staat dus in het teken van kennis



delen. De aangewezen persoon presenteert een onderwerp uit zijn of haar vakgebied, zoals een trend, een project, een bezochte beurs of een ontwikkeling uit de markt.

Waarom

Om het belang van elkaar in te gaan zien en wederzijds begrip te creëren, is het volgens expert C. Blom heel belangrijk om elkaars expertise te delen, blijkt uit het expertgesprek (zie verantwoordingsdocument paragraaf 5.2). De medewerkers leren op deze manier in te zien wat ze aan elkaar hebben, te achterhalen waar iemand verstand van heeft en van elkaar te leren. De samenwerking zal op deze manier zelf op gang komen, omdat de ineengeslagen worden, doordat de kennis er is over wat je aan elkaar kan hebben binnen het vakgebied. Het mens wordt hierdoor dichter verbonden met het merk.

Dit middel is passend bij Jordex, omdat de medewerkers interesse hebben in elkaar en samen meer willen bereiken, maar het tijdgebrek zit momenteel vaak in de weg. Door middel van dit vaste ritueel krijgen de medewerkers ruimte om zich gezamenlijk te ontwikkelen, wat ten goede komt aan de samenwerking.

7.3 Financiële onderbouwing

Hieronder volgt een financieel overzicht, inclusief de stappen die daarvoor ondernomen moeten worden.

Actie	Tools / Bedrijf	Uurloon	Tijd in uren	Kosten
1. Het interactieve Samen-personeelshandboek				€ 1989,00
Ontwerp personeelshandboekje	Enof Creatieve Communicatie			€ 1925,00
Tekstschrijven	Microsoft Word	€ 8,00	8	€ 64,00
Personeelshandboekje uploaden in persoonlijke omgeving	Werknemersloket			€ 0
2. Het Samen-platform Trello	Trello			€ 0
3. De Samen-bijeenkomst				€ 0
4. De Samen-intervisie	Communicatiewinkel			€ 2250,-
5. De Samen-inspiratielunch	PowerPoint / Prezi			€ 1,70 p.p.
Lunch bestellen bij gewenste cateraar				

Enof Creatieve Communicatie heeft een offerte opgesteld voor het ontwikkelen van een personeelshandboek in de vorm van een interactieve pdf. Zie bijlage 4 voor de specifieke uitwerking van deze offerte. De teksten welke verwerkt dienen te worden in het digitale personeelshandboek kan de Communication Assistant van Jordex op zich nemen.

Aangezien zij op basis van oproepbasis werkt, zijn de loonkosten voor de geschatte acht uur verwerkt in de financiële analyse.



De kosten voor de module van de intervisiebijeenkomsten zijn gebaseerd op het Master Intervisietraject van Communicatiewinkel (Communicatiewinkel, z.d.). Communicatiewinkel (z.d.) omschrijft: “De module ‘Master Intervisie’ bestaat uit 4 begeleide intervisiebijeenkomsten door een van onze intervisiebegeleiders, 1 trainingssessie om de groepsleden te trainen de rol van intervisiebegeleider zelf te laten vervullen en 1 evaluatiebijeenkomst. Na afloop van dit traject zijn de werknemers in staat om de intervisiebijeenkomsten zelfstandig voort te zetten.” Het verdienmodel dat hieraan gekoppeld kan worden is dat de kosten een investering zijn voor een langer termijn. De groep is in staat om de intervisiebijeenkomsten na het traject zelf uit te voeren.

Tijdens de inspiratielunch welke maandelijks wordt gehouden zal er een andere lunch dan normaal worden verzorgd voor de groep om het aantrekkelijker te maken. De groep mag een week voor de bijeenkomst de voorkeur uitspreken, zodat de bestelling kan worden geplaatst bij een externe partij. De begroting welke hiervoor is vrijgemaakt is € 5,- per persoon, waarvan het vaste lunchbedrag per persoon van € 3,30 is inbegrepen. Dit normbedrag van de belastingdienst betalen de medewerkers al dagelijks. Dat betekent dat de kosten voor Jordex € 1,70 per persoon bedragen.

De overige middelen welke zijn geadviseerd, brengen geen extra kosten met zich mee voor Jordex. Bij implementatie van de geadviseerde middelen zullen de kosten in totaal € 4.239,- bedragen. De financiële verantwoording is naast dit totaalbedrag nog wel onderhevig aan variabele kosten, namelijk de kosten van de lunch. Deze zijn afhankelijk van het aantal personen en de gewenste cateringbestelling, maar heeft een maximum van € 1,70 per persoon.



7.4 Tijdlijn

Maand	Augustus		September		Oktober			
Datum	14-18	21-25	28-1	4-8	11-15	18-22	25-29	2-6
Week	33	34	35	36	37	38	39	40
Introductie persona Jody								
Digitaal werknemershandboek overdragen aan ontwerper								
Werknemershandboek implementeren in Werknemersloket								
Medewerkers op de hoogte stellen van het werknemershandboek								
Interactieve Samen-bijeenkomst								
Introductie Trello tijdens Samen-bijeenkomst								
Gebruik Samen-platform Trello								
Samen-intervisie								
Samen-inspiratielunch								

Maand	November		December					
Datum	30-3	6-10	13-17	20-24	27-1	4-8	11-15	18-22
Week	44	45	46	47	48	49	50	51
Introductie persona Jody								
Digitaal werknemershandboek overdragen aan ontwerper								
Werknemershandboek implementeren in Werknemersloket								
Medewerkers op de hoogte stellen van het werknemershandboek								
Interactieve Samen-bijeenkomst								
Introductie Trello tijdens Samen-bijeenkomst								
Gebruik Samen-platform Trello								
Samen-intervisie								
Samen-inspiratielunch								

Van intern naar extern, waar het 'Samen met Jody' begint | 27



8. Tot slot...

Binnen de strategie zijn er drie doelstellingen opgesteld op verschillende niveaus. Om de koppeling te maken tussen de onderzoeksresultaten, oplossingsrichtingen en content wordt in dit hoofdstuk als afsluiting samengevat op welk niveau het advies kan worden bewerkstelligd. Tevens wordt de hoofdvraag beantwoord: 'Hoe kunnen de afdelingen communicatie, marketing en sales een merkcultuur vormen, die de samenwerking versterkt?'

Organisatieniveau

Zoals in de oplossingsrichtingen is toegelicht, wordt er geadviseerd om de gedragsverandering op basis van het Weten/Willen/Kunnen-Model in gang te zetten. Uit de onderzoeksresultaten van Goed Bezig en de afgenomen interviews kan worden geconcludeerd dat de medewerkers weten wat er veranderd zou kunnen worden. Het is aan de leidinggevenden en ambassadeurs om de betreffende medewerkers erbij te betrekken, zodat de wil wordt toegenomen. Daarnaast moeten zij hen ook de ruimte geven om tijd vrij te maken voor de geadviseerde middelen als de Samen-bijeenkomst, Samen-intervisie en Samen-inspiratielunch, zodat de verandering bewerkstelligd kan worden.

Om de knelpunten en energievreters welke in de onderzoeksresultaten zijn ontdekt te voorkomen op procesmatig gebied, is de Samen-intervisie een middel dat de afdelingen samenbrengt om te evalueren en open kaart te spelen tegenover elkaar. Door individuen open te stellen en te coachen vanuit externe invloed zullen de werknemers dichter tot elkaar komen, wat Jordex een lerende organisatie maakt en de samenwerking ten goede komt.

Communicatieniveau

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat er behoefte is aan meer kennisdeling en gezamenlijke afspraken tussen de afdeling communicatie, marketing en sales. De geadviseerde tool Trello, de Samen-bijeenkomst en de Samen-inspiratielunch zijn uitermate geschikt om deze interne communicatie op gang te helpen en saamhorigheid te creëren. Deze middelen zijn in lijn met het advies, omdat de medewerkers worden gestimuleerd om binnen een netwerkmodel te bewegen en de rol van dialoog centraal wordt gesteld. De afdeling communicatie is hierbinnen de aanstichter en tevens de verantwoordelijke die Jody erin betrekt door onder andere vanuit haar naam tips te geven.

HR-niveau

Door nieuwe medewerkers direct bewust te maken van de identiteit van het bedrijf, kunnen zij daar vanaf het begin gelijk naar handelen. Het interactieve Samen-personeelshandboek



draagt bij aan internal branding, zodat er samen kan worden gehandeld naar hoe dat gewenst is. Daarnaast is het middel handig voor iedere huidige medewerker, omdat zij ook opnieuw bewust worden gemaakt.

Al met al verbindt dit advies de mensen met het merk naar de gewenste merkcultuur van Jordex, doordat de saamhorigheid en kennisdeling wordt geoptimaliseerd en door de verandering naar alignment en een lerende organisatie. Deze verbeterde merkcultuur levert meer energie en betere resultaten, maar zorgt ook voor communicatiekracht, doordat er met één stem wordt gesproken ter versterking en bescherming van de reputatie (Kersbergen, Mensink, Rodenburg, 2015). De overige effecten en gevolgen van het sterker verbinden van mensen en merken, welke zeer voordelig zijn voor Jordex, worden toegelicht in hoofdstuk 6 van het verantwoordingsdocument.



9. Literatuurlijst

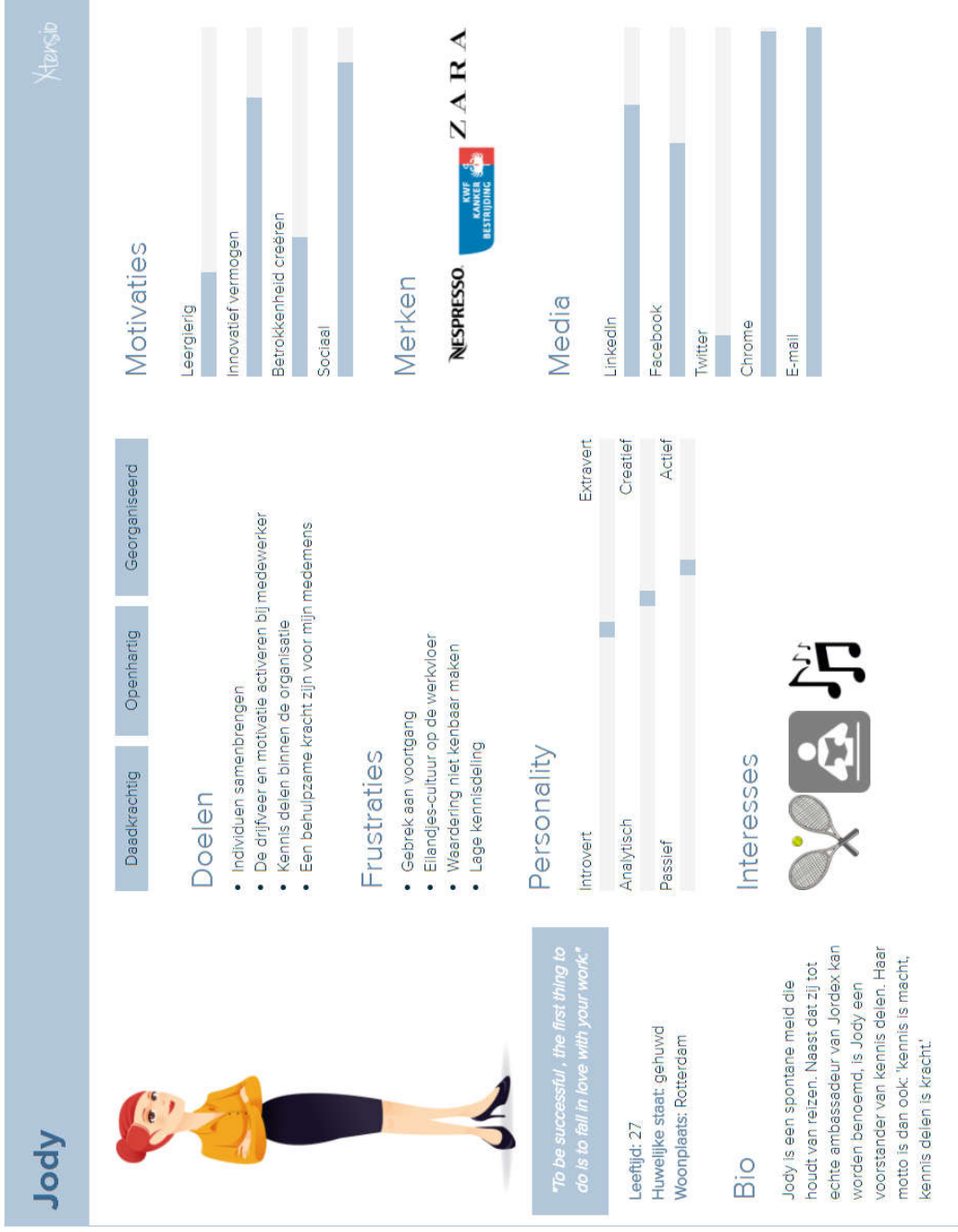
Boeken

- Aarnoutse, B. (2016) *Alignment*. Amsterdam, Nederland: Adfo Groep. Eerste editie
- De Caluwé, L & Vermaak, H. (2006) *Leren veranderen*. Deventer, Nederland: Kluwer. Tweede herziene druk.
- Kersbergen, C & Mensink, J & Rodenburg, T. (2015) *Merkcultuur*. Amsterdam, Nederland: Boom Lemma uitgevers. Eerste editie
- Michels, W. (2013) *Communicatie Handboek*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers. Geraadpleegd op 7 februari 2017. Vierde druk
- Michels, W. (2013) *Communicatiestrategie*. Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers. Geraadpleegd op 8 juni 2017. Eerste druk.
- Van Dijk, D & Wapstra, T. (2005) *Een goede samenwerking*. Utrecht/Zutphen, Nederland: ThiemeMeulenhoff. Eerste druk.

Internetbronnen

- Cousins, A. (2017) *7 barriers to collaborative working and how to overcome them*. Geraadpleegd op 24 april 2017 van <https://www.linkedin.com/pulse/7-barriers-collaborative-working-how-overcome-them-antony-cousins>
- Communicatiewinkel. (z.d.). *Intervisiebegeleiding*. Geraadpleegd op 18 mei 2017 van <https://www.communicatiewinkel.nl/producten/intervisiebegeleiding/>
- Hall, C. (2016) *Heeft visuele communicatie de toekomst?* Geraadpleegd op 19 mei 2017 van <http://www.marketingfacts.nl/berichten/heeft-visuele-communicatie-de-toekomst>
- Nooij, W. (2015) *Hoe voorkom je weerstand bij verandering*. Geraadpleegd op 31 maart 2017 van <http://www.logistiek.nl/carriere-mensen/blog/2015/8/merk-jij-ook-weerstand-als-je-de-klant-wilt-verrassen-101135628>

Bijlage | Persona Jody





Bijlage 2 | Visual interactieve Samen-personeelshandboek





Bijlage 3 | Samen-platform Trello

Link naar online bord: <https://trello.com/b/w6ILsCHr/strategie-communicatie-marketing-sales>

The screenshot shows a Trello board with a city skyline background. The board is titled 'Strategie communicatie, marketing, sales' and is organized into four columns: 'To do', 'Doing', 'Done', and 'Ideas for the future'. The 'To do' column contains a card titled 'Motivation' with a circular image of a woman and the text 'Samen met Jody'. Below this card is a card titled 'Samen met Jody' with a small profile picture and the text 'Tip of the month'. The 'Doing' column contains a card titled 'Subjects to discuss' with a list of topics: 'Gezamenlijke doelstellingen', 'Markontwikkelingen', 'Pijlers & segmenten', 'Beurzen', 'Inbreng lopende zaken waarin afdelingen elkaar kunnen ondersteunen', 'Evenementen', 'Externe berichtgevingen', and 'Inkoop'. The 'Done' column contains a card titled 'Leden toevoegen...'. The 'Ideas for the future' column contains a card titled 'Leden toevoegen...'. The right sidebar shows a list of recent activity, including 'Michèle Streefkerk heeft Inkoop toegevoegd aan Subjects to discuss' and 'Michèle Streefkerk heeft Pijlers & segmenten toegevoegd aan Subjects to discuss'.

Van intern naar extern, waar het 'Samen met Jody' begint | 33



Strategie communicatie, marketing, sales

Jordex

Teamzichthbaar

Borden

...

Subjects to discuss

Gezamenlijke doelstellingen

Marktontrikkelingen

Pijlers & segmenten

Beurzen

Inbreng lopende zaken waarin afdelingen elkaar kunnen ondersteunen

Evenementen

Externe berichtigingen

Inkoop

Een kaart toevoegen...

Motivation



Samen met Jody

Tip of the month

Een kaart toevoegen...

Inbreng lopende zaken waarin afdelingen elkaar kunnen ondersteunen

in lijst Subjects to discuss

Labels

Communicatie

Sales

Marketing

+

Bewerk de beschrijving...

Opmerking toevoegen

Maaak een opmerking...

Versturen

Verberg details

Activiteit

Michelle Streefkerk

iedere afdeling upload punten die zij in willen brengen tijdens de bijeenkomst onder 'Checklist'

afgelopen vrijdag om 09:45 - Bewerken - Verwijder

Michelle Streefkerk

heeft deze kaart toegevoegd aan Subjects to discuss

afgelopen vrijdag om 09:38

Voeg toe

Leden

Labels

Checklist

Vervaldatum

Bijlage

Acties

Verplaats

Kopiëren

Volgen

Archiveren

Delen en meer...

Menu

Leden toevoegen...

Wijzig achtergrond

Filter kaarten

Power-Ups

Stickers

Meer

Activiteit

Michelle Streefkerk

heeft Inkoop toegevoegd aan Subjects to discuss

3 minuten geleden

Michelle Streefkerk

heeft Pijlers & segmenten toegevoegd aan Subjects to discuss

4 minuten geleden

Michelle Streefkerk

heeft Marktontrikkelingen toegevoegd aan Subjects to discuss

5 minuten geleden

Michelle Streefkerk

heeft Gezamenlijke doelstellingen toegevoegd aan Subjects to discuss

7 minuten geleden

Michelle Streefkerk

heeft Tip of the month toegevoegd aan Motivation

9 minuten geleden

Michelle Streefkerk

heeft Samen met Jody verplaatst van Subjects to discuss naar Motivation

10 minuten geleden

Michelle Streefkerk

heeft Motivation toegevoegd aan dit bord

10 minuten geleden

Michelle Streefkerk

heeft Samen met Jody toegevoegd aan dit bord

10 minuten geleden

Van intern naar extern, waar het 'Samen met Jody' begint | 34

Bijlage 4 | Offerte interactieve Samen-personeelshandboek

project	4945 clickable pdf	
datum	14 juni 2017	
Bijlage 1 offerte clickable pdf		
fase 1 - analyse en advies		€ 55,00
0.5 uur briefing telefonisch met ontwerper € 110,00		
fase 2 - concept		€ 0,00
n.v.t.		
fase 3 - ontwerp		€ 660,00
2 uur ontwerp cover + 2 spreads € 110,00		
4 uur ontwerp opstellen basisdocument € 110,00		
fase 4 - realisatie		€ 760,00
6 uur lay-out obv 32 pagina's (10 minuten per pagina) € 95,00		
2 uur correcties lay-out € 95,00		
fase 5 - oplevering		€ 285,00
3 uur technische realisatie clickable maken € 95,00		
... uur beeldbewerking € 75,00 <i>nacalculatie</i>		
... inkoop (stock-fotografie € 75,00 <i>nacalculatie</i>		
projectorganisatie		€ 165,00
1.5 uur projectleiding € 110,00		
... uur reistijd € 50,00 <i>nacalculatie</i>		
Totaal exclusief BTW		€ 1.925,00

SAMENVATTING	
Afzender	Enof
Offerte	4945
Klanthnummer	10653
Offertedatum	14-06-2017
Vervaldatum	13-07-2017
Totaal (excl. BTW)	€ 1.925,00
SPECIFIEKE BIJLAGEN	
werkwijze Enof ontwerp 201609.pdf	
OVERIGE BIJLAGEN	
BNO algemenevoorwaarden 201501.pdf	
Enof leveringsvoorwaarden 190916.pdf	
Over Enof 190916.pdf	

Van intern naar extern, waar het 'Samen met Jody' begint

Verantwoordingsdocument



JORDEX
SHIPPING & FORWARDING



www.jordex.nl



Inhoud

1. Passie en aanleiding	4
2. Onderzoeksopzet	5
2.1 Opzet advies	6
2.2 Literatuuronderzoek	6
2.3 Deskresearch	6
2.4 Fieldresearch	7
2.4.1 Kwalitatief onderzoek	7
2.4.2 Validiteit en betrouwbaarheid	7
3. Interne analyse	9
3.1. Algemene informatie	9
3.2 Business Model Canvas	10
3.2.1 Bouwstenen	10
3.2.2 Valkuilen	12
3.3 Merkperspectief	13
3.3.1 7S Model van McKinsey	14
3.4 Mensperspectief	22
3.4.1 Corporate Identity/Image-model	22
3.4.2 Beleving van de cultuur uit Goed Bezig resultaten	24
3.5 Gewenste situatie	26
3.6 Voorlopige conclusie	27
4. Oplossingsrichtingen	29
4.1 Een informatierijke cultuur	29
5. Verantwoording strategie en concept	31
5.1 Strategie	31
5.2 Expertgesprek	31
5.3 Testfase	32
6. De business case	35
7. Literatuurlijst	37
Bijlage 1 Transcriptie interviews	39
1.1 Transcript Sales Director	39



1.2 Transcript Sales Manager	44
1.3 Transcript Business Development Director EMEA	49
1.4 Transcript Managing Director	55
1.5 Transcript Inside Sales / Marketing	65
1.6 Transcript Business Development Latin America	69
1.7 Transcript Communication Advisor.....	75
1.8 Transcript Office Manager.....	81
Bijlage 2 Kwantitatieve onderzoeksresultaten Fysergo	87
Bijlage 3 Business Model Canvas.....	90
Bijlage 4 Beoordelingsformulier bedrijfsbegeleider	91



1. Passie en aanleiding

Vanuit mijn werkervaring die ik bij Jordex heb opgedaan, ben ik grotendeels op de hoogte hoe de bedrijfsvoering en processen binnen dit logistieke bedrijf zijn. De veelzijdige werkzaamheden binnen het communicatieveld van Jordex spreken mij aan, aangezien het een dynamisch karakter heeft. Vanuit mijn rol als Medewerkster Communicatie binnen het bedrijf ben ik gaan kijken welke GAP op het gebied van interne communicatie en merkbeleving ik constateerde en hoe ik daar een bijdrage toe kan leveren. De kans die ik heb ontdekt en waartoe ik -naar mijn idee- een goed advies kan leiden, heeft geresulteerd in het vraagstuk dat in hoofdstuk 1 van het adviesrapport wordt toegelicht.

Gezien mijn interesse in marketingcommunicatie vond ik het een uitdaging om mijzelf binnen de afstudeeropdracht te ontwikkelen op het gebied van interne communicatie en internal branding, omdat ik op dit gebied nog meer wilde leren. Ik heb de minor Online Marketing gevolgd, maar de interne omgeving van een bedrijf spreekt mij tevens aan omdat dat de plek is waar de communicatie moet beginnen. Deze kans heeft gedurende de periode nieuwe blikken geopend van het communicatieveld. Ik hoop dan ook dat het resultaat uit deze leerzame periode net zo inspirerend is voor Jordex als ik het heb ervaren. Daarnaast kijk ik ernaar uit om in de toekomst een bijdrage te leveren aan de implementatie van het advies en hoop ik in een resultaat volgens de gewenste situatie. Na afronding van dit onderzoek gaat mijn voorkeur uit naar het combineren van interne- en marketingcommunicatie binnen mijn werkzaamheden, omdat het invloed heeft op elkaar en de veelzijdigheid mij aanspreekt.



2. Onderzoeksopzet

Om een beeld te schetsen wat voor een bedrijf Jordex Shipping & Forwarding B.V. is en de aanleiding te benadrukken, volgt er een introductie. Jordex is gespecialiseerd in het regelen en ondersteunen van wereldwijde logistieke services. Het bedrijf is gevestigd in Rhoon en is sinds 1987 actief in de containermarkt als expediteur. De aanpak is de onderscheidende factor van Jordex, die gerealiseerd wordt door het jonge en gedreven team dat een brede expertise draagt.

Jordex is ervan bewust dat de verschillende afdelingen communicatie, marketing en sales druk zijn met de eigen werkzaamheden, maar deze afdelingen kunnen in wezen niet los van elkaar gezien worden. Van Dijk en Wapstra (2005, p. 17) stellen dat samenwerken een grotere productiviteit bereikt, waarbij tevens aan het licht wordt gesteld dat je anderen nodig hebt om nieuwe mogelijkheden te ontdekken. In lijn met deze theorie moeten de afdeling communicatie, marketing en sales elkaar ondersteunen om sterker te kunnen excelleren. Met name omdat Jordex een organisatie is in de zakelijke dienstverlening. Een dienst moet tot stand komen door verschillende medewerkers en afdelingen (Michels, 2013, p. 104). Jordex wil graag een advies gericht op hoe de afdelingen beter kunnen functioneren door samen te werken, elkaar te versterken en gezamenlijke toekomstplannen te maken in het belang van de (potentiële) klant. Naar aanleiding van deze feitelijkheden en behoeften wordt er in dit adviesrapport vanuit interne analyse een advies geleid dat geïmplementeerd kan worden met het creatieve concept en de daarop geadviseerde middelen.

Onderzoeksvraag: Hoe kunnen de afdelingen communicatie, marketing en sales een merkcultuur vormen, die de samenwerking versterkt?

Doel: Binnen 20 weken een communicatie gerelateerd advies, voortgevloeid uit een analyse ontvangen, waarmee Jordex de interne samenwerking kan verbeteren en de klanten ten gevolge beter bedient kunnen worden.

Analyse	Model	Methode
Contextanalyse		
1. A. Hoe is de huidige merkcultuur binnen de afdeling communicatie, marketing en sales te omschrijven? B. Wat is de gewenste merkcultuur binnen de afdeling communicatie, marketing en sales?		



Interne analyse Organisatieniveau	Business Model Canvas	Deskresearch
Interne analyse Merkperspectief	7s Model	Deskresearch
Interne analyse Mensperspectief	Corporate Identity/Image Model	Deskresearch Fieldresearch: kwalitatieve diepte-interviews Resultaten uit kwantitatief onderzoek

2.1 Opzet advies

Content
2. Welke strategie kunnen de afdelingen communicatie, marketing en sales omarmen om de eerste stap naar de gewenste merkcultuur te maken?
Content
3. Welke interne communicatiemiddelen kan Jordex inzetten om de marketingcommunicatieactiviteiten te versterken?

2.2 Literatuuronderzoek

Op basis van literatuuronderzoek is het adviesrapport onder andere tot stand gebracht. Gedurende het proces is er literatuur geraadpleegd om als handvat te gebruiken voor de interne analyse, de strategie en oplossingsrichtingen, om deze theoretisch te onderbouwen en om te oriënteren binnen het vakgebied. Vanuit dit literair inzicht is er een vertaling gemaakt naar een bruikbaar advies. De externe bronnen welke zijn geraadpleegd zijn in de literatuurlijst opgenomen.

2.3 Deskresearch

Binnen het onderzoek zijn er tevens bestaande gegevens geraadpleegd voor de interne analyse. Het salesplan van Jordex is één van de documenten waar gegevens uit opgenomen zijn. Daarnaast zijn de statische gegevens uit de groepssessies van Fysergo, die de medewerkers afgelopen jaar hebben gevolgd, ook meegenomen in het onderzoek, die in paragraaf 3.4.2 beschreven worden.



2.4 Fieldresearch

2.4.1 Kwalitatief onderzoek

Om advies uit te kunnen brengen op de onderzoeksvraag, is het van belang om eerst diepgaande informatie te vergaren bij de doelgroep als onderdeel van de contextanalyse. De achterliggende motivaties, meningen, wensen en behoeften van de doelgroep moeten achterhaald worden om de merkcultuur van Jordex als eerste te kunnen omschrijven. Ook zijn de vragen erop gericht om te meten of het merk leeft binnen de organisatie. Om deze redenen zijn er voor dit onderzoek één-op-één diepte-interviews afgenomen (zie bijlage 1).

2.4.2 Validiteit en betrouwbaarheid

De kwalitatieve onderzoeksmethode welke is afgenomen kan als valide worden beschouwd, omdat de resultaten bijdragen aan het antwoord op de deelvragen 1A en 1B en deze de betrokkenheid met het merk benadrukken. De vragen welke in de interviews zijn gesteld zijn opgenomen in bijlage 1 en bewijzen dat er wordt gemeten wat gemeten dient te worden om deelvraag 1A en 1B te kunnen beantwoorden. Vanuit het Corporate Identity Model (Van Beers en Nedeski, 2011, p. 72) en een aantal elementen die het 7S Model van McKinsey (Doelen & Weber, 2009, p. 67-76) kunnen aanvullen, zijn er open interviewvragen opgesteld. De resultaten omschrijven uiteindelijk de merkcultuur en brengen in kaart hoe mens- en merkperspectief momenteel worden verbonden. Gedurende de interviews is er waar nodig bijgestuurd en de verdieping ingegaan om te achterhalen wat er speelt, waaruit duidelijke conclusies getrokken kunnen worden.

De betrouwbaarheid van de acht afgenomen diepte-interviews geven een helder beeld vanuit verschillende hoeken binnen de communicatie-, marketing- en salesafdeling. Van de directeur, leidinggevend en HR-manager, tot de medewerkers op de werkvloer van deze afdelingen. Jordex beschikt over 55 medewerkers. Vanuit de negen medewerkers die op de afdelingen communicatie, marketing en sales werken, is er een selectie gemaakt door op elk niveau twee medewerkers te interviewen, tot zover dat mogelijk was. Hiermee wordt bedoeld dat er maar één communicatiemedewerker en Sales Manager is, waardoor er op dit niveau niet meer medewerkers geïnterviewd konden worden. De directeur is geïnterviewd om zijn visie te achterhalen en de Office Manager is tevens geïnterviewd, omdat zij de toelichting op het mensperspectief en de werving en selectie heeft kunnen geven, dat bruikbaar is voor het onderzoek.

Hoewel er middels de interviews de diepte in kan worden gegaan waardoor er een nauwkeurig beeld wordt gevormd, geven de gegevens uit de groep sessies Goed Bezig van



Fysergo, welke eind vorig jaar gevolgd zijn door alle medewerkers, samen een betrouwbaarder beeld van de interne situatie weer. Deze gegevens vallen onder deskresearch, maar kunnen worden beschouwd als betrouwbaar omdat de resultaten van alle medewerkers van de communicatie-, marketing- en salesafdeling hierin zijn opgenomen. Daarnaast is er vanuit Jordex geen verandering in gang gezet en is het volgens de Managing Director merkbaar dat de medewerkers juist weer terugvallen in het oude patroon, waardoor de uitkomsten momenteel hetzelfde zullen zijn als de sessie opnieuw wordt gedaan. De combinatie van deze statische gegevens en de verdieping om erachter te komen wat er werkelijk speelt, geven bij elkaar betrouwbare resultaten weer waar een advies op gebaseerd kan worden.



3. Interne analyse

3.1. Algemene informatie

Jordex is actief als expediteur en verleent sinds 1987 haar logistieke diensten, welke bestaan uit het coördineren van zeevracht, luchtvracht, landtransport en douane. De organisatie is gespecialiseerd op het gebied van global transport management. Vanuit thuisbasis Rotterdam biedt Jordex een breed pakket aan logistieke diensten en oplossingen, voor alle soorten lading van en naar iedere bestemming wereldwijd.

Het team van Jordex bestaat uit ruim vijftig professionals en staat geheel en vastberaden in dienst van de klant. Ieder heeft zijn of haar eigen specialisme waardoor de hoogste kwaliteit geboden kan worden tegen de juiste prijs. Afgestemd op de goederensoort en specifieke wensen, wordt de meest efficiënte vervoerswijze gekozen. Dat kan via alle bestaande modaliteiten.

Jordex streeft altijd naar optimalisering van kwaliteit op elk gebied binnen het bedrijfsproces. Een zo compleet mogelijk pakket aan logistieke diensten en producten aanbieden met optimale service. Bij Jordex wordt de kwaliteit aan de hand van vooraf gestelde eisen getoetst. Sinds 2011 zijn zij Authorised Economic Operator (AEO) gecertificeerd en wordt Jordex door de douane erkend als een veilige en betrouwbare schakel in de logistieke keten. Daarnaast handelen zij ook naar de FENEX-condities (Fenex, z.d.).

Tevens is Jordex wereldwijd vertegenwoordigd. Na een zorgvuldige selectie worden de agenten en partners persoonlijk uitgekozen, om het beste te kunnen bieden voor de klanten. Jordex is een 'founding member' van de Europe Asia Alliance (EAA). De EAA is een internationaal netwerk van logistieke experts, opgezet met als doel om de lading van de klant te verplaatsen, naar en uit alle hoeken van de wereld om lokaal het verschil te maken.

Visie

De visie van Jordex is om kwalitatief hoogwaardige diensten te verlenen en duurzame klantrelaties op te bouwen, door middel van het continue blijven ontwikkelen van het bedrijf. Het werk van Jordex draait om het doen laten vervoeren en begeleiden van vracht van A naar B. Kwalitatief hoogwaardige diensten en duurzame relaties zijn echter alleen realistisch wanneer de aanpak gericht is op een doorlopende vernieuwende kijk op de werkzaamheden met als doel constant te verbeteren. Hierbij staat de klant onverminderd centraal bij Jordex. Geen gestandaardiseerde diensten, geen schema's, maar een persoonlijke aanpak op maat (Jordex Shipping & Forwarding, z.d.).



Missie

De missie van Jordex is om van haar klanten alle logistieke zorgen uit handen te nemen. Het team van professionele medewerkers stelt de klant hierbij altijd centraal (Jordex Shipping & Forwarding, z.d.).

3.2 Business Model Canvas

Om inzicht te krijgen in alle processen en stromen en te analyseren hoe Jordex op organisatieniveau waarde creëert, levert en behoudt, zijn de negen bouwstenen van het Business Model Canvas van Osterwalder (Visser & Sikkenga, 2015, p. 31-44) ingevuld voor Jordex. Bijlage drie bevat het uitgewerkte model. De bouwstenen 'Channel' en 'Customer Relationship' worden in dit hoofdstuk nader toegelicht om te benadrukken welke marketingcommunicatiekanalen Jordex inzet, waar de afdelingen communicatie, marketing en sales een rol in moeten spelen.

3.2.1 Bouwstenen

Channel

Eén van de bouwstenen uit het Business Model Canvas is 'channel'. De verdeling binnen deze bouwsteen is gemaakt op basis van online- en offlinekanalen. Binnen deze bouwsteen worden de marketingcommunicatiemiddelen benadrukt welke Jordex inzet om met haar doelgroep in contact te komen. Aangezien deze bouwsteen de schakel is tussen intern en extern, wordt deze verder toegelicht.

Onlinekanalen

Facebook

Facebook wordt voornamelijk gebruikt om relaties en betrokkenen op de hoogte te houden van de dagelijkse gang van zaken. De berichten die door de communicatieafdeling van Jordex op dit kanaal gepost worden, hebben directe betrekking op Jordex en zijn informeel. Als voorbeeld: inhakers op lokale evenementen, personeel gerelateerde bewegingen, dagelijkse gang van zaken en bedrijfshistorie.

Twitter

Twitter wordt voornamelijk ingezet om de doelgroep te informeren over de nieuwsberichten. Ieder nieuwsbericht dat op de website wordt geplaatst, wordt tevens via Twitter onder de aandacht gebracht en doorgelinkt naar het betreffende nieuwsbericht op de website. Het kanaal heeft een formeel karakter. Naast het kanaal als zendkanaal in te zetten, wordt er daarnaast geprobeerd om conversaties op gang te brengen.



LinkedIn

LinkedIn wordt voornamelijk ingezet om de doelgroep te informeren en op de hoogte te houden over ontwikkelingen betreft de branche en de diensten van Jordex. Ondersteund met een link naar het betreffende nieuwsbericht of de landingspagina welke aansluit bij de content. Ook dit kanaal heeft een formeel karakter.

Website

De website is de meest generieke informatiebron waar alle informatie op wordt geplaatst. Denk hierbij aan actuele nieuwsberichten met betrekking tot de markt, Jordex, specialisaties of omstandigheden waardoor er van de standaard planning moet worden afgestapt.

Maandelijksse nieuwsbrieven

Naast de algemene JordexPress nieuwsbrief, zendt Jordex ook maandelijks per expertise een nieuwsbrief: Midden-Oosten, Afrika, Latijns-Amerika en Amerika. In het geval de contacten direct geïnformeerd moeten worden betreft weersomstandigheden, stakingen, vertragingen, storingen en afvaarten, wordt er een JordexTra verstuurd.

In de nieuwsbrieven worden nieuwsberichten vermeld die een informationeel karakter hebben, maar welke tevens een wat luchtiger karakter hebben die gemakkelijk weggelezen. Dit kan gaan over de gebeurtenissen binnen Jordex of relevante en actuele onderwerpen in de haven en logistieke branche. Als er nieuwe indiensttredingen zijn, wordt dit onderaan weergegeven met een introducerende tekst en een foto van de nieuwe medewerker. Aangepast op de actualiteiten en betreffende regio's wordt er informatie aangeleverd en voor verzending verwerkt naar de tone-of-voice en stijl van Jordex.

Offlinekanalen

Sponsoring voetbal-/hockeyclubs

Jordex voelt zich verantwoordelijk voor de maatschappelijke betekenis van sport. In de sport wordt van jongs af aan gewerkt aan het ontwikkelen van onontdekte talenten. Zij bevorderen graag een actieve levensstijl, bieden goede omstandigheden en veel mogelijkheden voor ambitieuze mensen. Deze weerlegging is voor Jordex de motivatie om de lokale sportverenigingen VV Smitshoek, ASWH en Hockeyclub Barendrecht te sponsoren. Als Rotterdamse topclub in de logistieke divisie en echte voetballiefhebbers is Jordex tevens trotse supporter en fan van de Rotterdamse clubs Feyenoord en Sparta. Als tegenprestatie van de sponsoring siert het logo van Jordex op de tenues, het meubilair, de reclameborden en vlaggen langs de velden bij de amateurclubs. Bij de clubs Feyenoord en Sparta wordt Jordex onder de wedstrijd vertoond op de billboards langs het veld.



Bezoek beurzen & handelsmissies

Jordex bezoekt regelmatig beurzen in Nederland en het buitenland. Daarnaast gaat de salesafdeling geregeld op handelsmissie. Gedurende deze bezoeken staat het in contact komen met bestaande relaties en potentiële klanten centraal.



Afbeelding 1: Cover bedrijfsbrochure

Bedrijfsbrochure

De bedrijfsbrochure van Jordex wordt ingezet als kennismakingsfunctie, maar ook als promotiemiddel in mailings, bij klantbezoeken, evenementen of in de Business Units bij Feyenoord en Sparta. De brochure is zowel hard copy als online beschikbaar. Door te klikken op afbeelding 1 wordt de onlineversie geopend.

Customer Relationships

Een andere bouwsteen uit het Business Model Canvas is 'Customer Relationships'. Gezien het mensperspectief binnen deze bouwsteen van groot belang is, omdat de medewerkers zich dienen te gedragen naar de gewenste merkuitstraling, wordt ook op deze bouwsteen dieper ingegaan binnen deze paragraaf.

Bij Jordex staat de relatie met de klant en leverancier voorop. Om een duurzame relatie op te bouwen zetten zij verschillende activiteiten in. Het begint bij regelmatig telefonisch contact, klantbezoek of uitnodiging voor een lunch of diner.

Naast deze regelmatige contactmomenten, beschikt Jordex tevens over zes stoelen in de Business Unit en drie Business Seats bij Feyenoord en hebben zij een Business Loge bij Sparta, waar 35 personen verwelkomd kunnen worden. Wekelijks worden er klanten en leveranciers uitgenodigd om gezamenlijk met werknemers van Jordex de wedstrijd te bekijken vanuit het stadion. Aangezien vele klanten affiniteit hebben met voetbal wordt dit middel ingezet, maar daarnaast organiseert Jordex ook regelmatig andere evenementen als het wielerevent Tour de Jordex, het beklimmen van de Col de Galibier met relaties of het georganiseerde relatie-evenement tijdens de Wereldhavendagen.

3.2.2 Valkuilen

De valkuil binnen het bewerkstelligen van de werkzaamheden onder de bouwsteen 'channel' is dat de invulling van deze middelen tot stand moeten worden gebracht door inbreng van zowel de communicatie, marketing als salesafdeling, maar dat is nog niet gebruikelijk.

Momenteel ligt de verantwoordelijkheid bij de communicatieafdeling om de content voor de



uitingen te ontwikkelen, maar door samen te werken kun je tot sterkere uitingen komen, doordat ieder zijn eigen kennis bij zich draagt en andere onderwerpen uit de markt oppakt. Het is van belang om kennis te gaan delen onder de afdelingen en een onderwerp in kwestie te stellen, waardoor er sterkere uitingen gecreëerd kunnen worden, doordat iedere getuige zijn expertise erop kan toelaten.

Dat geldt tevens voor de klantrelatie. De interne processen welke voorafgaan aan 'customer relationship', draaien om samenwerking. Het customer relationship systeem Modality is een hulpmiddel hierbij. Alle gegevens van de klant worden hierin verwerkt, van het aantal boekingen tot aan iemand zijn of haar hobby. Het is daarom belangrijk dat deze gegevens dagelijks worden bijgehouden door alle medewerkers, zodat het klantcontact daarna persoonlijker kan worden ingestoken. Daarnaast draait het voorwerk voor het organiseren van een evenement of het uitnodigen voor een Sparta- of Feyenoordwedstrijd ook om samenwerking. Uit ervaring kan worden gesteld dat het belang van deze externe uitingen intern beter beleefd mag worden. Vanuit de communicatieafdeling moet er meer informatie worden verleend aan de andere afdelingen betreffende een evenement, maar de andere afdelingen moeten actiever meewerken aan het klantcontact. Hieronder valt voornamelijk het tijdig uitnodigen van relevante relaties, want dat creëert afhankelijkheid. Als klanten te laat worden uitgenodigd en vervolgens niet in de gelegenheid zijn, moet de salesafdeling op het laatste moment nog achter genodigden aan, waardoor het veel meer energie kost voor de salesafdeling en er ten gevolge mogelijk een te weinig aantal gasten zijn op het evenement. Dat moet voorkomen worden door het belang van de evenementen aan het licht te stellen door de communicatieafdeling.

3.3 Merkperspectief

Volgens Kersbergen, Mensink en Rodenburg (2015, p. 41) "beschikken succesvolle organisaties over sterke merken en een uitgesproken cultuur. Door een krachtige verbinding tussen de mensen en het merk waarvoor zij werken, is de organisatie in staat om waar te maken wat zij met haar merk belooft". Zij concluderen dat er een sterkere merkcultuur kan worden gebouwd door merken en mensen met elkaar te verbinden (Kersbergen, Mensink, Rodenburg, 2015, p. 41). Om de huidige merkcultuur en samenwerking voor Jordex vanuit merk- en mensperspectief in kaart te brengen, wordt een interne analyse uitgevoerd aan de hand van Het Merkcultuur Model (Kersbergen, Mensink, Rodenburg, 2015, p. 38), 7S Model van McKinsey (Doelen & Weber, 2009, p. 67-76) en Corporate Identity/Image Model (Van Beers en Nedeski, 2011, p. 72).



De informatie welke aan bod komt in dit hoofdstuk, is vergaard uit de persoonlijke communicatie met medewerkers, deskresearch waaronder interne documenten en diepte-interviews.

3.3.1 7S Model van McKinsey

Aan de hand van het 7S model van McKinsey wordt in dit hoofdstuk geanalyseerd wat Jordex wil uitstralen, bereiken en betekenen (Doelen & Weber, 2009, p. 67-76). Deze elementen omvatten het merkperspectief van Jordex, omdat de merkpersoonlijkheid geïdentificeerd kan worden op basis van dit model. Binnen de uitwerking van het model wordt ook toegelicht wat Jordex kenmerkt, waardoor het profiel van Jordex wordt benadrukt dat onder mensperspectief valt. Aangezien het model er meer op gericht is om het merk DNA, de missie en de waarden in kaart te brengen, wordt de analyse onder merkperspectief geplaatst binnen het onderzoek. McKinsey (Doelen & Weber, 2009, p. 67-76) stelt: 'De interne organisatie van een bedrijf kan verdeeld worden in zeven hoofdonderdelen (factoren). Bij een optimale bedrijfsvoering zijn al de zeven factoren in evenwicht'. Middels deze analyse kan er een helder beeld van de interne omgeving van Jordex in kaart worden gebracht. Om deze reden wordt op basis van de zeven onderdelen geanalyseerd of de verdeling tussen de zeven factoren binnen Jordex in evenwicht zijn.

Strategy | Organisatiestrategie

De bedrijfsbrochure en website schetsen het profiel van Jordex (Jordex Shipping & Forwarding, z.d.). Hieruit kan worden opgemaakt dat Jordex zich excelleert op Customer Intimacy volgens de waardestrategieën van Treacy & Wiersema (Benders, 2017). Dat houdt in dat het opbouwen van een langdurige klantrelatie de organisatiestrategie is van Jordex. Ten opzichte van de waardestrategieën Product Leadership en Operational Leadership moet Jordex uitblinken in Customer Intimacy. In de bouwsteen Customer Relationship uit het Business Model Canvas (zie paragraaf 3.2) is uitgewerkt hoe Jordex hierin uitblinkt. Uit het salesplan blijkt tevens dat het bedrijf deze waarde bewerkstelligt door op de import- en exportafdeling met accountmanagers te werken (Jordex Shipping & Forwarding, 2016). Elke accountmanager heeft een gepast aantal klanten waarvoor diegene verantwoordelijk is. Er wordt van hen verwacht dat zij zich inleven in de klant, frequent contact houden, rapportages bijhouden en de gestelde targets behalen. De klant wordt op deze manier centraal gesteld.

Naast deze aanpak stelt de salesafdeling ook ten doel om een uitgebreidere samenwerking aan te gaan tussen de afdelingen en specialisten per vaargebied (Afrika, Midden-Oosten, Latijns-Amerika, Amerika/Canada). De specialisten zijn verantwoordelijk voor de betreffende regio, agenten, inkoop en het eigen budget.



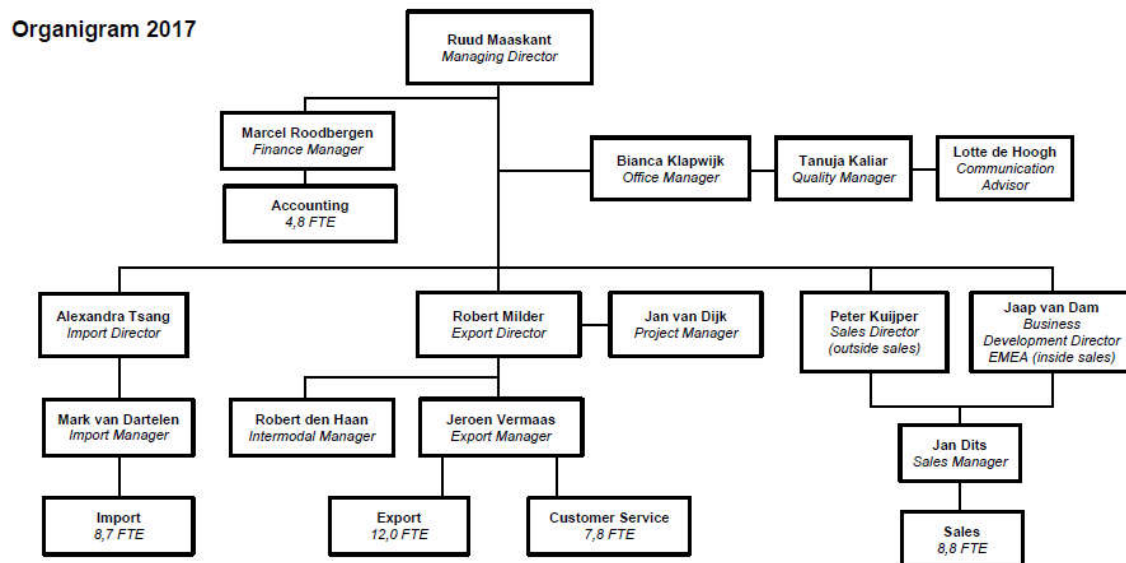
Als expediteursbedrijf is het daarnaast van belang om zo goedkoop mogelijk in te kopen, zodat er aantrekkelijke tarieven aan klanten kan worden geboden. Doordat alle expediteursbedrijven dezelfde dienst aanbieden, wil Jordex zich onderscheiden door de zorgen van de klant uit handen te nemen door hen persoonlijk te bedienen. Om deze reden is het essentieel om extra aandacht te besteden aan de inkoop. Afgelopen januari is er een inkoopteam aangesteld om de sales te ondersteunen, een verdeling te maken van de vaargebieden en het contact met rederijen te behouden door hen tevens regelmatig te bezoeken. De aanpak is intern gesteld om mee te doen aan tenders, voor een langere termijn in te kopen, de inkoop in niches te verdelen en meer aandacht te besteden aan inkoopcombinaties als seizoenproducten.

Communicatie, Marketing en Sales

Specifiek voor de betreffende afdelingen van dit vraagstuk, is er ook een strategie voor 2017 bepaald. Deze strategie staat namelijk in het teken van ondersteuning en met name gericht op de specialisaties. De marketingcommunicatieactiviteiten moeten voornemens aangepast worden op de specialisaties welke Jordex in huis heeft en dat vergt veel samenwerking. Ter ondersteuning van de sales, spelen de accountmanagers ook een grote rol binnen de strategie, om de klant centraal te stellen.

Structure | Structuur

De structuur van Jordex wordt in het organigram (zie afbeelding 2) weergegeven. Hieruit kan worden opgemaakt dat Jordex een lijn-staforganisatie is, omdat het management wordt ondersteunt door staffunctionarissen. De Office Manager, Quality Manager en Communication Advisor zijn gespecialiseerd, ondersteunen en adviseren het management.

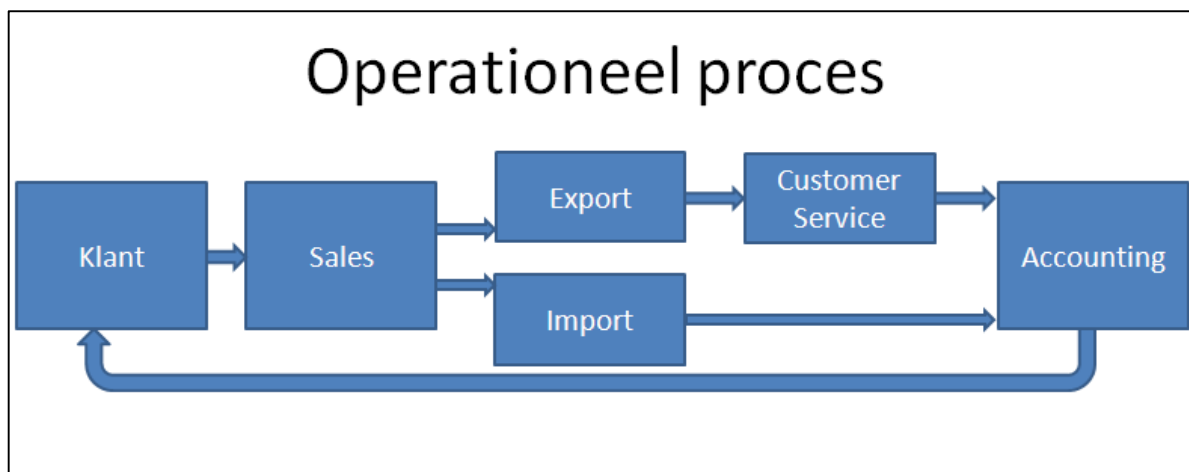


Afbeelding 2: Organigram



Michels (2013, p. 109) stelt dat de organisatiestructuur grote invloed heeft op de interne communicatie en communicatiestromen. De interne communicatie wordt door Michels onderscheid in de volgende communicatiestromen: verticale, horizontale, diagonale, parallelle en informele communicatie. Bij Jordex loopt de communicatie voornamelijk van het management naar de medewerkers en van de medewerkers naar het management, wat de verticale communicatiestroom wordt genoemd. Uit de interviews blijkt dat de medewerkers binnen Jordex gestimuleerd worden om mee te denken over oplossingen, waardoor er kan worden geconcludeerd dat er bottom up communicatie plaatsvindt. Maar de medewerkers worden ook vaak geïnformeerd door het management over besluiten en beleid, wat kenmerkend is voor top down communicatie. Daarnaast wordt er regelmatig rechtstreeks naar alle medewerkers gecommuniceerd via mail en verloopt er gedurende de dag communicatie via een niet vastgelegde communicatiestructuur, waardoor er tevens parallelle en informele communicatie plaatsvindt bij Jordex.

In het salesplan (2017) stelt Jordex ten doel om een betere samenwerking te handhaven tussen de afdelingen (Jordex Shipping & Forwarding, 2017). Dit houdt in dat alle neuzen dezelfde kant op moeten gaan staan. Dit houdt in dat de accountmanagers van Import en Export, de Inside Sales moeten ondersteunen. Daarnaast ondersteunt de Customer Service door documenten van de betreffende exportklant in orde te maken. Outside sales houdt zich dagelijks bezig met klantbezoeken, potentiële klanten en beursbezoeken. Het operationele proces wordt in afbeelding 3 schematisch weergegeven.



Afbeelding 3: Operationeel proces

Communicatie, Marketing en Sales

Communicatie, Marketing en Sales moeten ook nauwer gaan samenwerken om één gezicht naar buiten te treden en de activiteiten op elkaar af te stemmen, blijkt uit het salesplan



(Jordex Shipping & Forwarding, 2017). De cirkel moet constant rond worden gemaakt. De marktwerking, kansen, ontwikkelingen en klantbehoeftes moeten worden opgevangen door de marketing- en salesafdeling en intern vertaald worden naar de verschillende afdelingen om de marketingcommunicatie-uitingen daarop af te stemmen.

Systems | Systemen

De interne communicatie binnen Jordex verloopt dagelijks via persoonlijke communicatie en Outlook. Het systeem kent verschillende groepen waar de betreffende medewerkers aan toegevoegd worden, waardoor er kennis gedeeld kan worden met de juiste doelgroep. Tevens betreft het systeem verschillende agenda's, waaronder de algemene agenda de belangrijkste is. Alle afspraken binnen of buiten de deur dienen hier vermeld te worden.

Intern wordt er bij Jordex daarnaast dagelijks gewerkt met het operationele systeem Modality. Het softwaresysteem voor ondernemingen in de containerlogistiek maakt het mogelijk om vanuit één platform het transport, opslag, handel, compliancy en integratie met systemen van derden te beheren (Modality, z.d.). Het systeem voorziet het benodigde inzicht en de controle van alle processen. Daarnaast fungeert het tevens als CRM-systeem. Alle relevante export-, import-, crosstrades- en intermodaal-gegevens dienen door de betreffende afdeling te worden aangevuld in dit systeem. Daarnaast wordt er van het personeel verlangd dat zij op regelmatige basis checken of de gegevens van de persoonlijk beheerde klanten nog actueel zijn. De gegevens dienen te allen tijde up-to-date te zijn. Alle formulieren, CFR, KIF, Volmachten douane, HS-code lijsten, BTI's etc. dienen daarbij opgeslagen te worden in de related files. Op de afdeling administratie wordt er gewerkt met het boekhoudkundige programma AccountView, waarin alle gegevens betreft de debiteuren, crediteuren en leveranciers worden bijgehouden.

Om de processen binnen Jordex te handhaven, werkt het bedrijf met protocollen waar de werknemers zich aan moeten houden. Indien een nieuw protocolartikel geschreven moet worden of een bestaand protocol moet worden gewijzigd, dient de Quality Manager hierover geïnformeerd te worden. Afdelingen kunnen zelf nieuwe protocollen aanmaken of wijzigen, of kunnen hiervoor beroep doen op de Quality Manager.

Communicatie, Marketing en Sales

Naast de bovengenoemde systemen, maakt de communicatieafdeling gebruik van Wordpress, waar vanuit de website wordt beheerd en Mailchimp, de omgeving waar vanuit de maandelijkse nieuwsbrieven verstuurd en geanalyseerd worden. Google Analytics wordt daarnaast gebruikt om de websiteactiviteiten te analyseren.



Style | Managementstijl

Het leiderschap welke bij Jordex heerst wordt door Michels (2013, p. 205) Management by Objectives genoemd. Bij deze leiderschapsstijl geeft het management vooral taakgerichte en motiverende informatie. Het management, dat bestaat uit Sales Director, Business Development Director EMEA, Export Director, Import Director en Managing Director, bemoeien zich alleen met de details, maar bewaken de hoofdlijnen. Michels (2013, p. 205) stelt: “De medewerkers zijn resultaatverantwoordelijk”. De medewerkers omschrijven de stijl in de interviews ook wel als een platte organisatie. Tevens blijkt dat de medewerkers van Jordex erg vrij zijn binnen de werkzaamheden. Dat zorgt ervoor dat de werknemers van Jordex flexibel te werk gaan. Elke werknemer kan met de eigen manier van werken, zijn of haar verantwoordelijkheden en taken uitvoeren en daarnaast zijn of haar eigen werksfeer creëren, mits diegene doet wat van hen verwacht wordt.

In het volgende citaat uit een artikel omschrijft Managing Director Ruud Maaskant zijn motivatie voor leidinggeven: ‘Eén van mijn hoofdtaken is het neerleggen van verantwoordelijkheden bij de juiste mensen. Leiding geven betekent voor mij keihard werken, kansen grijpen, talenten aanboren en vernieuwend denken. Dat is spannend, maar die inschatting moet ik maken. Zo behouden we als organisatie niet alleen getalenteerde mensen, maar blijven wij ook innoveren (Maaskant, 2016).’

Shared Values | Gedeelde waarden

Klantgericht denken en servicegericht werken zijn de belangrijkste uitgangspunten en kernwaarden voor Jordex. In de logistieke branche is het noodzaak om zo onderscheidend mogelijk te zijn. Dit bewerkstelligen zij met de zestig medewerkers die bij Jordex op kantoor in Rhoon werkzaam zijn. Logistiek blijft met name people’s business (Jordex Shipping & Forwarding, z.d.).

Michels (2013, p. 201) stelt: ‘De organisatiecultuur is een door de medewerkers gemeenschappelijk gedeeld stelsel van impliciete waarden en normen dat als referentie- en toetsingspunt dient voor het handelen ten opzichte van elkaar en van de publieksgroepen.’ De organisatiecultuur wordt toegelicht op basis van de vier cultuurdragers welke Michels hanteert.

Waarden en normen

De waarden en normen van het bedrijf zorgen er samen voor dat Jordex een gezond bedrijf is voor de werknemers en motiveren de werknemers om goed te functioneren en zich te blijven ontwikkelen. De open cultuur welke heerst binnen Jordex draagt hier sterk aan bij. De



muren zijn zoveel als mogelijk weggehaald op kantoor om de omgang met collega's toegankelijker te maken. De brug tussen de import-/salesafdeling en exportafdeling zorgt echter nog voor een obstakel. De deur van de directeur staat daarentegen altijd open en de managers zitten gemengd tussen de andere medewerkers. Hiermee kan benadrukt worden dat er maar een beperkte mate van een hiërarchische verhouding is. Uit het interview met directeur Ruud Maaskant blijkt dat er in sommige MT-meetings daarentegen wel een hiërarchische sfeer merkbaar is. Deze verhouding komt voornamelijk naar boven als daar verlangen naar is en dat is vaak op momenten dat er iets meerdere malen verkeerd gaat. Op dat moment is het van belang om vanuit het management te overwegen of de betreffende medewerker op de juiste plek zit en zo niet, moet daar vanuit het management een oplossing gezocht worden. Vervolgens wordt er een gesprek aangegaan met de betreffende medewerker. Op zulke momenten komt de hiërarchische verhouding naar boven, maar daar hoeft volgens de directeur Ruud Maaskant niet constant aan gehouden te worden.

Rituelen

Binnen Jordex wordt goed contact met collega's centraal gesteld. Ter stimulering van de werksfeer wordt er elk half jaar een borrel in de inpandige bar georganiseerd voor de medewerkers. Afzonderlijk organiseert elke afdeling jaarlijks een afdelingsuitje.

Werk gerelateerd wordt er elke maand daarnaast traditioneel een MT Meeting georganiseerd voor het Management om de voortgang per afdeling over de afgelopen maand te bespreken. Afzonderlijk wordt er maandelijks een vergadering per afdeling ingepland.

Helden

Vanuit de organisatie wordt er verlangd dat de medewerkers ambassadeurs zijn van Jordex. Mond-tot-mondreclame wordt van hen verlangd, maar ook via social media wordt hen gevraagd om zoveel mogelijk content te liken of te delen om een groter bereik te genereren. Vanuit de directeur en communicatieafdeling wordt er regelmatig een mail gestuurd waarin de medewerkers worden gestimuleerd om dit te bewerkstelligen.

Uit de interviews blijkt dat er niet een bepaald rolmodel binnen de organisatie is waar de medewerkers van de communicatie, marketing of sales tegenop kijken. Zij hebben wel veel bewondering voor de directeur Ruud Maaskant. De manier waarop hij omgaat met mensen en hoe hij constant bezig is om te ontwikkelen en innoveren vinden zij bewonderingswaardig.

Symbolen

Jordex beschikt volgens de geïnterviewde medewerkers over een eenduidige huisstijl. Van het briefpapier tot aan de website wordt de stijl doorgetrokken. Het gedrag van de



medewerkers is in dit onderdeel bepalend. Dit zorgt er namelijk voor dat de huisstijl naar buiten wordt uitgedragen. De organisatie is op dit vlak ter verbetering vatbaar.

Op basis van bovengenoemde factoren kan de cultuur van Jordex worden omschreven als een persoonsgerichte cultuur volgens de cultuurtypering van Handy & Harrison (Verhagen & Van der Leeuw, 2010, p. 5-6). De medewerkers staan voor Jordex op nummer één, omdat zij de diensten moeten waarmaken. De cultuur is er daarom op gericht om het de medewerkers zo aangenaam mogelijk te maken. Er wordt veel flexibiliteit geboden. Alles is bespreekbaar, waardoor iedereen zijn ideeën gebruikt kunnen worden. Directeur Ruud Maaskant licht in het interview toe dat hij er heilig in gelooft dat plezier uiteindelijk tot effect heeft dat je ook meer resultaat boekt. Men blijft gezonder, men blijft vrolijker, men blijft fitter en men is ook meer ambitieus. Niet alleen om wat van zijn dag te maken, maar ook iets van zijn carrière te maken.

Staff | Personeel

Jordex heeft momenteel gemiddeld 55 medewerkers in dienst. Het kantoor waarvanuit deze medewerkers opereren is gevestigd in Rhon. Vanuit het oosten van Nederland opereert daarnaast één medewerker als Sales Representative.

Jordex is gebaat bij fitte en gelukkige medewerkers om enthousiasme, plezier, maar ook toegankelijkheid uit te stralen. Het bedrijf wil de medewerkers ervan bewust maken dat "gezond leven" positieve effecten oplevert voor iedereen, zowel zakelijk, maar vooral ook privé. Het nuttigen van gezonde, verse en bewuste producten kan in de inpandige brasserie. Daarnaast bevorderen zij een actieve levensstijl door bedrijfsfitness onder begeleiding van personal trainers in de sportschool aan te bieden (Jordex Shipping & Forwarding, z.d.). Maar ook de werkplekken zijn vormgegeven om het de medewerker zo aangenaam mogelijk te maken. Jordex gelooft dat deze facetten bij elkaar bijdragen aan een gemotiveerde groep medewerkers.

Over het algemeen worden de volgende competenties en vaardigheden verlangt van het personeel:

- Service- en klantgericht
- Stressbestendig
- Accuraat
- Initiatiefrijk
- Goede communicatieve en contactuele eigenschappen
- Zelfstandig en in teamverband goed kunnen functioneren



Het verloop binnen de organisatie is gering gezien de goede voorzieningen welke het personeel wordt aangeboden. Daarnaast is het een jong bedrijf en is de verdeling tussen man en vrouw gelijk verdeeld. Jordex telt één Office Manager. Zij is verantwoordelijk voor de totale human resources binnen de organisatie.

Communicatie, Marketing en Sales

Gericht op de specialisaties waar Jordex zich op wil focussen zijn gespecialiseerde collega's, ter ondersteuning van de sales, aangenomen of intern opgevuld welke affiniteit en werkervaring hebben met het betreffende gebied of soort dienst.

Skills | Vaardigheden

Het Jordex-team bestaat uit meer dan vijftig professionals die veelal een logistieke studie hebben afgerond. Jordex houdt van de diversiteit, interesses, kennis en persoonlijkheid van de medewerkers. De gemotiveerde groep medewerkers moeten het verschil maken ten opzichte van de concurrenten. Ook de expertises op Midden-Oosten, Afrika, Metalen, projectlading, Latijns-Amerika en Reefers maken Jordex onderscheidend. Jordex stelt haar medemens graag in de gelegenheid zichzelf te ontplooien en ervaring op te doen voor de toekomst. Als Erkend Leerbedrijf begeleidt Jordex periodiek stagiaires van diverse opleidingen tijdens hun (afstudeer)stage.

Communicatie, Marketing en Sales

Naast een globale logistieke achtergrond, hebben de marketing- en communicatieafdeling vakspecifieke kennis nodig om commercieel te ondersteunen. De Salesafdeling houdt zich daarentegen uitsluitend bezig met het logistieke proces voor de (potentiële) klant.

Voorlopige conclusie uit 7s Model

Uit de zeven factoren van het 7S Model van McKinsey (Doelen & Weber, 2009, p. 67-76) welke in het verantwoordingsdocument zijn uitgewerkt, komen de volgende aandachtspunten naar voren. De focus vanuit de marketing-, communicatie- en salesafdeling moet voornamelijk op de specialisaties en inkoop worden gelegd volgens het strategische salesplan. De marketingcommunicatieactiviteiten moeten daarop afgestemd worden en daarvoor is ondersteuning en samenwerking tussen deze afdelingen van belang. Het is uiteindelijk aan de medewerkers om het veelgebruikte systeem Modality nuttig te laten uitpakken, omdat zij de informatie moeten aanvullen. Uit de interviews blijkt dat hier nog stappen te maken zijn.

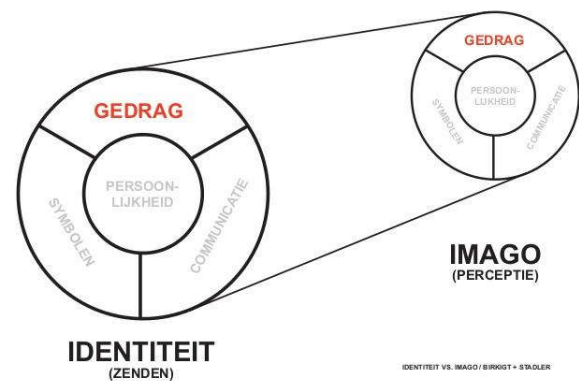
De verticale structuur met weinig machtsafstand wordt daarnaast enerzijds als prettig ervaren door de medewerkers, maar van een aantal geïnterviewde medewerkers zouden de

touwtjes iets strakker aangetrokken mogen worden. De waarde welke Jordex wil bewerkstelligen is service en klantgerichtheid. Het team van mensen moet dat uiteindelijk waarmaken en in sommige gevallen hebben medewerkers daar meer sturing of afspraken voor nodig. Logistiek is people's business. Dat houdt in dat logistiek onderhevig is aan mensenwerk. Om deze reden is Jordex gebaat bij fitte en gelukkige medewerkers. De voorzieningen en activiteiten zijn binnen Jordex goed geregeld om de medewerkers constant te blijven motiveren en zichzelf te ontplooiën.

De zeven factoren strategie, structuur, systemen, stijl, gedeelde waarden, personeel en vaardigheden zijn daarmee niet helemaal in evenwicht. De factoren structuur, stijl en gedeelde waarden moeten gedeeltelijk vanuit mensperspectief veranderen om mens en merk sterker te verbinden om de merkcultuur te verbeteren.

3.4 Mensperspectief

Naar aanleiding van kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews, waarvan de transcripten zijn opgenomen in bijlage 1, is het Corporate Identity/Image Model ingevuld.



Afbeelding 4: Corporate Identity/Image Model

3.4.1 Corporate Identity/Image-model

Op basis van het Corporate Identity/Image-model wordt de huidige en gewenste identiteit van de afdelingen communicatie-, marketing- en salesafdeling in kaart gebracht (Van Beers en Nedeski, 2011, p. 72). Het Corporate Identity model (zie afbeelding 4) bevat vier elementen: persoonlijkheid, gedrag, communicatie en symboliek. De auteurs Birkigt & Stadler stellen dat in dit model de relatie tussen de identiteit (persoonlijkheid) en imago wordt weergegeven. “De identiteit (persoonlijkheid) uit zich in drie begrippen: gedrag, symboliek en communicatie. De identiteit straalt uit naar de buitenwereld en creëert een beeld, een imago” (Van Beers en Nedeski, 2011, p. 71).

Dit theoretische model is onderdeel van dit onderzoek omdat het handvatten biedt waarmee de persoonlijkheid kan worden aangetoond. Vanuit mensperspectief wordt de beleving op de vier elementen in kaart gebracht. Het model vormt om deze reden tevens de basis van de interviews, zodat deelvraag 1A en 1B beantwoordt kunnen worden. Naar aanleiding van kwalitatief onderzoek is het model ingevuld op basis van de huidige en gewenste merkpersoonlijkheid (zie bijlage 1).



Gedrag

Het belangrijkste identiteitsinstrument en meest bepalende factor van een onderneming is het gedrag (Van Beers & Nedeski, 2011, p. 72). Uit de interviews kan worden opgemaakt dat Jordex zich op het begrip 'gedrag' nog kan ontwikkelen. Het inlevingsvermogen en de saamhorigheid tussen de afdelingen communicatie, marketing en sales blijkt laag te zijn. De afdelingen kennen elkaars krachten en vaardigheden niet goed genoeg om daar in samenwerking gebruik van te kunnen maken en elkaar te kunnen versterken. Daarnaast zijn de afdelingen niet goed genoeg op de hoogte van elkaars lopende activiteiten en zijn er naast de strategische doelen geen gezamenlijke doelen gesteld welke tot actie leiden. Er heerst betrokkenheid tussen de medewerkers, maar vanuit hun betrokkenheid kunnen zij nog wel meer waarde toevoegen aan de organisatie. Versterking van de samenwerking lijkt de sleutel tot succes volgens de geïnterviewde medewerkers. Ook zullen alle neuzen dezelfde kant op moeten staan in de gewenste situatie om het wij-gevoel tevens te creëren.

Symboliek

Binnen de factor symboliek scoort Jordex hoog volgens de geïnterviewde medewerkers. Er is onlangs een nieuwe, frisse huisstijl in het leven geroepen welke Jordex kenmerkt. Deze wordt in de externe marketingcommunicatie-uitingen eenduidig doorgevoerd. Er is voor de toekomst nog wel verlangen naar een bredere doorvoering van de huisstijl, maar niet alle systemen en programma's waarmee Jordex werkt laten dat momenteel toe. Het voornemen van Jordex is om de symboliek up-to-date te houden en zo herkenbaar te maken voor de buitenwereld, zodat het nog herkenbaar is zonder het Jordex-logo. In samenwerking met het externe grafische designbureau Aan de Zaak kan Jordex hierop verder borduren zoals dat nu wordt gedaan.

Communicatie

De communicatie welke Jordex inzet wordt als nuttig ervaren. De input welke de medewerkers ontvangen van externe partijen over de marketingcommunicatieactiviteiten die Jordex inzet, zijn positief. De nieuwsbrieven, social media, events en informatievoorziening via de website worden in de interviews benoemd tot marketingcommunicatie-uitingen met de meeste waarde. Er wordt in de interviews in tegenstelling ook kenbaar gemaakt dat marktonderzoeken, een gezamenlijke strategie en samenwerking tot een nog betere en gerichtere berichtgeving kan leiden. Ontwikkelingen en externe behoeftes moeten worden opgevangen en gedeeld worden tussen de afdelingen. Daarnaast is het van belang om de communicatieafdeling beter te integreren, zodat de communicatieafdeling elke belangrijke



externe behoefte kan ondersteunen met haar marketingcommunicatie-activiteiten en de klant nog beter centraal wordt gezet.

Michels (2013, p. 105) stelt dat er op het gebied van interne communicatie momenteel vaak sprake is van een overload aan informatie in tegenstelling tot vroeger, toen er te weinig gecommuniceerd werd. Uit de interviews blijkt dat dit ook het geval is binnen Jordex, maar dan gecombineerd door externe en interne mailings. Michels (2013, p. 105) zegt: “Het gaat bij interne communicatie om selecteren en segmenteren, waardoor de juiste informatie op het juiste moment bij de juiste doelgroep terecht komt.”

Voorlopige conclusie

Uit het toegepaste model en de daarvoor afgenomen interviews (zie bijlage 1) kan worden geconcludeerd dat er voornamelijk werk aan de winkel is op het gedrag, waar communicatie een onderdeel van is. Naast dat deze factor het bepalende onderdeel is van een bedrijf, is deze tevens moeilijk te veranderen. De medewerkers moeten weten hoe zij met hun expertise waarde kunnen toevoegen aan de doelstellingen en ambitie van de organisatie (Aarnoutse, 2016, p. 26). Hoe zij de krachten kunnen bundelen binnen de afdeling marketing, communicatie en sales en het belang van elke afdeling in gaan zien. Om een effectievere en actuelere externe communicatie te handhaven hebben de marketing-, communicatie- en salesafdeling een handvat nodig om de samenwerking te bevorderen, elkaar op de hoogte te stellen van de activiteiten en alle neuzen dezelfde kant op te krijgen.

3.4.2 Beleving van de cultuur uit Goed Bezig resultaten

De resultaten van de marketing- en salesafdeling uit de Goed Bezig bijeenkomsten geven de cultuur, beleving en talent-DNA weer van de medewerkers. De uitkomsten op de verschillende pijlers zijn geraadpleegd op basis van deskresearch.

Het Goed Bezig programma van Fysergo, gecertificeerd landelijk werkend interventie & advies bedrijf, dat alle teams binnen Jordex eind 2016 hebben gevolgd is aangeboden om inzicht te krijgen in wat er in het team speelt en om het zelf organiserend vermogen te verhogen. De medewerkers werden gedurende het programma uitgedaagd om zelf en met elkaar aan de slag te gaan (Fysergo, z.d.). De vier teambijeenkomsten begeleid door een consultant met ondersteuning van de stimulerende Goed Bezig app zouden in tien weken tijd vaart en energie geven om te verbeteren. In vier persoonlijke sparringssessies ondersteunden de consultants de leidinggevenden om proactief handelen in teams te verhogen en tijdens de vier teambijeenkomsten brachten de consultants het goede gesprek op gang aan de hand van de vier pijlers: perspectief, autonomie, verbinding en groei. Medewerkers hebben in de



app gereageerd op stellingen en activerende opdrachten gericht op deze vier succesbepalende pijlers. Daarnaast hebben de medewerkers gedurende dit traject dagelijks gereflecteerd op hun werk door hun energie gevers en wat hen energie kost in kaart te brengen. De resultaten van de marketing- en salesafdeling zijn inzichtelijk gemaakt in bijlage 2 en geven de cultuur, beleving en talent-DNA weer van de medewerkers. De uitkomsten op de verschillende pijlers zijn onderstaand uitgewerkt en omvatten gedeeltelijk het mensperspectief van de merkcultuur en samenwerking van Jordex. Deze resultaten zijn bruikbaar voor dit onderzoek, omdat het input vanuit een andere invalshoek aan het licht stelt die tevens onderdeel is van de merkcultuur van Jordex.

Perspectief

De resultaten uit de pijler 'perspectief' tonen aan dat de medewerkers voldoende het idee hebben dat zij bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. Daar aansluitend is het grootste gedeelte van het team op de hoogte van wat Jordex wil bereiken de komende jaren, op één medewerker na. Binnen het team blijkt één medewerker niet heel goed het gevoel te hebben dat hij of zij iets bereikt met zijn of haar werk. Niet iedereen blijkt daarnaast heel goed op de hoogte te zijn over wat het team gezamenlijk wil bereiken. Tijd blijkt een pijnpunt te zijn, want voor langetermijnresultaten kan niet iedereen voldoende tijd vrijmaken.

Verbinding

De resultaten uit de pijler 'verbinding' zijn heel verschillend. Gemiddeld voelt het grootste deel van het team zich thuis in het team op één werknemer na. Niet elke medewerker uit het team voelt zich gewaardeerd voor zijn of haar inbreng, maar het geven van feedback ligt gemiddeld hoog, hoewel één medewerker hier moeite mee blijkt te hebben. Er kan worden gesteld dat de kracht binnen het team ter verbetering vatbaar zijn, want gemiddeld vinden de medewerkers het lastig om zich kwetsbaar op te stellen, op twee medewerkers na. Het gehele team is daarentegen erg betrokken bij de organisatie, want de resultaten tonen aan dat zij trots zijn op Jordex.

Autonomie

De werkdruk bij Jordex is hoog omdat de werkzaamheden 24 uur per dag doorgaan. De resultaten wijzen uit dat niet iedereen controle heeft over deze werkdruk. Wel is het oplossend vermogen en de beslissingsvaardigheid hoog. Collega's weten van elkaar waarvoor ze bij diegene moeten zijn en voelen zich gestimuleerd om ideeën aan te dragen.

Groei

De resultaten uit de pijler 'groei' tonen aan dat de medewerkers de drijfkracht hebben om



zichzelf te ontwikkelen, te blijven leren en daarmee bezig te zijn, maar de bijdrage vanuit het team om een individu daarbij te stimuleren is laag.

Energie

De grootste energiegevers van de medewerkers zijn mens gerelateerd. Daarbij staat leuk contact met collega's en iemand kunnen helpen voorop. Daarnaast krijgen de medewerkers energie als zij iets voor elkaar hebben gekregen. In tegenstelling tot de energiegevers, zijn de energievreters voornamelijk procesmatig. De grootste pijnpunten die dit veroorzaken zijn stress, te veel werk, reizen, herhalende discussies, omdat er na de eerste discussie vaak niet gelijk tot actie wordt overgegaan, waardoor er tevens gebrek aan voortgang ontstaat.

Voorlopige conclusie

Consultant Jetty de Hoop van Fysergo concludeert uit de bijeenkomsten: 'Binnen Jordex wordt met enthousiaste teams hard gewerkt om het beste voor de klanten te realiseren. Om dit te kunnen doen is af en toe een pitstop voor onderhoud nodig om de motor soepel te laten draaien. De quote die het meest naar voren kwam tijdens de evaluatie was: 'we nemen zelf de tijd niet om af en toe eens met elkaar wat onderhoud te plegen aan het team, maar door dit wel te doen geeft dit inzicht waar we in de praktijk ons voordeel mee doen' (persoonlijke communicatie, 20 februari 2017).

Tevens kan uit deze resultaten worden geconcludeerd dat er procesmatig werk aan de winkel is om de energievreters zoveel als mogelijk uit het leven te roepen binnen de werkomgeving. Voor hoever de mens gerelateerde aspecten energie geven, kunnen deze net zo makkelijk veranderen in energievreters omdat mensen beïnvloedbaar zijn. Om deze reden is het van belang om te blijven werken aan de aspecten welke uit gedrag voortkomen, om tevens meer energiegevers op het lijstje bij te kunnen schrijven.

3.5 Gewenste situatie

Naast de resultaten uit de interne analyses welke ter verbetering vatbaar zijn voor Jordex, uit Managing Director Ruud Maaskant zich tijdens het interview ook over de gewenste merkcultuur. Hij is van mening dat er binnen de Jordex cultuur meer gebruik moet worden gemaakt van de geboden flexibiliteit. Ruud vertelt: 'Dan heb ik het niet alleen over de flexplekken, maar voornamelijk over de mogelijkheid dat alles bespreekbaar is. Niet alles is mogelijk, maar we kunnen wel alles met elkaar delen en elkaars ideeën gebruiken. Alle muren binnen Jordex zijn al weggehaald en alle deuren zijn altijd open. Dat betekent dat je iedere vorm van communicatie met elkaar kan benutten, maar dat is ook iets dat veel mensen nog moeten leren. Maar als deze mensen op een goede wijze met elkaar weten te



communiceren, dat je heel goed in kaart weet te brengen, wat men wil, maar ook wat mogelijk is, dan heb je een flexibele inslag op het gebied van werktijden en dag invulling. Dan kan je veel meer realiseren dan wat we nu doen. Dan heb ik het voornamelijk ook op het gebied van plezier en ik geloof heilig in dat plezier uiteindelijk tot effect heeft, dat je ook meer resultaat boekt. Je blijft gezonder, vrolijker, fitter en ook ambitieuzer. Niet alleen om wat van zijn dag te maken, maar ook iets van zijn carrière te maken. Zonder die invloeden die er waarschijnlijk thuis spelen. Op het moment dat je dan met elkaar een goede saamhorigheid weet te creëren, met alle ideale toepassingen die je maar kan wensen om je werk goed uit te voeren. Ja dat is iets wat voor verbetering vatbaar is en wat ik nastreef.'

Ook wenst het management een intensievere samenwerking tussen de marketing-, communicatie- en salesafdeling, blijkt uit de interviews (zie bijlage 1). De salesafdeling moet zich meer gaan inleven in de communicatieafdeling. Om op de hoogte te zijn van welke mogelijkheden er met deze afdeling ingeslagen kunnen worden en andersom. De communicatieafdeling zou daarin een slag kunnen slaan door de sales te laten zien dat ze weten hoe de klant in elkaar steken, wie bij welke klant werkt, welke goederensoorten een klant vervoert en naar welke continenten. Op deze manier leer je tevens elkaars verantwoordelijkheden en wensen kennen. Daarnaast kun je op deze manier ideeën met elkaar delen en elkaars krachten bundelen.

Managing Director Ruud Maaskant uit tijdens het interview: 'Het gaat ook om een stukje persoonlijke interesse. Goed weten van elkaar wat men doet, wat men verlangt en ambieert. We staan allemaal achter de organisatie. Iedereen die hier werkt, vrijwel iedereen sowieso, heeft niet alleen voor zichzelf, maar wil ook met Jordex doorgroeien en Jordex op een goede manier aan de buitenwereld tonen.' In de gewenste situatie zou iedereen intern elkaars sterkte en zwaktepunten moeten kennen en zijn of haar drijfveer moeten kennen om verder te komen met elkaar en betere resultaten te kunnen boeken.

3.6 Voorlopige conclusie

Volgens Kersbergen, Mensink en Rodenburg (2015, p. 35) gaat het binnen een organisatie om een 'shared personality', wat de sleutel is tot het bouwen van een sterke merkcultuur. Dit begrip biedt een bruikbaar handvat om een brug te slaan tussen wat de organisatie wil bereiken en betekenen (merkperspectief) en wat de organisatie met haar mensen kan betekenen (mensperspectief), wat wordt gevisualiseerd in de infographic in paragraaf 2.1 van het adviesrapport. Het gedrag is het onderdeel dat wordt beïnvloed door de medewerkers en valt onder het mensperspectief om de gewenste merkcultuur te kunnen vormen. Op dit gebied moet een verandering ondergaan om dit te bewerkstelligen. Zowel op



procesmatig als inhoudelijk gebied is er nog werk aan de winkel voor Jordex. Het inlevingsvermogen en de saamhorigheid van de afdelingen kan vergroot worden. De krachten van ieder individu binnen de drie afdelingen moeten gebundeld worden om de externe uitingen te versterken en de lange termijn doelstellingen moeten inzichtelijk worden om controle over de hoge werkdruk te krijgen. Communiceren om iedere medewerker in de organisatie op de hoogte te stellen van de activiteiten is daarbij de olie waardoor de motor dagelijks blijft draaien. Kortom alle neuzen van de afdeling communicatie, marketing en sales moeten dezelfde kant op gaan staan en er moet een wij-gevoel gecreëerd worden om gedragsverandering te ondergaan. De energievreters moeten zoveel mogelijk weggenomen worden om het beste uit ieder individu te kunnen halen en een werkdag met plezier te beleven. Daarbij is het belangrijk dat er tijd geïnvesteerd wordt in de mens gerelateerde aspecten uit de Goed Bezig resultaten om de energiegevers te behouden, maar ook om het lijstje van de huidige energiegevers te vergroten.



4. Oplossingsrichtingen

De belangrijkste bevindingen welke zijn voortgekomen uit de contextanalyse worden toegelicht in hoofdstuk 2 van het adviesrapport. Vanuit deze uitkomsten zijn er drie oplossingsrichtingen opgesteld, welke tevens gepresenteerd zijn aan Jordex. Vanuit mensperspectief stellen Kersbergen, Mensink en Rodenburg (2015, p. 20): 'Succesvolle organisaties brengen mensen bij elkaar die samen iets bijzonders weten neer te zetten. Deze mensen halen niet alleen voldoening uit het salaris dat ze krijgen, maar herkennen zich ook in de idealen, waarden en ambities van het organisatiemerk.' Om te worden benoemd tot zo een succesvolle organisatie zal de cultuur versterkt moeten worden om het mensperspectief beter te verbinden met het merkperspectief op basis van de geadviseerde oplossingsrichtingen.

Tijdens het adviesgesprek aan Jordex is de voorkeur uitgesproken vanuit Jordex om het advies in de concept- en contentfase verder te richten op de verandering 'van betrokkenheid naar alignment' en 'veranderen naar een lerende organisatie'. De keuze is op een combinatie van deze twee oplossingsrichtingen gevallen, omdat Jordex de haalbaarheid van de implementatie, op basis van de theorie welke wordt toegelicht in hoofdstuk 4 van het adviesrapport, een grotere kans van slagen geven. Jordex weerlegt dit met de reden dat Jordex en de externe coach de stimulerende factor kunnen zijn binnen de gekozen oplossingsrichtingen, in tegenstelling tot de verandering naar een 'informatierijke cultuur' waarin de medewerker de verandering zelf in gang moet zetten. Gezien het pijnpunt tijdgebrek dat wordt aangetoond in de analyse, is Jordex bang dat de oplossingsrichting 'een informatierijke cultuur' niet uitgerold wordt. De uitwerking van de oplossingsrichtingen 'van betrokkenheid naar alignment' en 'veranderen naar een lerende organisatie' is daarom als advies opgenomen in hoofdstuk 4 van het adviesrapport.

Om de context te schetsen welke derde oplossingsrichting tevens is geadviseerd, wordt de oplossingsrichting 'een informatierijke cultuur' in dit hoofdstuk kort toegelicht. Jordex gelooft erin dat de informatierijkheid door het implementeren van de geadviseerde oplossingsrichtingen in hoofdstuk 4 van het adviesrapport vanzelf wordt vergroot. Hier is vanuit hun oogpunt geen aparte strategie voor nodig.

4.1 Een informatierijke cultuur

Oplossingsrichting drie 'een informatierijke cultuur' is erop gericht om de kennisdeling en interne communicatievoorziening te versterken binnen de afdelingen communicatie, marketing en sales. De interne communicatie verloopt momenteel persoonlijk of via mail, om



de merkbeleving gecombineerd met de informatierijkheid en communicatiestroom te bevorderen wordt deze oplossingsrichting geadviseerd. De witte veranderingsstrategie van De Caluwé (Koeleman, 2012) staat binnen deze oplossingsrichting centraal. Deze theorie stelt dat communiceren de verandering is. Wanneer de drempel om met elkaar te communiceren verlaagd wordt door extra middelen aan te bieden, zullen de medewerkers zich vanzelf gaan bewegen. Dat betekent dat individuen vanzelf betekenis gaan geven aan de samenwerking, doordat er meer ruimte voor interactie en dialoog mogelijk wordt gemaakt.

Stoter (1997) stelt dat interne communicatie de effectiviteit van de organisatie ondersteunt, omdat het bijdraagt aan positieve interne relaties. Als er intern goed wordt gecommuniceerd, kan dit bijdragen aan het bewustzijn van de werknemers over kansen en bedreigingen van de organisatie (Stoter, 1997, p.32; Welch, 2012).

Interne communicatie heeft twee centrale aspecten (Stoter, 1997, p.67). De eerste is het informationele aspect van communicatie, en het tweede het culturele aspect. Deze twee aspecten worden uitgewerkt in twee begrippen: informatierijkheid en communicatiecultuur. Allebei de aspecten worden binnen deze oplossingsrichting gewenst aangepast op een aanbeveling voor Jordex.



5. Verantwoording strategie en concept

5.1 Strategie

Michels (2013, p. 115) stelt dat het commitment en de efficiëntie toeneemt bij implementatie van de geadviseerde familiestrategie (zie paragraaf 5.1 van het adviesrapport) en dat de collectieve ambitie en interne verbondenheid tevens wordt versterkt, waardoor deze naadloos aansluit op de oplossingsrichting van 'betrokkenheid naar alignment'. De oplossingsrichting 'veranderen een lerende organisatie' kan als onderdeel worden gezien van de familiestrategie, omdat de medewerkers gedurende het proces inzicht krijgen in elkaars problemen en uitdagingen, wat tevens resulteert in een toename van efficiëntie en commitment. Ook wordt er voortkomend uit de familiestrategie een middenmix geadviseerd (zie paragraaf 7.1 van het adviesrapport), waardoor de medewerkers in aanmerking komen met nieuwe leersituaties. Hiermee kan worden gesteld dat de oplossingsrichting 'veranderen naar een lerende organisatie' invloed uitoefent op het realiseren 'van betrokkenheid naar alignment' en de strategie allebei de oplossingsrichtingen in gang zet.

Gezien de uitdaging die er binnen de afdelingen communicatie, marketing en sales ligt om van betrokkenheid naar alignment te bewegen, wordt de communicatiestrategie van Aarnoutse (2016, p. 119-127) als ondersteunende strategie geadviseerd in paragraaf 5.2 van het adviesrapport, om de gedragsverandering in gang te zetten en bij te dragen aan de realisatie van alignment binnen de merkcultuur. Onder de stap 'fasering' van de communicatiestrategie van Aarnoutse (2016, p. 125-127) komt de fasering internal brandingstrategie en employer brandingstrategie aan de orde. In het adviesrapport wordt alleen ingegaan op de internal brandingstrategie, omdat uit het interview met de Office Manager (zie bijlage 1.8) blijkt dat de werving- en selectieprocedure gestroomlijnd is. Wanneer er vanuit de behoefte van de afdelingen een vacature wordt opengesteld stromen de sollicitaties binnen. De gehele selectieprocedure ligt nog geheel in eigen handen en brengt weinig wervingskosten met zich mee. Om mens- en merkperspectief dichterbij elkaar te brengen tot de gewenste merkcultuur, wordt de fasering van de internal brandingstrategie uitgewerkt in het adviesrapport.

5.2 Expertgesprek

Om de vakkennis te vergroten en inspiratie op te doen is er ter ondersteuning van de opdracht een expertgesprek gevoerd met Account Director Catelijne Bron van Bridgevest Creative. Binnen dit creatieve bureau is het een uitdaging om de verschillende functiegroepen, teams en profielen bij elkaar te krijgen om projecten uit te voeren. Om dit te realiseren hebben zij wat vaste interne vormen om bij elkaar te komen, zoals de



zogenoemde pizzasessies waarin pure kennisdeling centraal staat tussen de verschillende afdelingen en groepen. Ook blijkt uit het gesprek dat zij actief bijdragen aan een teamspirit door gezamenlijk bootcamp te volgen, viering van feestdagen en uitjes te organiseren. Door het serieuze met het aangename te combineren worden teams op een ongedwongen manier bij elkaar gebracht. Zo gaat het MT maandelijks met elkaar lunchen buiten de deur.

Uit ervaring vertelt C. Bron dat het binnen verschillende teams noodzakelijk is om elkaars 'benefits' te benadrukken wanneer je de verschillende groepen bij elkaar wilt krijgen. Het is vaak moeilijk om medewerkers het belang van iets in te laten zien, omdat iedere afdeling of groep eigen doelen heeft, maar uiteindelijk zullen zij samen ook doelen moeten hebben om gezamenlijk iets te kunnen bereiken. Wederzijds begrip is daarom van groot belang om met elkaar ergens te komen. C. Bron vertelt dat het soms lastig is om iemand te laten geloven in een werkvorm, maar de taak is dan vaak aan de leidinggevende of de afdeling communicatie om sterk in de schoenen te blijven staan en medewerkers te overtuigen.

De kennis uit het inspiratiegesprek is voornamelijk toegepast binnen het geadviseerde middel 'De Samen-inspiratielunch', welke wordt toegelicht in paragraaf 7.2.6 van het adviesrapport. De insteek van de pizzasessies bij Bridgevest Creative heeft geïnspireerd om tot de uitwerking van 'De Samen-inspiratielunch' te komen. Kennisdeling blijkt een belangrijke factor en door het creëren van wederzijds begrip kan er volgens Catelijne Bron gezamenlijk meer bereikt worden. Deze redenen hebben ertoe geleid dat deze factoren centraal staan binnen de Samen-inspiratielunch. Binnen de internal brandingstrategie (zie paragraaf 5.2 van het adviesrapport) wordt er geadviseerd om daarnaast geschikte leiders (ambassadeurs) aan te stellen om de rest van de medewerkers mee te nemen binnen de verandering. Op basis van het gesprek met Catelijne Bron is dit geadviseerd, zodat de focus wordt gelegd op het overtuigen van de medewerkers en deze ambassadeurs ook tijd kunnen nemen om overzicht te houden binnen het veranderingsproces.

5.3 Testfase

Het concept 'Samen met Jody' dat wordt geadviseerd in hoofdstuk 6 van het adviesrapport, is erop gericht om de samenwerking tussen de communicatie-, marketing- en salesafdeling te optimaliseren en de merkbeleving te vergroten. Vanuit één 'Samen met Jody' kan de krachtigste service verleend worden.

Om het concept met bijbehorende content zo goed als mogelijk aan te sluiten bij de wensen van de doelgroep, maar ook de haalbaarheid en levensvatbaarheid te ontdekken, heeft het advies een testfase ondergaan. De meningen en wensen van alle medewerkers van de



communicatie-, marketing- en salesafdeling zijn getest met behulp van een korte enquête via Survey Monkey ¹. Onder de doelgroep worden de negen medewerkers van de communicatie-, marketing- en salesafdeling verstaan. De enquête is ook naar alle medewerkers van deze afdelingen verstuurd en door iedereen ingevuld.

De uitkomsten hebben geresulteerd in een specifiekere invulling van het concept en de middelen op basis van de gemeten wensen. Daarnaast heeft het ook inzicht gegeven in de effectiviteit en leefbaarheid die de doelgroep ervaart. Om de draagbaarheid van het concept als voorbeeld te noemen, kan er worden geconcludeerd dat het concept een hoge aantrekkingskracht heeft bij de doelgroep. Jody heeft namelijk een gemiddelde ranking van vier sterren toegekend gekregen op basis van de persona die is opgenomen in de enquête. Daarnaast luidt de toelichting in een positieve feedback: de doelgroep neemt graag kennis van haar aan omdat zij er betrouwbaar uitziet en de persoonlijkheid van Jody schept een boegbeeld van de organisatie volgens de doelgroep. Naar aanleiding van de uitkomst van de enquête op het concept is de leeftijd van Jody iets jonger gemaakt, omdat het jonge personeel kenmerkend is voor Jordex, waardoor de medewerkers zich momenteel eerder zullen identificeren met Jody (zie paragraaf 7.2.1 in adviesrapport). Tijdens de ontwikkeling van Jody is er tevens bij de doelgroep getest wat zij van haar uiterlijk vonden. De doelgroep vond haar in de eerste versie wat stijf overkomen en de kleurencombinatie van haar kleding werd niet als representatief ervaren. Op basis van de persoonlijke feedback is het huidige ontwerp tot stand gekomen.

Om de behoefte ter invulling van de Samen-bijeenkomst en Samen-intervisie te meten, is er gevraagd welke onderdelen gewenst bespreekbaar gemaakt en behandeld dienen te worden. De uitkomst van deze specifieke onderwerpen zijn opgenomen in de uitwerking van de middelen, welke in paragraaf 7.2.4 en 7.4.5 van het adviesrapport worden toegelicht. De uitkomst op de vraag over het Samen-platform (zie paragraaf 7.2.3 in adviesrapport) toont aan dat de medewerkers alleen gebruik zullen maken van het middel als zij meldingen krijgen via mail, waardoor deze functie nu is toegevoegd aan het middel.

Door de functionaliteit van een kennisdelingssessie te benoemen, maar te meten wat voor de doelgroep de meest ongedwongen sfeer is waaronder zo een sessie wordt gehouden, tonen de resultaten aan dat de wens van de gehele doelgroep naar een verzorgde lunch gaat. Op deze manier is het geadviseerde middel (zie paragraaf 7.2.6 in adviesrapport) eheel op basis van de wensen van de doelgroep ingevuld, waardoor de kans van slagen groter is.

¹ Bekijk de enquête via <https://nl.surveymonkey.com/r/BB2NGS8>



Hoewel Jordex paperless te werk gaat en zich steeds verder ontwikkelt op digitalisering, is er toch navraag gedaan bij de doelgroep of een werknemershandboekje liever online of offline gebruikt of gelezen wordt. Aansluitend op de doelen die Jordex nastreeft, wijzen de resultaten aan dat de doelgroep een personeelshandboek liever online inkijkt. Er wordt op basis van deze uitkomsten vanuit gegaan dat de voorkeur van nieuwe medewerkers ook uitgaat naar de onlineversie.

Deze testfase heeft inzicht gegeven in de ervaringen van de doelgroep, waardoor het concept aantrekkelijker is geworden voor de doelgroep en de middelen gebruiksvriendelijker zijn ingezet in hoofdstuk 6 en 7 van het adviesrapport. Ten gevolge heeft het concept met de content momenteel een grotere kans van slagen en heeft de testfase ertoe geleid dat de kwaliteit van het advies naar een hoger niveau is getild.



6. De business case ²

Het effect dat ten grondslag ligt aan de implementatie van het advies, is dat het positieve gevolgen heeft op de externe omgeving. Op basis van de oplossingsrichtingen van betrokkenheid naar alignment en veranderen naar een lerende organisatie zijn de middelen voortgekomen uit de familiestrategie en internal brandingstrategie. De geadviseerde middelen zijn erop ingesteld om van een eilandjescultuur naar een merkcultuur te bewegen waarin de samenwerking wordt versterkt. Hiermee wordt de onderzoeksvraag beantwoord. De afdelingen communicatie, marketing en sales worden bij elkaar gezet en gestimuleerd om met elkaar te communiceren en kennis te delen. Michels (2013) stelt dat goede interne communicatie de bedrijfscultuur versterkt (p. 105). Werknemers die hebben meegewerkt aan een onderzoek van Deloitte stellen dat zij door het delen van kennis en efficiënt samenwerken sneller werken, beter werk afleveren, innovatiever en tevredener zijn (Szomory, 2016). Op basis van deze theorieën kan er worden aangenomen dat het gedrag, de meest bepalende uiting van de persoonlijkheid, ten gevolge van het advies mede door de verbondenheid en leersessies steeds meer zal veranderen naar de gewenste situatie. Het mens- en merkperspectief groeit gedurende de implementatie steeds meer naar elkaar, waardoor de afdeling communicatie, marketing en sales een sterkere merkcultuur vormen ten gevolge van een betere samenwerking.

“Bedrijven met de juiste samenwerkingsstrategie hebben zowel een twee keer zo grote kans om hun concurrenten voorbij te streven, als op het maken van een hogere omzet”, blijkt uit onderzoek van Deloitte (Szomoru, 2016). De marketingcommunicatieactiviteiten welke in de analyse aan bod zijn gekomen alsmede het gedrag naar klanten, rederijen en elkaar, zullen ten gevolge van deze implementatie een merkbaar verschil zien. Ook zal de samenwerking resulteren in een vereenvoudiging van de werkzaamheden, omdat er samen ideeën worden ontwikkeld die direct uitgevoerd kunnen worden in tegenstelling tot de manier waarop momenteel wordt samengewerkt, waarbij vaak vertraging wordt opgelopen.

De middelen welke worden geadviseerd in het adviesrapport zijn er tevens op gericht om de medewerkers beter te betrekken bij het merk en het bereiken van synergie tussen interne en externe communicatie. Het advies zal ertoe leiden dat de afdelingen gezamenlijk de merkbelofte kunnen omzetten in de gewenste klantervaring, omdat marktontwikkelingen,

² ‘De term ‘business case’ wordt in het bedrijfsleven gebruikt voor de zakelijke, objectieve afweging van verwachte kosten en risico’s van een bepaald initiatief tegenover de verwachte opbrengsten’ (Kersbergen, Mensink, Rodenburg, 2015, p. 26). De financiële onderbouwing wordt in paragraaf 7.3 van het adviesrapport weergegeven, maar dit hoofdstuk omschrijft de verwachte opbrengsten.



analyses en de stem van de klant bespreekbaar worden gemaakt en er interventies plaatsvinden die de merkeloofte integreren in het daadwerkelijke gedrag.

Het advies ziet er met name op toe dat er efficiënter en gericht kan worden gewerkt. Op basis van externe opvattingen en de toegevoegde waarde die elke afdeling levert kan er beter worden ingespeeld op de behoefte, die in de marketingcommunicatieactiviteiten wordt geuit. Daarnaast blijkt uit de interviews dat het veel uitdagender is om te werken naar de gestelde doelstellingen en gewenste segmenten waar de focus op moet worden gelegd, omdat de resultaten positiever zullen uitpakken wanneer de werkzaamheden meetbaar worden gemaakt.

Deze effecten moeten al met al de motivatie geven om het concept met geadviseerde middelen te implementeren, waardoor Jordex zich nog beter kan onderscheiden in de sector, er een betere dienstverlening kan worden verleend en het positieve invloed kan hebben op de verhoging van de omzet. De doelstelling welke Jordex heeft opgesteld in paragraaf 1.2 van het adviesrapport is hiermee bereikt.

Ook de persoonlijke doelstelling welke is gesteld in paragraaf 1.2 van het adviesrapport is behaald. Uit de effecten kan worden herleid dat het advies een positief spiegelbeeldeffect heeft op de externe omgeving, waarbij het imago wordt versterkt. De kanttekening hierbij is dat er momenteel nog niet daadwerkelijk kan worden gemeten of het imago is versterkt, omdat het advies nog niet is geïmplementeerd. Hier kan echter wel een nieuw onderzoek aan toe geleid worden.



7. Literatuurlijst

Boeken / documenten / artikelen

Aarnoutse, B. (2016) *Alignment*. Amsterdam, Nederland: Adfo Groep. Eerste editie

Doelen, A & Weber, A. (2009) *Organiseren en Managen*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers. Eerste druk.

Jordex Shipping & Forwarding. (2016) Salesplan 2017 [Presentatie]. Geraadpleegd van interne Z-schijf.

Kersbergen, C & Mensink, J & Rodenburg, T. (2015) *Merkcultuur*. Amsterdam, Nederland: Boom Lemma uitgevers. Eerste editie

Michels, W. (2013) *Communicatie Handboek*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers. Vierde druk

Van Beers, L & Nedeski, G. (2011) *Internal Branding 2.0*. Deventer, Nederland: Kluwer. Tweede herziene druk.

Van Dijk, D & Wapstra, T. (2005) *Een goede samenwerking*. Utrecht/Zutphen, Nederland: ThiemeMeulenhoff. Eerste druk.

Verhagen, P & Van der Leeuw, W. (2010) *Kwaliteit met beleid: extra informatie bij Hoofdstuk 1*. Opgehaald van https://www.coutinho.nl/fileadmin/documenten/kwaliteitmetbeleid/extra_info/H1/modellen_org_anisatiecultuur.pdf

Visser, M & Sikkenga, B. (2015) *Basisboek Online Marketing*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers. Tweede druk.

Welch, M. (2012). *Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication*. Public Relations Review, 38, 246-254.

Stoter, A. (1997). *De communicerende organisatie*. Amsterdam, Nederland: Boom Lemma Uitgevers. Tweede druk.

Internetbronnen

Benders, L. (2017) *Waardestrategieën van Treacy en Wiersema*. Geraadpleegd op 9 juni 2017 van <https://www.scribbr.nl/modellen/treacy-wiersema-waardestrategie/>



Fenex. (z.d.) *FENEX-Voorwaarden*. Geraadpleegd op 9 juni 2017 van

<http://www.fenex.nl/fenex-voorwaarden>

Fysergo. (z.d.) *Team ontwikkeling*. Geraadpleegd op 29 maart 2017 van

<http://fysergo.nl/programmas/team-ontwikkeling/>

Jordex Shipping & Forwarding. (z.d.) *Bedrijfsprofiel*. Geraadpleegd op 10 maart 2017 van

<https://jordex.nl/bedrijfsprofiel/>

Jordex Shipping & Forwarding. (z.d.) *Onze mensen, onze planeet* [Bedrijfsbrochure].

Geraadpleegd op 15 maart 2017 van <https://www.ziebrochure.nl/jordex/WallView/>

Koeleman, H. (2012) *Longread over interne communicatie bij verandering: de kleuren van verandercommunicatie*. Geraadpleegd op 4 april 2017 van

<http://www.orangeotters.nl/verandercommunicatie-in-vijf-kleuren/>

Maaskant, R. (2016). Jordex en BeLife werken samen aan topprestaties. Geraadpleegd op 8

maart 2017 van <http://www.belife.nl/jordex-en-belife-werken-samen-aan-topprestaties/>

Modailty. (z.d) *Software voor intermodale containerlogistiek*. Geraadpleegd op 4 mei 2017

van <https://www.modality.nl/nl/home>

Szomoru, Y. (2016) *Kennisdelen in je organisatie? 8 tips voor een dynamisch platform*.

Geraadpleegd op 24 mei 2017 van

<https://www.frankwatching.com/archive/2016/05/19/kennisdelen-in-je-organisatie-8-tips-voor-een-dynamisch-platform/>



Bijlage 1 | Transcriptie interviews

1.1 Transcript Sales Director

MS: Wat wil Jordex als merkpersoonlijkheid uitdragen?

PK: Uiteraard willen wij graag gezien worden als een modern bedrijf die een hoogwaardige kwaliteit dienstverlening aanbiedt waarbij de klant centraal staat.

MS: Hoe draag jij bij aan deze merkpersoonlijkheid tijdens jouw werkzaamheden?

PK: Door dat proberen in de praktijk te brengen dus heel veel aandacht voor de klant, heel erg inleven in de klant en mee te gaan met ontwikkelingen, dus de klant ook deelgenoot maken van wat wij willen ontwikkelen. Ik doe dat door daar gewoon te gaan staan en dat heel actief uit te dragen in alle werkzaamheden die je dagelijks doet voor Jordex. Dat beleid wat je afsprekt moet ook in de praktijk uitgedragen worden.

MS: Waarom heb jij er voor gekozen om bij Jordex te werken?

PK: Voorheen werkte ik ook in de logistieke sector en was Jordex een klant van mij. Daardoor kende ik Jordex en mede Ruud. Ruud had het in die tijd al een aantal keer voorgelegd om bij Jordex te komen werken. Eigenlijk is het er toen nooit van gekomen, omdat ik het ook heel erg naar mijn zin had bij dat bedrijf waar ik toen werkte. Totdat ik samen met Ruud op reis was en hij er weer over begon. Vanaf dat moment is het gaan sudderen, waarna ik in 2006 dacht: oké, nu moet ik het doen of niet. En als ik het niet doe, moeten we het er ook niet meer over hebben. En toen heb ik de stap gemaakt om de uitdaging aan te gaan!

MS: Wat vind je leuk aan het werken bij Jordex?

PK: Het leuke aan mijn werk, vind ik het serieus omgaan met doelstellingen en het Internationale karakter. Als sales directeur moet ik veel reizen en ben ik regelmatig in contact met relaties over de hele wereld en dat vind ik erg leuk.

MS: Wanneer haal jij echt voldoening uit je werk?

Ik haal voldoening uit mijn werk als het goed gaat met de medewerkers en met name de medewerkers uit mijn team. Het met plezier werken en als we de gestelde doelstellingen behalen, dus dat gaat zowel over de cultuur als over de keiharde targets die je zelf stelt behalen.

MS: En wat is jouw rol daarin?

PK: Ik ben eindverantwoordelijk voor de verkoop. Het contact met het team achter mij is daarom heel belangrijk. Het plezier dat je uit je werk haalt en het behalen van de gestelde doelen geven mij veel voldoening.

MS: Hoe omschrijf jij de leiderschapsstijl welke bij Jordex heerst?



PK: Wij willen graag een platte organisatie zijn, dus de leiderschapsstijl is vrij informeel. De deur van het management staat ook altijd open. Tegelijkertijd is er sprake van een hiërarchie en een familiecultuur. Los van de informele stijl, zie je ook typische aspecten van een echte satanische organisatiestructuur, waarbij een persoon zich met alles kan bemoeien en dat is in ons geval Ruud.

MS: Wie fungeert voor jou als rolmodel binnen de organisatie?

PK: Die heb ik eigenlijk niet. Ik heb heel veel ervaring en kennis, maar binnen de organisatie probeer je wel je geest te scherpeneren aan andere mensen en dat doe ik ook wel. Maar ik vaar wel heel erg op mijn eigen kompas.

MS: Dus jij vindt dat iedereen binnen de organisatie zijn eigen kwaliteiten heeft?

PK: Ja absoluut, er is voor mij geen sprake van een rolmodel.

MS: Sluit het huidige gedrag van de medewerkers op de communicatie-, marketing- en sales afdeling aan op de identiteit die Jordex wil uitdragen?

PK: Ja dat denk ik groot en deels wel, maar er is nog wel een kloofje tussen de communicatie- en salesafdeling. Daar mag best wel wat meer communicatie in zijn, omdat het ook te laten leven bij meer mensen. Dus daar is nog wel werk aan de winkel.

MS: Hoe zou dat volgens jou verbeterd kunnen worden?

PK: Door meer het podium te eisen als communicatie-afdeling, dus niet als ondersteunende afdeling alleen maar uit te voeren wat het management vraagt. Zodat activiteiten breder gedragen worden. Ook met bijvoorbeeld evenementen die georganiseerd worden en met alle andere uitingen, dat er meer communicatie is tussen de communicatie- en salesafdeling.

MS: En bedoel je dan meer uit de communicatie-afdeling zelf of van allebei de kanten vandaan?

PK: Ja je moet jezelf natuurlijk op de kaart zetten binnen een organisatie en communicatie wordt echt gezien als ondersteunende functie, dus je moet jezelf daar ook wel zelf in manifesteren. Door meer contact uit te maken van het hele proces waar we bij Jordex mee bezig zijn en niet als een staffunctie die los staat en zo zijn eigen projectjes heeft. Maar ook zorgen dat andere mensen deze projectjes breed dragen.

MS: Hoe vind jij de huidige symboliek van Jordex?

PK: De huisstijl en dan heb ik het voornamelijk ook het logo is natuurlijk nogal oud-bollijg, maar dat is misschien juist ook wel de kracht. Vaak als je dat verandert is de identiteit voor een deel weg. Dus dat is niet altijd een verbetering. Wij zijn heel erg meegegroeid met de omvang van het bedrijf. We zijn gegroeid in omzet en medewerkers en ons logo is nog steeds die J wat eigenlijk ook de boeg is van een schip, wat de meeste mensen ook niet weten. Dus je logo moet je misschien enerzijds koesteren, maar de manier waarop wij ons presenteren naar buiten toe die is natuurlijk wel heel erg meegegaan met de verandering van



de tijd. Dus de huisstijl en hoe wij gezien willen worden is absoluut veranderd. Ik vind het niet echt een flitsend logo, maar de vraag is of dat moet. Het is niet goed of fout.

MS: Hoe vind jij de communicatie die Jordex inzet?

PK: Daar ben ik heel erg tevreden over. Je kan zien dat wij aparte mensen hebben die daarmee bezig zijn. Met Twitter, Facebook en LinkedIn en de nieuwsbrieven. Dat vind ik echt heel erg goed.

MS: Welke marketingcommunicatieactiviteiten hechten veel waarde?

PK: De website is heel volledig. Op de nieuwsbrieven krijgen we daarnaast ook regelmatig positieve feedback, maar dat moet je ook niet overschatten, want er zijn ook veel mensen die de nieuwsbrief even openen, er even snel doorheen scrollen en hem vervolgens weer wegstappen. Maar daarnaast zijn er ook mensen die ons op de voet volgen. Vooral via Twitter, LinkedIn en Facebook, dat zijn platformen waar je niet meer weg kan blijven. En dan natuurlijk de fysieke marketingtools die we hebben met Feyenoord en Sparta, de wielertour. Dat soort evenementen zijn goed voor het fysieke contact.

MS: Welke aspecten op het gebied van communicatie zijn op de communicatie-, marketing- en salesafdeling voor verbetering vatbaar?

PK: Wat ik net al aangaf: de communicatie tussen die afdelingen. Daarnaast zijn we al redelijk compleet met de uitgave van de nieuwsbrieven. Maar daarbij moet je er natuurlijk altijd over nadenken: wat missen we nog? Door middel van de feedback van klanten krijgen we regelmatig input ter verbetering. Maar marketing is het natuurlijk ook het creëren van een behoefte, dus het is niet altijd zo dat je moet wachten totdat de klant iets aangeeft. Je moet ook zelf ontwikkelen, net als Jody onze bedrijfspersonage, welke momenteel in ontwikkeling is. Die vind ik heel positief. Maar ik denk dat het een continu proces is waarbij we moeten overwegen, hoe we het net weer een beetje beter kunnen doen. Maar ik vind dat we wel goed op de kaart staan door de communicatie die wordt ingezet. Er wordt heel veel over nagedacht en gesproken, maar wel tussen een beperkt groepje. Dus er ligt volgens mij nog wel een taak voor de communicatie om wat meer met andere afdelingen te delen, zodat zij dat ook inzien en dat je eventueel bezwaren kan overwinnen en er discussies over kan voeren. Daarnaast hebben we natuurlijk Joey, onze marketingdeskundige, en die wordt er ook nog weinig in betrokken.

MS: Hoe kan jij de huidige samenwerking tussen de afdeling communicatie, marketing en sales omschrijven?

PK: Communicatie en sales zijn natuurlijk afdelingen met individuen. Ik zit zelf heel dichtbij de communicatie-afdeling. Maar het zijn meer de vaste zaken, zoals de nieuwsbrief, EAA-nieuwsbrief, artikeltjes nakijken, waarbij sales betrokken wordt. Het is vaak reactief vanuit de communicatie-afdeling. De communicatie-afdeling komt met een idee, er wordt gevraagd of



de salesafdeling hier iets voor wilt schrijven, maar ik zou liever zien dat jullie een artikel schrijven en iemand van de sales het daarna nakijkt en eventueel iets toevoegt of aanpast. Dus niet alleen maar uitvoeren als een soort van secretaresse, maar ook echt meedenken aan het beleid van Jordex wat we willen neerzetten op het gebied van PR en communicatie. Als een echte woordvoerder van het bedrijf, toegepast op alle media die de communicatieafdeling tot haar beschikking heeft. De communicatie bepaalt uiteindelijk het imago in samenwerking met de verschillende specialisten.

MS: Hoe ervaar jij het wij-gevoel tussen de afdeling communicatie, marketing en sales?

PK: Ik denk dat daar nog wel verbetering vatbaar is, tussen de communicatieafdeling en de andere afdelingen van Jordex. Door heel actief te zorgen dat de communicatieafdeling zich manifesteert als afdeling en niet alleen maar als stafafdeling. Je moet uiteindelijk draagvlak creëren in de gehele organisatie en daarbij is het belangrijk om meer op de voorgrond te treden.

MS: Hoe zouden de krachten van de medewerkers volgens jou het beste verbonden kunnen worden tussen de communicatie-, marketing- en salesafdeling?

PK: Dat is een missie voor de communicatieafdeling, om de mensen erbij te betrekken en te laten inzien hoe belangrijk het is voor een dienstverlenend bedrijf waar heel veel concurrentie is. Mensen weten dat vaak ook wel, we zien ook bij Sparta wel dat de mensen tevreden weg gaan en dat er een mooie nieuwsbrief uitkomt, maar we willen dat ze daar actief mee bezig zijn en als er een ontwikkeling is op wat voor gebied dan ook, dat de medewerkers ook denken 'he dat is misschien wel leuk voor een tweet of dat is misschien wel leuk om even te posten op Facebook'. Zodat de communicatieafdeling input krijgt en dat het niet alleen maar van een kant moet komen. Er zal dus een cultuur moeten worden ontwikkeld waarbij iedereen met elkaar afstemt en overlegt. We moeten van verschillende eilanden, naar een land, een geheel. Werknemers moeten ambassadeurs worden.

MS: Wat is de strategie voor de toekomst en vooral vanuit jouw rol binnen de organisatie?

PK: Op het gebied van communicatie?

MS: Ja.

PK: Zorgen dat je voor blijft lopen! Wij zijn best wel innovatief op dat gebied. Maar het kan altijd beter. Ik zie ook de ontwikkeling op het gebied van online digitalisering. Op dat gebied moeten we echt blijven, want dat is een ontwikkeling die je niet kunt negeren. Het is dus niet of-of maar en-en. Je moet de traditionele manier van contact behouden, dat is onze kracht en dat zal ook nog wel even zo blijven, maar onlinedienstverlening is de toekomst. Dus daar moet je echt in mee gaan.

MS: Dus het zal niet zo zijn dat je in de toekomst alleen maar online kunt boeken bij Jordex?



PK: Nee! Dat is niet het uitgangspunt. Dat zal misschien ooit zo zijn, maar zoals het nu is, je hebt natuurlijk nog een oudere en jongere generatie, en over 20 jaar is de jongere generatie er alleen nog maar en dan zal er misschien een hele omslag zijn. Er zal nu misschien nog 90% telefonisch en via de e-mail gaan, maar op dit moment is het juist nog zo dat klanten die persoonlijke aandacht waarderen. Maar er is wel een verschuiving gaande, absoluut! Hoe lang dat nog zal duren, dat weet ik niet, dat kan niemand voorspellen. Maar het is belangrijk om op deze ontwikkelingen in te spelen.



1.2 Transcript Sales Manager

MS: Wat wil Jordex als merkpersoonlijkheid uitdragen?

JD: Ik denk dat Jordex uit wil dragen dat het een jong en gedreven bedrijf is in de Shipping & Forwarding, waar service hoog in het vaandel staat.

MS: Hoe draag jij bij aan deze merkpersoonlijkheid tijdens jouw werkzaamheden?

JD: Proberen altijd te luisteren naar de wensen van de klant en op basis van zijn behoefte een aanbieding te baseren. En daarnaast door alles wat Jordex inzet via Social Media te delen, liken of iets mee te doen, waardoor de ontwikkelingen en nieuwsitems worden verspreid.

MS: Waarom heb jij ervoor gekozen om bij Jordex te werken?

JD: Omdat ik het een leuke kans vond om mij binnen Jordex te gaan ontwikkelen. Die kans is mij iets meer dan een jaar geleden geboden, omdat die er bij mijn vorige baan niet meer was. Daarnaast leek Jordex mij een heel leuk bedrijf om voor te werken. Ik had geen affiniteit met de transport, maar inmiddels vind ik het leuk! Ik wist alleen het verschil tussen een 20ft en 40ft container, meer wist ik niet. Maar inmiddels snap ik het nu en vind ik het heel leuk, want elke dag is heel dynamisch en anders, dus wat dat betreft blijft het heel uitdagend en zal ik mij niet zo snel vervelen hier.

MS: Wat heeft jou uiteindelijk gemotiveerd om bij Jordex te komen werken?

Mmm ja, de omgeving is leuk en mooi, maar dat is niet de reden waarom ik voor deze baan gekozen heb. Waar je dagelijks mee bezig ben is werk en het werk sprak mij heel erg aan. Als je kijkt naar de omgeving waar ik hiervoor werkte, die was ook heel mooi, maar het werk vond ik niet leuk. Dan merk je dat de omgeving daar ook helemaal niet meer aan bijdraagt.

MS: Wat vind je leuk aan het werken bij Jordex?

JD: Dat je best wel de ruimte krijgt om te doen waarvan je denkt wat goed is, zonder dat je je aan specifieke afspraken hoeft te houden. Er wordt geluisterd naar je input, als je denkt dat iets anders kan, dan krijg je ook de gelegenheid om het op die manier te doen. Het speelveld met rederijen, de ruimte en tarieven verandert elke maand, dus je bent op verschillende schaakborden tegelijk aan het schaken. Pas als je op drie borden goed staat, dan lukt iets, dus je bent nooit klaar. En dat dynamische vind ik voornamelijk heel leuk. In plaats van dat je altijd een product en een prijs hebt is onze dienst wel iets gecompliceerder, maar wel leuker.

MS: Wanneer haal jij voldoening uit je werk?

JD: Nieuwe klanten! Ja, dat is echt heel simpel. Als ik een paar maanden achter een klant aanloop en hij begint te boeken, daar haal ik echt de meeste energie uit.

MS: Hoe omschrijf jij de leiderschapsstijl welke bij Jordex heerst?

JD: Momenteel is het eigenlijk een hele platte organisatie. Ik weet niet wat de exacte term daarvoor is, maar er is wel een manager en als het er echt op aankomt dan kan hij ook wel



een beslissing nemen, maar in principe wordt er wel gewoon naar iedereen geluisterd en is je input welkom en proberen ze er ook nog iets mee te doen. Dus er heerst niet echt een bepaalde hiërarchie of er zijn niet echt hoge drempels. Het is best wel vlak.

MS: En hoe ervaar jij dat?

JD: Wat mij persoonlijk betreft zou dat iets minder mogen. Zeker met het oog op de toekomst, als er gaat gebeuren wat zij met Jordex van plan zijn dat het daadwerkelijk gaat groeien. Dan wordt de organisatie en het aantal personeel dadelijk zo groot. Dat kan je niet meer besturen met een platte organisatie en dan moeten de regels en hiërarchie komen, want anders raak je het overzicht kwijt. En heb je te veel input en dan kan je er niets mee.

MS: En welke leiderschapstijl zie jij dan voor ogen voor Jordex?

JD: Gewoon strikte regels stellen. Nu is het zo dat in het MT dingen worden bepaald, maar er zit nog input in van een bepaalde persoon waaraan voorafgaand dingen gevraagd wordt. En dan is het gewoon zo, het MT bepaald en dat gaan de afdelingen uitvoeren. Het kan allemaal wat strakker en met meer structuur. Nu is het best nog wel zo van: vandaag zeggen we dit, morgen zeggen we dat en overmorgen doen we geen van beide, maar dan gaan we wel verder.

MS: Wie fungeert voor jou als rolmodel binnen de organisatie?

JD: Lastig, ik heb niet per se een rolmodel, maar van Peter kan ik nog wat leren op het gebied van sales en klantomgang. Van Ruud kan ik daarnaast nog wat leren met betrekking tot ondernemen en bedrijfsstructuur en hoe je dat neerzet. Ik denk dat dat de twee personen zijn waarvan ik nog het meeste van kan leren en kan groeien.

MS: Sluit het huidige gedrag van de medewerkers op de communicatie-, marketing- en sales-afdeling aan op de identiteit die Jordex wil uitdragen?

JD: Ja, al ook denk ik hoe professioneel we nu al met marketing en sales naar buiten treden, heb ik het idee dat dat soms voor een buitenstaander meer lijkt dan dat het intern is. Dus wat dat betreft zou het huidige gedrag intern serieuzer en professioneler kunnen.

MS: En hoe zou daar vorm aan kunnen worden gegeven volgens jou?

JD: Dan kom je misschien weer terug op strakke lijnen en structuur, zoals ik net aangaf. Nu weet ik dat dat in de scheepvaart al veel minder doorontwikkeld is, dan in andere branches. En loopt Jordex daar wel weer op voor als je naar de scheepvaartbranche kijkt. Wat dat betreft doet Jordex het nog niet zo slecht, maar als je in andere branches hebt gewerkt, dan denk je: nou dat kan echt heel anders!

MS: Maar als je echt kijkt naar het gedrag van de medewerkers naar buiten, sluit dat aan op de identiteit die Jordex wil uitstralen?

Hmm ik denk dat het wel dicht in de buurt komt, maar dat het nog wel wat beter kan.

MS: Hoe vind jij de huidige symboliek van Jordex?



JD: Die vind ik leuk, daar sta ik zeker achter! Daar heb ik niets op aan te merken.

MS: Hoe vind jij de communicatie die Jordex inzet?

JD: Ook goed! Ik kom regelmatig bij klanten die positieve feedback hebben op ons social media gebruik en inzet. Met name Facebook en LinkedIn, waarop we veel doen. Ja ik denk dat dat 9 van de 10 keer positief wordt ontvangen. Ook met de nieuwsbrieven. Bijna iedere klant maakt daar wel een opmerking over, dus het valt wel op en we zijn er ook en daardoor worden we niet vergeten. Wat ons ook wel helpt, want als ze dan maar een keer iets met hun huidige Forwarder hebben. Stel ze doen nog geen zaken met ons, dan zijn we wel on-top-of-mind dat ze denken: ik ga Jordex bellen. Plus met de specialisten laten we ook zien waar we goed in zijn en waar we ons op richten.

MS: Denk je dat we dat nog verder uit kunnen rollen/ontwikkelen?

JD: Ja ik denk dat een nieuwsbrief van Amerika bijvoorbeeld nog wel goed zou zijn. Maar dan zitten we denk ik wel aan onze max om een overkill te voorkomen en het beste resultaat eruit te kunnen halen. Zoveel verstand heb ik er niet van, maar dat is mijn gevoel.

MS: Welke aspecten op het gebied van communicatie zijn op de communicatie-, marketing- en salesafdeling voor verbetering vatbaar?

JD: Ik denk onze offertes. De standaardtekst die hierin staat, die mag wat dynamischer. We schrijven eigenlijk naar iedereen hetzelfde, terwijl dat ik het handmatig altijd maar aanpas op de klant. Alleen ik weet dat niet iedereen dat doet, in het kader van tijd, haast en drukte. Maar dat kan volgens mij nog wel beter. Daarnaast zou ik de indeling van de offerte überhaupt veranderen, door het wat leuker vorm en duidelijker vorm te geven of wat meer informatie erin te verwerken op een praktische manier.

Samenvattend: het persoonlijke wat we in gedrag uiten ook in de offerte verwerken, zonder dat het ten koste gaat van het zakelijke, want uiteindelijk offereer je wel een zakelijk aspect, namelijk de prijs.

MS: Hoe kan jij de huidige samenwerking tussen de afdeling communicatie, marketing en sales omschrijven?

JD: Ik denk goed, alhoewel ik denk dat de communicatie tussen de marketingcommunicatie en sales wel wat vaker mag plaatsvinden. Momenteel vindt die voornamelijk plaats met de specialisten, Bianca en Ruud. Maar met sales, Peter of ik, wordt niet heel veel gecommuniceerd.

MS: Denk jij dat dat tot betere resultaten zal leiden?

JD: Ja misschien wel. Ik ben vorige keer bijvoorbeeld zelf naar Lotte toegelopen, toen ik met Danny naar een beurs ging voor staal. Toen dacht ik misschien is het leuk om te vermelden dat wij daarnaartoe gaan. En misschien moet je dat maandelijks inventariseren met elkaar,



door te kijken wie gaat komende maand waar naartoe en is het het waard om daar iets voor te maken of iets over te vermelden. Ik denk dat dat wel verbeterd kan worden.

MS: Hoe ervaar jij het wij-gevoel tussen de afdeling communicatie, marketing en sales?

JD: Ja uiteindelijk hebben we wel gewoon allemaal hetzelfde doel. Het is alleen wel vaak zo, maar dat heeft misschien weer meer met communicatie tussen de afdelingen te maken, dat marketingcommunicatie iets extern communiceert waarvan ik nog niet op de hoogte was. En dan zie ik dat achteraf en dan denk ik: oh, daar had ik dus nu wat mee kunnen met sales. En dan zie je het vaak pas achteraf, in plaats van dat je het al samen doet. Dus dan is het wij-gevoel weer te overwegen, want marketingcommunicatie doet iets en daar hobbelen wij als sales dan achteraan. Maar uiteindelijk is er wel een wij-gevoel, want ik ben het er uiteindelijk 9 van de 10 keer wel met de marketingcommunicatie afdeling eens, maar dan helpt het me wel.

MS: Dus jij zou het fijn vinden dat deze berichten eerst intern worden gedeeld voordat het extern wordt gepubliceerd?

Ja, dat zou wel fijn zijn! Want dan weet je wat er uitgaat, kan je daar vervolgens op inspelen of in meedenken. En ik denk dat dat voornamelijk bij Lotte ligt om iemand dan af en toe een op een op te zoeken en te vragen en te overleggen.

MS: Hoe ziet jouw gewenste samenwerking tussen deze afdelingen eruit?

Ik denk dat sales beter kan bedenken hoe kunnen we marketingcommunicatie inzetten om onze klanten beter te benaderen en ik denk dat marketingcommunicatie vanuit hun specialisme af en toe gewoon opties kan aandragen. Zo van: Heb je hier weleens aan gedacht of heb je daar weleens aan gedacht. Want het is niet de core business van sales om met marketing bezig te zijn. Maar wij hebben soms misschien wel de ideeën wat we graag zouden willen en marketingcommunicatie weten de opties die daarvoor mogelijk zijn. En samen kunnen we dan wel tot een juiste aanpak komen, door te sparren en te bekijken wat werkt.

MS: En Joey heeft natuurlijk een Marketing achtergrond. Zou hij daar ook een rol in kunnen spelen volgens jou?

JD: Ja graag! Want hij heeft wel die marketingachtergrond en is bezig met sales, dus hij zou wel die beide werelden moeten begrijpen. Alleen wordt daar nu in mijn ogen te weinig ruimte voor gemaakt. En hij krijgt daar momenteel ook te weinig kans voor.

MS: Hoe zouden de krachten van de medewerkers volgens jou het beste verbonden kunnen worden op de communicatie-, marketing- en salesafdeling?

JD: Ik denk dat Joey zou kunnen inventariseren op sales en Lotte op marketingcommunicatie en die zouden dan met elkaar en wellicht af en toe met een extra persoon erbij, wel tot een juist concreets iets moeten kunnen komen. Dus ik denk dat de krachten van deze



medewerkers voor beide afdelingen welke het beste resultaat moeten kunnen geven. Dat is ook wat Joey uiteindelijk graag wilt, maar daar is op dit moment nog geen ruimte voor, want hij kan er pas tijd voor vrij maken als het huidige saleswerk af is, en dat is tot nu toe nog nooit gebeurd. Maar wie weet, er komt een nieuwe Inside Sales medewerkster bij!



1.3 Transcript Business Development Director EMEA

MS: Wat wil Jordex als merkpersoonlijkheid uitdragen?

Jaap: Dat van een jong, energiek, actief en aanwezige expediteur.

MS: Hoe draag jij bij aan deze merkpersoonlijkheid tijdens jouw werkzaamheden?

Jaap: Door mijzelf zowel intern als extern, als steunend en ondersteunend lid van dit bedrijf te presenteren. Door ook niet op regelmatige wijze, maar toch een blog en het Afrika-verhaal naar buiten te presenteren. En daarbij de waarden die Jordex naar buiten wil uitstralen.

Daarop aansluitend vind ik dat er nog wel wat ruimte ligt binnen Jordex om dat te verbeteren.

MS: Vertel?!

Jaap: Nou omdat ik niet altijd vind dat iedereen dat doet. En dat heeft ook te maken met de drukte die hier op sommige afdelingen is, maar de communicatie naar buiten, naar klanten en leveranciers toe, vind ik soms heel beperkt en to-the-point. Terwijl we daar in mijn beleving veel meer uit kunnen halen als we dat op een andere manier zouden doen.

MS: En op welke manier zie jij dat voor ogen?

Jaap: Nou door de drukte die er is komen we vaak tot vragen met oneliners en commentaren met oneliners, zowel intern als extern.

MS: Die communicatie zou van jou dus wat uitgebreider mogen?

Jaap: Ja, dat heeft te maken met werkdruk en ik denk dat dat door Ruud zelf ook wordt aangegeven, dat daar in de contacten met leveranciers en klanten, tijd gemaakt zou moeten worden om ook via platgezegd 'ouwehoerpraatjes' tot veel meer diepte met die leverancier en klant te komen. En dat zie ik niet zo heel vaak en dan met name niet met de leverancier.

MS: Dus wat wij uit willen stralen sluit volgens jou nog niet helemaal aan op wat het werkelijk is?

Jaap: Nou ik denk dat de verantwoordelijkste medewerkers dat wel zullen hebben, maar bij de grote gemeente deler zou dat beter kunnen. Als ik kijk naar wat er gerapporteerd wordt door het accountmanagement, dat vind ik redelijk beperkt. En dat betekent niet dat het er niet altijd is, want niet iedereen rapporteert wat er daadwerkelijk wordt gepasseerd natuurlijk. Maar dat toont wel vaak de oppervlakkigheid.

MS: En betreft dat ook de marketing-, sales- en communicatieafdeling?

Jaap: Nee, die vind ik juist in tegenstelling tot dat verhaal op een wat hoger platform staan. Maar ik bedoel als ik naar de social media kijk, naar de website: dat vind ik op een wat ander niveau staan dan accountmanagement. Dat geldt niet voor iedereen, maar dat kan ook niet en je kan ook niet een gelijkloidend verhaal krijgen als je met 12 verschillende mensen te maken hebt, maar ik vind het soms wel wat vlak.

MS: En hoe denk jij dat daar verandering in gebracht kan worden?

Jaap: Ja ik ben van mening dat er op het coachende vlak en dat bij de hand nemen of bij de



arm nemen of bij de schouder nemen van een aantal mensen, veel eruit te halen valt. Maar door de drukte die er hier heerst, is daar soms geen tijd en gelegenheid voor. En ik denk dat daar ook een gedeelte, daar heb ik het ook wel met Ruud over gehad, tegen de muur waar hij tegenaan botst, komt uit het feit dat mensen andere mensen laten opleiden, terwijl ze zelf nog maar 40% van het verhaal kennen. En dat is een klein beetje wat vroeger op verjaardagen gebeurden. Dat je bij elkaar iets in het oor moest fluisteren en dat moest de cirkel rond en tegen de tijd dat het bij de eerste spreker komt, is het verhaal heel anders. En dat vind ik hier soms ook. Op het moment dat je iemand laat inwerken die zelf maar 30% van Modality kent, krijgt degene die daarna komt nog maar 20% van Modality mee. Dat vind ik wel een issue.

MS: En dat heb je het vooral over coaching vanuit het management of onderling?

Jaap: Zowel onderling als vanuit het management. Op het moment dat je een blok maakt met drie redelijk onervaren mensen, en er is vanwege de drukte niet meer de gelegenheid om een ervaren medewerker erbij te zetten om de gehele dag te assisteren, dan blijft het een beetje hangen.

MS: Waarom heb jij ervoor gekozen om bij Jordex te werken?

Jaap: Nou ik heb natuurlijk lang aan de andere kant gestaan. Ik werkte voor een rederij. En als je dat dan voor jezelf gaat opmaken: ik heb alle aspecten van het vak gedaan. Ik ben begonnen als rederij-agent en daarin alles gedaan en dan ga je door en dan wordt je uiteindelijk een keertje rederij. Nou dan ga je bij jezelf nadenken, het enige wat ik nu nog niet heb gedaan, is aan de andere kant van de tafel gezeten. Waar zou je je dan goed voelen? Bij welk bedrijf zou je je dan goed voelen? Nou dan stond Jordex altijd wel op dat lijstje. Ik denk dat ik daar qua personen die je kent en qua organisatie die je kent, mijzelf wel zou kunnen vinden. En als dan de mogelijkheid zich voordoet omdat Ruud dat vraagt. Dan doe je dat.

MS: Dus die keuze heb je mede gemaakt omdat Jordex een sterk imago heeft in jouw ogen?

Jaap: Ja! Zo simpel is het. Heel simpel, bij de overbuurman had ik nooit gaan werken.

MS: En wat vind je echt leuk aan het werken bij Jordex?

Jaap: Het leuke is dat ik hier ben binnengekomen om iets te gaan ontwikkelen wat totaal niet van de grond komt, omdat ik met iets bezig ben in de vorm van coaching en sturing. En wat ik eigenlijk het allerleukste in het werk. En eigenlijk is dat altijd mijn verhaal geweest. In mijn vorige baan had ik ook 99-tal managers, die overal in Europa zaten. Die waren niet zo jong als een groot gedeelte van de mensen hier, maar daar was het ook zaak om de boel bij elkaar te houden en de neuzen dezelfde kant op. Steunen en richting geven en dat is eigenlijk het leukste wat ik aan die job vind.

MS: Wanneer haal jij echt voldoening uit je werk?

Van intern naar extern, waar het 'Samen met Jody' begint | 50



Jaap: Dat hele Afrika verhaal laat me niet los, want daar ligt ook mijn ambitie en liefde. Dat klinkt misschien wat zwaar, maar dat is wel zo. Dat het vertraging oploopt door ontwikkelingen in Afrika, maar ook door ontwikkelingen en activiteiten hier. Maar als het geen gaat lukken wat ik voor ogen heb, dan haal ik daar voldoening uit.

MS: En wat heb je voor ogen?

Jaap: Nou ik ben nu in gesprek met een grote Franse groep, waar wij in Nederland en ook zelfs voor de EAA, als die zou aansluiten en ons zou aanwijzen, dan ben je wel aardig onderweg. Dan heb je al een volledig netwerk in Afrika van de tweede grootste expediteur vanuit Frankrijk op Afrika. En wat mij ook wel voldoening geeft is te zien en voelen dat er erkent en herkend wordt dat ik toch wel wat bagage bij me heb. En op het moment dat Joey mij vier keer per dag vraagt om mee te kijken en dat Danique vraagt, lees is even mee, wie spreek ik aan en hoe doen we dat. Ja dat vind ik heel veel voldoening. En het feit dat herkend wordt van hé hij voegt wat toe.

MS: Hoe omschrijf jij de leiderschapsstijl welke bij Jordex heerst?

Jaap: Ja ik vind hem soms te plat. Ik zou er een wat meer hiërarchische stijl aanhangen. Dat heeft misschien ook wel met mijn leeftijd te maken, dat weet ik niet, maar wij waren bij die rederijen waar ik het over had, daar waren we eigenlijk niet heel veel groter dan hier. We waren met 75 man ofzo. En daar gingen we heel vriendschappelijk met elkaar om. En daar gingen we mee naar de kroeg als het kon. En als wij conferenties hadden in Afrika, dan zaten we met z'n allen in hetzelfde zwembad, maar als er wat gevraagd werd dan wisten we dondersgoed wie het baasje was. En niet zozeer van 'En nu ga je het goed en als je niet doe dan...', niet op die stijl, maar het was wel gewoon heel duidelijk. En ik vind hier soms, dat is ook wel bekend dat ik dat vindt, dat bepaalde sociale aspecten van individuen dermate worden gerespecteerd dat het tegen de bedrijfsbelangen ingaat.

MS: En waarom denk je dat zo'n soort leiderschapsstijl beter zou passen bij Jordex?

Jaap: Nee ik zeg niet dat het beter zou passen bij Jordex. Jordex heeft een eigen cultuur, maar ik denk wel dat het iets anders kan.

MS: En wat zouden daarvan de gevolgen van zijn?

Jaap: Nou dat er een aantal zaken die nu spelen en dingen die gevraagd worden sneller opgevolgd worden. Want je hoort vaak zat van collega's dat ze iets vier keer hebben gevraagd en het nog niet gebeurd is. Ja daar zou ik in mijn rol geen genoeg mee nemen. En ik ben een hartstikke sociaal en emotioneel mens, maar ik zou dat niet pikken. En daar zou ik stappen op ondernemen en daar is dit bedrijf en dat is ook weer te prijzen, heel sociaal in. Zonder in details uit te wijden.

MS: Wie fungeert voor jou als rolmodel binnen de organisatie?

Jaap: Ieder individu heeft natuurlijk zijn eigen capaciteit. Ik bedoel als ik kijk naar Ruud, ik

Van intern naar extern, waar het 'Samen met Jody' begint | 51



kende hem als jong jochie. Dan later binnenkomend vind ik het verbazingwekkend hoe hij zich heeft ontwikkeld tot wat hij nu is. Dat vind ik echt knap! Dus in die zin, in zijn scherpste en in zijn constant ermee bezig zijn, is hij wel een voorbeeld. Ik vind dat hij ook weleens te veel doorgaat, omdat hij bijna niet meer in het sociale met je kan omgaan zonder altijd de firma erbij te betrekken. En dat vind ik soms weleens jammer.

MS: Sluit het huidige gedrag van de medewerkers op de communicatie-, marketing- en sales afdeling aan op de identiteit die Jordex wil uitdragen?

Jaap: Uit ervaring weet ik dat de buitenwereld een heel positief beeld heeft van Jordex. En dat heeft te maken met hoe je je presenteert bij zowel de leverancier als bij de rederij, als bij de klanten. En natuurlijk zitten daar schommelingen in met het verdwijnen van mensen, dat zijn vertrouwde contacten en dan zegt de ene klant, nou het is niet meer de Jordex als vroeger. Totdat er weer een ander persoon zich manifesteert, dat ze zeggen: het gaat nu weer lekker hoor met Art. Ik noem maar wat. Maar de professionaliteit wordt buiten heel sterk herkend en erkend.

MS: En hoe denk je dat dat dan komt?

Jaap: Nou ja dat heeft te maken met image, dat heeft te maken met een aantal personen. Jeroen heeft bijvoorbeeld bij de reder, en dat was ik tot voorgoed zelf, een hele betrouwbare, positieve uitstraling. Jan van Dijk had dat zeker ook. Nu is hij natuurlijk wat minder het gezicht van Jordex geworden. Wat er wel leeft, vroeger in ieder geval, dat kan ik nu minder beoordelen want ik doe er nu zelf aan mee, dat het wel altijd was van Jordex moet het onderste uit de kan hebben. En voor de reder is dat niet altijd goed, voor de klant is het goed, maar degene waar je het bij koopt niet. Maar daar moeten we een balans in vinden.

MS: Hoe vind jij de huidige symboliek van Jordex?

Jaap: Ik denk niet dat er veel expediteurs zullen zijn in het Rotterdamse die een betere, meer herkenbare en nette huisstijl heeft als Jordex. Van die platte Rotterdamse expediteurs zijn er zat en ik vind dat we ons daarvan moeten onderscheiden. En dat doen we ook. Je moet alleen wel uitkijken dat je niet te ver doorslaat met voetbal enzo. Ik zou daarin wat breder gaan, doe dan bijvoorbeeld ook CHIO, hockey en golf. Op het moment dat je ook alleen maar in dat voetbalverhaal blijft hangen, selecteer je ook je contacten die zich daar het beste bij voelen en daar is soms niks mee, maar soms blijf je dan ook op een bepaald niveau hangen vind ik. Er komt natuurlijk wel al een beetje verandering in momenteel. Ook door het nieuwe personeel dat binnenkomt. Kijk naar een Jan Dits, hij zal andere mensen aanspreken dan Casper deed. Het gaat om de balans vinden, zodat je niet te elitair wordt aan de buitenkant door alleen maar keurige VVD-jongetjes aan het werk te hebben, want dat kan ook niet, dus daar moet je een balans in vinden. Maar hoe we ons daarin presenteren. Via social media enzovoorts, ja prima!



MS: Hoe vind jij de communicatie die Jordex inzet? Welke marketingcommunicatieactiviteiten hechten veel waarden volgens jou?

Jaap: Ik heb geen idee van Twitter, want daar doe ik niet aan. Van klanten ontvang je de meeste reacties over Facebook en de website, veruit. Ik krijg ook weleens een reactie van ze hebben weer een assistent van de assistent aangenomen en dat staat ook weer op Facebook. Maar dat wordt wel op een grappige manier gezegd door klanten. Die erkenning en herkenning is wel heel groot daarin.

MS: Hoe kan jij de huidige samenwerking tussen de afdeling communicatie, marketing en sales omschrijven en zou die verbeterd moeten worden?

Jaap: Ja! Dan komen we opnieuw terug naar wat ik al zei dat iedereen het zo druk heeft met allerlei activiteiten. Ik denk dat de samenwerking verbeterd kan worden dat we gezamenlijk in alle rust gaan kijken met marketing erbij, wat speelt er in onze trade, klantenbestand en in de seizoensmatige ontwikkelingen en daar dan over gaan communiceren. We maken allemaal plannen en ondertussen krijg je zowat 60 lijstjes met mensen die je na moet bellen, waar dus of voor het één of voor het ander geen tijd is. Daarin vind ik dat we ons nog veel kunnen ontwikkelen en zeker met de klasse en stijl die we in huis hebben met de communicatieafdeling. Daarnaast zal er voor Joey tijd vrijgemaakt moeten worden om die marketingactiviteiten op te kunnen pakken. Ik bedoel we schrijven wel een prachtig rapport over Amerika en dan wordt er iemand aangewezen die specialist wordt en vervolgens moeten we vier weken achter diegene zijn broek aan zitten voordat hij een keer een artikeltje schrijft.

MS: En hoe zouden wij dat kunnen realiseren volgens jou?

Jaap: Nou we hebben nu natuurlijk het idee gehad om voor Joey en Danique meer tijd vrij te maken door een nieuwe collega aan te nemen. In de hoop dat Joey daardoor gelegenheid en tijd kan vrijmaken in samenwerking met Julienne, want zij heeft ook een marketingachtergrond, om stappen te ondernemen in de marketing.

MS: Hoe ervaar jij het wij-gevoel tussen de afdeling communicatie, marketing en sales?

Jaap: Ja ik heb wel een wij-gevoel. Ik weet ook dat sommige dat helemaal niet hebben, maar dat is ook een persoonlijk vlak. En ik zit er vlakbij en ik lees, zit en zie en er zijn ook een hele hoop mensen die hebben dat niet. En dat ligt er ook aan dat marketing niet alleen maar naar buiten hoeft. Net zoals verkopen, doe je ook niet alleen maar naar buiten. En zelfs inkopen bij een rederij, is een vorm van verkopen. En ik vind dat de marketingcommunicatieafdeling dat ook zou moeten kunnen.

MS: En hoe zie jij dat dan voor je?

Jaap: Ja hoe je het went of keert. Je moet ook een band opbouwen met mensen binnen de



organisatie. En daar moet zowel de organisatie als de werknemer zelf moeite voor doen. De samenwerking binnen het schrijven van artikelen zou naar mijn mening verbeterd kunnen worden, want de communicatieafdeling zit er om ook teksten te schrijven en dat hoeven andere werknemers niet per se te doen. Maar dat heeft ook met het karakter te maken. En dat is wel jammer, want op het moment dat iedereen zich daar goed bij zou voelen denk ik dat je er veel meer uithaalt en dat mensen veel meer gaan deponeren. Maar ze moeten er de waarde van inzien en het moet geen last zijn. Op het moment dat er vanuit het management wordt opgelegd dat er bewust beziggehouden moet worden met de communicatie naar buiten werkt dat niet. Niet iedereen doet dat bewust. Dat mag je ook niet verwachten. In verhouding tot de bedrijven waar ik voorheen gewerkt heb, vind ik de beleving van de manier hoe ze hier met werk bezig zijn extreem, positief! De één meer dan de ander. De één heeft andere prioriteiten.

MS: Wat is de strategie voor de toekomst?

Jaap: De strategie is wel de diversiteit ontwikkelen. Ik bedoel voor alles wat we nu doen is er een hele grote afhankelijkheid van het Zuid-Oosten en dat maakt je ook heel kwetsbaar. Dat zien we nu wel, dus kijken naar andere continenten en vaargebieden en daar een rol in gaan spelen, dat lijkt me heel nuttig. Dat formule van en naar Azië wordt niet vervangen voor Nigeria of naar Bolivia, natuurlijk niet. Maar daarin wat breder worden, zodat je twee benen hebt om op te staan. Dat lijkt me heel nuttig. Een kantoor in Abu Dhabi, ja dat vind ik wel een strategie die goed kan uitpakken.



1.4 Transcript Managing Director

MS: Wat wil Jordex als merkpersoonlijkheid uitdragen?

RM: De belangrijkste identiteit die wij willen uitstralen is kwaliteit waarmee wij voor onze klanten een vertrouwde zakenpartner zijn. Eigenlijk kijk ik naar andere merken en je hebt wel van die merken in de wereld dat je ziet aan het logo of aan de uitstraling van een reclame dat het bedrijf gewoon succesvol is. En Ik vind het leuk op het moment dat wij waar dan ook voorbijkomen, op social media of in de krant, dat mensen dat gelijk associëren met kwaliteit en plezier en geluk. Dat zijn ook de kernwaarden.

MS: Hoe draag jij bij aan deze merkpersoonlijkheid tijdens jouw werkzaamheden?

RM: Het mooie vind ik wel dat ik gewoon mezelf kan zijn, dat betekent dat ik probeer in iedere vorm en op elke dag niet te veel ballast mee te nemen naar kantoor en me gewoon te concentreren op het werk en het plezier wat ik daarbij voel ook uit te dragen.

MS: Als je nu kijkt naar de identiteit die Jordex de afgelopen tijd heeft opgebouwd, sluit het imago dan aan op de identiteit die jij wilt uitdragen?

RM: Ja, het is wel zo dat je op een gegeven moment een klantenkring opbouwt en dat je weet waar je klanten eigenlijk voor bij je terugkomen. Dat kan dan een tarief zijn, maar dat kan ook persoonlijk contact zijn, kan de snelheid van handelen zijn. Het zijn heel veel factoren die daarin meespelen.

MS: Dus luisteren naar de klant is eigenlijk het belangrijkste?

RM: Ja, je maakt eigenlijk een rangorde of een rangvolgorde wat je belangrijk vindt, dan kom je weer naar die eerste kernwaarden die dan belangrijk zijn en die ga je dan proberen uit te dragen.

MS: Jij bent natuurlijk ook een keer begonnen als werknemer bij Jordex Ruud. Hoe ben jij hier begonnen en wat motiveerde jou om het uiteindelijk over te nemen?

In de eerste plaats kwam ik uit militaire dienst in 1987. Daarna kwam ik in de scheepvaart terecht zonder diploma's. In 87 kwam ik eerst bij een expediteur Kukla terecht en daar was een licht dictatoriaal bewind. Had ook wel wat leuks, maar het management hield zo van zichzelf dat de mensen daaronder eigenlijk een beetje uitgebeend werden. Tot schreeuwend gedrag aan toe. Nou daar was ik niet ontvankelijk voor. Ze deden het bij de meeste maar bij mij deden ze het niet. Want Ik kwam gewoon met mijn krullen in mijn nek en met mijn cowboylaarzen binnen, maar ik werkte wel van 8:30 tot 21:30 en ik deed mijn werk heel erg goed. Klanten kozen al snel voor mij als het ware of voor ons als bedrijf, terwijl ik 21 jaar was. En dat zag de eigenaar ook. Die eigenaar probeerde mij al een beetje in een hokje te duwen en zei van: jij moet het bedrijf straks gaan overnemen en je bent verder dan de rest, maar die man had ook een alcoholprobleem. En toen in 1992 ben ik met name voor zijn probleem weggegaan. Daar ging iets aan vooraf dat ik op vrijdag een schip de haven binnen



liet komen die eigenlijk pas om 4 uur zou binnenkomen, dan moet je naar Dirkzwager bellen, daar was geen ligplaats in de haven van Rotterdam en hij moest dan eigenlijk op zee blijven. Nou ik was een half uur te laat met dat belletje, maar dat kwam ook door de kapitein, want die had aangegeven dat die pas om 3/4 uur zou komen, maar hij had waarschijnlijk het gas erop gedaan en hij was eerder. Dus dat schip komt dan de haven binnen en die moet dan ergens aan een boei midden in de Rotterdamse haven liggen. Maar dat kost natuurlijk geld, want daarna moet hij weer van die boei af en dan moet die weer naar de kade. Dus dan kan je bedenken, dat kost misschien wel tussen de 5000 en 10000 gulden. Het management kwam rond een uur of 4 uit de kroeg en die hoorde wat er gebeurd was en die dacht eigenlijk gelijk mij daarzo de huid vol te kunnen schelden. Toen heb ik hem mijn autosleutels gegeven, mijn kentekenbewijs, ben ik op de bus gestapt en heb ik ontslag genomen. Toen heeft die man mij wel de volgende dag gebeld, omdat hij zich geen raad wist met de papieren voor dat schip en hoe hij dat moest oplossen met die kapitein. Toen heeft hij mij gesmeekt om naar de zaak te komen, ben ik nog een maand of 4 gebleven en toen ben ik alsnog weggegaan. Toen kwam ik bij Jordex terecht. Jordex was een bedrijf van twee eigenaren en een jongedame. Die jongedame was verliefd op een jongen en die ging naar Enschede verhuizen, dus ik moest eigenlijk die jongedame weer opvolgen. Dat heb ik gedaan, maar tegelijk zag ik daar wat er allemaal verbeterd kon worden. Er waren nog geen computers. Het was net de begintijd van de computer en alles moest eigenlijk nog gestructureerd worden. En dat vond ik eigenlijk heel erg leuk, ik kon dat bedrijf mede opbouwen. We hadden misschien 15 dossiers per week en 60/70 per maand, maar dat groeide eigenlijk snel door. Ik stond eigenlijk aan de basis om het helemaal te organiseren en te structureren. Dus van dat bedrijf ben ik eigenlijk snel gaan houden. En op het moment dat je dan ook alle mensen mag aannemen, in 93 kwam er iemand bij, in 94 kwamen er 2 bij, in 95 kwamen er 3 bij. En die nam ik eigenlijk allemaal aan en dan wil je ook niet weglopen.

MS: En hoeveel medewerkers waren er toen?

RM: Met z'n drietjes waren we toen. Dus we gingen ook net zo makkelijk om 12 uur even met z'n drieën een eitje eten bij een kroegje in de buurt en dan zat er uiteindelijk een dametje op kantoor, een stagiair of een hulpmacht en die hield de telefoon dan voor ons in de gaten. Dat kon ook. Dan waren we om twee uur weer terug en dan hadden we een paar biertjes op en dan ging je weer aan het werk, maar op een gegeven moment krijg je het drukker en drukker. Dus het was 1993, al een jaartje verder en toen gingen we goede winsten draaien. In 94 draaide we goede winsten en in 95 kon ik ineens een mooi huis ergens kopen en dat deed ik ook, maar dan moet je wel meer geld verdienen. Dus dat moet je dan ook wel gaan afdwingen en toen hadden we afgesproken dat ik manager zou worden. Dat hebben we ook gedaan, eigenlijk op papier, omdat we ook 3/4 man erbij hadden aangenomen. Dan begint

Van intern naar extern, waar het 'Samen met Jody' begint | 56



het verhaal van je leven eigenlijk pas echt. Ik was toen een jaartje of 27, 28, 29 en dan moet je verantwoordelijkheid nemen of je begint voor jezelf of je koopt je in, want dat was eigenlijk vanaf het eerste moment al de afspraak, maar dat had ik zelf ook wel een beetje afgehouden. Ik hield zoveel van het bedrijf dat ik er uiteindelijk voor koos om als derde partner toe te voegen aan het bedrijf. Dus ik had eigenlijk een ambitie om door te groeien, terwijl die andere twee partners, tenminste eentje die vond het wel prima. Die was er misschien zelfs al een beetje klaar mee.

MS: En had je toen gelijk al een eigen visie op wat je daadwerkelijk wilde gaan bewerkstelligen?

RM: Ja, heel erg! Ja, ook in die tijd stonden wij al bekend, met een stuk of zes/zeven andere expediteurs in de Rotterdamse haven, als de cowboys van de expeditie. Dat kwam omdat wij de rederijen er eigenlijk toe dwongen om naar ons te luisteren. De tarieven af te geven die we wilden hebben en tot in de avonduren met ons te onderhandelen, met ons te gaan lunchen en je had toen bezoeken aan de schepen en aan de terminals. Dus je had ook wel heel veel contact, maar geen mobiele telefoons. Eigenlijk was dat persoonlijke contact toen al zo, doordat je geen mobiele telefoons had. Om 8:30 kwam je op kantoor en dan werd ik door de halve rederij wereld gebeld. Niet alleen of ik lading had, maar ook van joh wat hebben jullie gisteren gedaan met voetballen, zoals je nu tegenwoordig iets een minuut later op social media leest, de krant kwam pas een dag later uit. En er waren eigenlijk weinig bronnen waar je uitslagen of resultaten kon nalezen, dus tot de volgende dag wachtte dat en ging je eigenlijk iedereen bellen. En doordat je iedereen belde, had je iedereen niet alleen over zijn weekend gesproken, maar ook over z'n sport en over zijn werk. Want dan ging je door over het werk. En dan is het belangrijk wat je sociale kwaliteiten zijn of je communicatiekwaliteiten, waardoor je dan de rederijen voor je wint. Eigenlijk moest het zo zijn dat ze mij om 8:30 uur als eerste belde.

MS: Dus dat persoonlijke contact is eigenlijk vanaf het begin af aan al aan de orde geweest?

RM: Ja, heel erg belangrijk!

MS: Wanneer haal jij echt voldoening uit jouw werk en rol binnen Jordex?

RM: Vooropgesteld is het resultaat. Dat is als eerste het belangrijkste. Als het resultaat niet goed is, kan ik ook niet alle mensen een goede toekomst bieden. Je spreekt in eerste instantie vanuit jezelf, vanuit je eigen gezin, vanuit je eigen omstandigheden. Maar je hebt mensen nodig om het uiteindelijk met elkaar te verwezenlijken. Die mensen moet je ook tevreden houden. Voor heel veel mensen is dat ook veruit op de eerste plek geld en daarna de arbeidsomstandigheden. Bij sommige is het ook andersom hoor, maar ik denk altijd zo van als ik dat dan allebei kan invullen, als ik daartoe in staat ben. Dus met het geld goede arbeidsomstandigheden verzorgen en met de goede arbeidsomstandigheden geld



verdienen, dan kom ik met een tevreden gevoel thuis en sta ik de volgende ochtend weer op en dan kom ik weer met een lach binnen. En dat heb ik iedere dag!

MS: Hoe omschrijf jij de leiderschapstijl welke bij Jordex heerst?

RM: Ja het is best wel moeilijk om vanuit je gedachtegang en je reglement altijd gedisciplineerd in één vorm te handelen. Ik probeer heel erg mijn best te doen om niet over het management heen te regeren, daar doe ik tegenwoordig om eerlijk te zeggen wel minder mijn best voor, want dat gaat automatisch. Maar in het verleden was de organisatie op dat gebied misschien wel heel erg vlak. Want dan liep je gewoon tussen de mensen en dan zei je direct wat je ergens van vond. Nu denk ik laat ik maar even mijn mond houden, zowel met een compliment als met misschien iemand corrigerend toespreken, want je weet niet wat eraan vooraf gegaan is met de manager die er omheen zit. Dus de wijze waarop wij leidinggeven hier, moet sowieso van mij wel op een sociale wijze gebeuren, omdat de mensen die wij allemaal aangenomen hebben, die hier allemaal met goede bedoelingen zitten, daar heb ik ook alle vertrouwen in. En iedereen kan weleens een mindere dag hebben. Dus dat betekent wel dat je vanuit het vertrouwen wat je hebt in de mensen dat je daarop moet anticiperen, wanneer er iets goeds gebeurt of wanneer er iets slechts gebeurt. Daar moet je altijd wel op een gezonde manier bij stilstaan en dan kan leiderschap zonder stemverheffing en een scheldwoord gewoon prima plaatsvinden.

MS: Dus ik kan wel concluderen dat het een redelijk platte organisatie is?

RM: Ja, als jij vanuit jou, wat je geleerd hebt, kan concluderen dat het dan plat is, dan geloof ik dat graag, maar gisteren we hier wel een managementmeeting en dan zie je wel echt een hele hiërarchische verhouding. Dus die is er wel, maar ik denk alleen dat in de praktijk dat je wilt dat die hiërarchische verhouding alleen naar boven komt, als daar op een bepaald vlak verlangen toe is. Anders moeten we met elkaar samenwerken en dan weet je goed wat je kan doen. Net als een stratenmaker, er zit waarschijnlijk een opzichter die staat te kijken hoe de een de steen aan de ander aangeeft. Je hebt er allemaal een bepaalde rol in en op het moment dat iemand constant die steen scheef zet bij wijze van spreken, dan kun je je afvragen van heb jij de juiste man wel op de juiste plek of heeft die man misschien een mindere dag of wat gaat eraan vooraf. En als je dat gewoon goed organiseert, dan hoeft die hiërarchie helemaal niet constant naar boven te komen.

MS: Wie fungeert voor jou als rolmodel?

RM: Tuurlijk heb ik mensen waar ik naar kijk en waar ik van probeer te leren, om laat maar zeggen ook zo of zojuist niet te bewegen. En dan kan je kijken naar succesvolle zakenmensen, niet alleen in Nederland maar ook wereldwijd. Maar tegelijkertijd durf ik te beweren dat ik ook naar iemand kijk van 20, 21, 22 jaar, die hier als stagiair binnenkomt of iemand die in een andere branche zit en op een andere wijze met zijn werk of met zijn



omgeving omgaan, dan kan ik daar heel erg naar kijken en dan toch proberen het besef te hebben of erover na te denken, hoe ik dat naar mezelf toe kan verplaatsen. Dus ja wij hebben hier binnen Jordex een man of 50/55 zitten en ik weet zeker dat ik er een stuk of 20 in aanzien zo hoog heb zitten dat ik daar dagelijks van leer. Maar er zijn ook mensen hierbinnen die een job vervullen van 8:30 tot 17:30, zich communicatief niet altijd uiten en die kan ik evengoed waarderen als iemand die zijn poten uit zijn lijf loopt. Alleen in de salarieer waardering zal het wel tot uiting komen dat iemand dan brengt of niet brengt. Wat iemand van je verlangt of kan verlangen of wat ik iemand kan geven of wil geven. Daar kijk ik wel naar. Maar terugkomend, echt een rolmodel, heb ik niet echt. Als ik iemand specifiek moet noemen, dat is dan van nu, van deze tijd. Dan vind ik het leuk hoe de eigenaar van Coolblue zichzelf presenteert en hoe zo'n bedrijf enigszins tegen de stroom in, zich toch een positie geeft, in de markt waarvan je denkt dat die al ingevuld is door anderen grootheden. Dat vind ik heel erg knap. Ja die zegt ook 'serviceverlening met een glimlach' en dan vind ik dat ook wel weer jammer, dat ik misschien die leus niet zelf verzonnen heb, maar hij zou wel goed passen bij ons.

MS: Sluit het huidige gedrag van de medewerkers op de communicatie-, marketing- en sales-afdeling aan op de identiteit die Jordex wil uitdragen?

RM: Ja het mooie ervan is eigenlijk andersom. Dat de wijze waarop de communicatieafdeling zich nu gedraagt, ons meeneemt in wie we zijn, hoe we kunnen zijn en welke identiteit daar dan ons ook bij opgeplakt wordt. Dus het was iets wat verborgen was in het verleden, omdat onze communicatieafdeling nu op een moderne wijze aan het daglicht stelt.

MS: Maar vind jij dat het huidige gedrag van deze werknemers aansluit op wat de communicatieafdeling communiceert?

RM: Er zijn natuurlijk een hoop mensen die zeggen van laten we nou maar gewoon werken, doe niet zo gek, ik ga op me stoel zitten en ga me klanten bedienen en al dat communicatie gebeuren, al de manieren hoe wij ons nu uitdragen op social media, nou ik weet niet of dat nu wel zoveel effect heeft. Dus je hebt een hoop mensen die kunnen zich daarin nog verbeteren denk ik, maar willen we dat? Aan de ene kant is het prettig dat juist de communicatieafdeling ons daarin bijdehand neemt en dat beeld versterkt met hun eigen gedachtes, zonder dat mensen die hier al jaren zitten en op dat vlak voor de voet gaan lopen. Dus ik denk dat je de mensen daarin op hun kracht moet gebruiken. Je hebt mensen die boeken bij ons de lading, je hebt mensen die offreren bij ons de tarieven, je hebt mensen die doen een combinatie van werkzaamheden en je hebt andere afdelingen, zoals de boekhouding of de verkoopafdeling en dan heb je de communicatieafdeling, die moet uitbeelden wie wij willen zijn om wie wij zijn en dat sluit niet altijd aan.

MS: Maar slaat het gedrag van de salesafdeling aan op wat wij willen uitdragen?



RM: Zeker niet altijd. Ja het is ook een leerproces. Ten opzichte van 5 jaar geleden. Zie je dat we gerealiseerd hebben, dat mensen nu ook meer geloof hebben in de wijze waarop wij met communicatie omgaan en heel langzaam wordt als het ware dat beeld ingekleurd en dat gebeurt niet met dikke stiften, maar dat gaat heel rustig met lijntjes en op een bedachte wijze. We begonnen met één nieuwsbrief, interne communicatievormen. Je ziet dat mensen zich daarzo inmiddels steeds meer bij aansluiten, maar dat is niet iedereen gegeven en dat kan je ook niet van iedereen verwachten.

MS: Is er naar jouw idee nog iets ter verbetering vatbaar?

RM: De geboden flexibiliteit van werken wordt niet door iedereen aangepakt. Dat betekent, en dan heb ik het niet alleen over een werkplek, want ik vind dat mensen zich kris kras door elkaar mogen begeven. Uiteraard wel, waar gewenst. Anders wordt het één grote dansvloer. Maar het zou mooi zijn als mensen zien dat alles bespreekbaar is. Niet alles is mogelijk, maar we kunnen wel alles met elkaar opperen en elkaars ideeën dan gebruiken. En dan vind ik het leuk om, we hebben hier al de muren al weggehaald, de deuren staan eigenlijk overal open. Dat betekent dat je iedere vorm van communicatie met elkaar kan benutten, maar dat is ook iets dat veel mensen nog moeten leren.

MS: Wat is in jouw ogen de oplossing daarvoor?

RM: Mensen die dat kunnen die zouden sowieso thuis kunnen blijven werken. Je kunt alle IT-toepassingen die verantwoord aan te schaffen zijn, kunnen overwegen. Of iemand nou 4 schermen wil hebben of een laptop of alleen een iPad. Alles is mogelijk. Maar dan moet je ook wel de juiste mensen aangenomen hebben die de kennis bij zich dragen, ofwel kunnen vinden om alle toepassingsmogelijkheden te kunnen benutten. We hebben een innovatieteam opgericht, maar we hebben ook salesoverleg en operationeel overleg. Maar als deze mensen nou op een goede wijze met elkaar weten te communiceren, dat je heel goed in kaart weet te brengen, wat men wil, maar ook wat mogelijk is, dan kun je met een flexibele inslag op het gebied van werktijden en dag invulling. Dan kan je veel meer realiseren dan wat we nu doen. Dan heb ik het voornamelijk ook op het gebied van plezier en ik geloof heilig in dat plezier uiteindelijk tot effect heeft, dat je ook meer resultaat boekt. Men blijft gezonder, men blijft vrolijker, men blijft fitter en men is ook meer ambitieus. Niet alleen om wat van zijn dag te maken, maar ook iets van zijn carrière te maken. Op het moment dat je dan met elkaar een goede saamhorigheid weet te creëren met alle ideale toepassingen die je maar kan wensen om je werk goed uit te voeren. Ja dat is iets wat voor verbetering vatbaar is en wat ik nastreef. Op het moment dat iemand de verantwoordelijkheid heeft ergens voor en als die persoon ook weet wat er vanuit de bedrijfsvorm verlangd wordt van hem, hoeft ook niet alles besproken te worden, dan kunnen mensen ook gewoon vanuit hun eigen gedachtegoed zonder overleg een plan van aanpak maken en ook uitvoeren.

Van intern naar extern, waar het 'Samen met Jody' begint | 60



Binnen een team zal het dan ongetwijfeld wel besproken worden, maar het is niet zo dat het persé via mijn tafel hoeft te gaan.

MS: Hoe vind jij de huidige symboliek van Jordex?

RM: Perfect! Alles is nog te verbeteren, maar je moet kijken waar het gewenst is om zaken te verbeteren. En als iets op een wijze voldoet, naar volle tevredenheid of in ieder geval naar tevredenheid, dan kan het ook weleens voldoende zijn.

MS: Hoe vind jij de communicatie die Jordex inzet en welke marketingcommunicatieactiviteiten hechten veel waarden volgens jou?

RM: We hebben natuurlijk een aantal evenementen per jaar en we hebben natuurlijk onze wekelijkse voetbalwedstrijden bij Feyenoord Sparta, waar we veel contact hebben met onze relaties, die van een andere aard zijn dan wanneer je hen dagelijks over werkzaamheden spreekt. Tuurlijk spreek je ook wel dagelijks met hen over hun privéleven, maar vaak gepaard met een sport of gepaard met een ander evenement en dan wellicht een gezellig drankje erbij, kom je toch tot een ander niveau terecht met elkaar. Ik denk nog steeds dat Sparta daarin misschien wel de belangrijkste is, omdat je daar in één keer veel mensen bij elkaar weet te krijgen. Bij Feyenoord is het ook leuk, maar dat zijn er vier die je daar kan uitnodigingen en er zijn ook altijd maar twee gastheren of -dames. Dus na werkuren kun je op het gebied van de marketing denk ik het meeste uitvoeren.

MS: Als het maar aansluit op de wensen van de klant?

RM: Ja, maar ook op de wensen of in ieder geval de gedachte van het personeel. Als het personeel er niet achterstaat, dan gaan ze die klant ook niet op een leuke manier te woord staan.

MS: Welke aspecten op het gebied van communicatie zijn op de communicatie-, marketing- en salesafdeling voor verbetering vatbaar?

RM: Ongetwijfeld. Er zijn namelijk heel veel dingen die ik niet weet. Ik denk dat we dan wat beter naar de analyses kunnen kijken. Op het gebied van de zaken die we doen, maar ook op het gebied de social media en de reactievormen. We hebben nu ook dat LinkedIn sales Navigator en dat wordt nog niet optimaal gebruikt door de mensen terwijl we het al een maand of 3/4 hebben. Daar is veel meer te realiseren.

MS: Dus voornamelijk op het onlinegebied. Je ziet momenteel natuurlijk een enorme verschuiving in reactie op de digitalisering, zou het zo kunnen zijn dat Jordex over een tijdje alleen online nog maar boekingen binnen krijgt of blijft dat persoonlijke via mail en telefoon naar jouw idee het belangrijkste?

RM: Nou ik ben bang dat we ook digitale voorzieningen moeten treffen, zodat boekingen op die wijze binnenkomen. Ik zeg 'ik ben bang', want ik ben bang dat dat mogelijk ten koste gaat van de marge. Je gaat dan meer over kwantiteit spreken en dan moet je je veel meer gaan

Van intern naar extern, waar het 'Samen met Jody' begint | 61



verzetten en ik weet niet of de rederijen dat toelaten. Zeker niet van 2500 expediteurs. In dat geval blijven er misschien tien over. Ik hoop dat er bij de klant een enorme behoefte blijft voor het sociale contact, maar des te beter de digitale wereld daarin gaat functioneren, des te minder noodzakelijk het is om de sociale contacten eraan te koppelen.

MS: Dus de Client Portal zou naar jouw idee nog wel beter ingezet mogen worden?

RM: Ja, die is eigenlijk heel belangrijk. Ik heb alleen voor mijn gevoel nog niet de mensen binnenshuis die dat kunnen organiseren voor ons. Misschien onderschat ik wel het vermogen van sommige mensen binnen onze organisatie. Zoals ik het zie heb je daar wat developers voor nodig die ik via mijn huidige leverancier in de IT niet kan krijgen. Hij zegt dat hij ze zelf al niet kan krijgen. Ja dan ben je toch een beetje overgeleverd aan een extern bedrijf die dat helemaal voor je kan opzetten. Dan wil ik het wiel niet opnieuw uitvinden, maar dan moet ik eigenlijk iets goeds weten te kopiëren. Er zijn al een paar vormen van, er zijn al velen die ons zijn voorafgegaan, die het geprobeerd hebben.

MS: Dan heb je het over expediteurs?

RM: Ja, expediteurs met name, maar ook een paar rederijen. Om een voorbeeld te geven: Maersk werkt samen met Alibaba en Maersk heeft zelf IT-organisaties GT Nexus en Intra, die geven alle scheeps- en container bewegingen weer. Als zij dat weten te koppelen, ook voor klanten, dan kan het weleens zo zijn dat dat de grootste spelers in de markt gaan worden. Dus dat heeft wel een bepaalde zorg bij me en het kan dat dat heel snel gaat, maar ik hoop dat het nog lang wegblijft. En dat het uiteindelijk ook niet laat me zeggen de nieuwe bedrijfsvorm wordt van de expeditie.

MS: Hoe kan jij de huidige samenwerking tussen de afdeling communicatie, marketing en sales omschrijven?

RM: Ik denk dat er met name vanuit de sales niet altijd gezien wordt wat er met de communicatieafdeling mogelijk is te behalen. Dat wordt wel steeds beter. Dat betekent dat men zich van de salesafdeling zich meer moet gaan inleven op wat de communicatie doet en dat ze kunnen en wie ze zijn en welke wegen we daarmee kunnen inslaan, maar andersom is het ook zo. Ook de communicatie zou daarin een slag kunnen slaan door de sales te laten zien dat ze weten hoe de klant in elkaar steekt, wie bij welke klant werkt, welke goederensoorten een klant vervoert en naar welke continenten. Want als men dat van elkaar goed weet, kom je weer terug naar één van de eerste vragen, dan weet je niet alleen elkaars verantwoordelijkheden maar ook elkaars wensen. Ik snap het soms echt niet, want als ik op de salesafdeling zou werken, dan zou ik de hele dag naast je zitten en dan kan ik me zo voorstellen dat als jij met een Midden-Oosten nieuwsbrief bezig bent en ik heb een aantal klanten op het Midden-Oosten, dat ik dan aangeef van kan je niet iets over deze goederensoort schrijven, want op het moment dat mijn klant dat dan leest, doe ik een uurtje



later bellen. Dan heeft hij net weer een goed gevoel bij Jordex dat iets aan het licht komt van zijn product, op zijn continent en een beter moment is er voor mij niet om dan te bellen. Als ik dat met de sales bespreek dan zeggen ze: “Ja zo werkt het niet.”

MS: Hoe ziet jouw gewenste of verbeterde samenwerking tussen deze afdelingen eruit?

RM: Door meer overleg. Jullie zitten al bij elkaar, maar als je je dan ook verplaatst. Stel dat jij bij wijze van spreken aan het salesbureau gaat zitten, omdat de Sales Manager een dag buiten de deur is. Ga dan eens met die collega's over zaken praten en op het moment dat Danique bij wijze van spreken een gesprek beëindigd met een klant uit bijvoorbeeld de agri-sector, dat je dan na het gesprek een vraag stelt die daarop aansluit. Dan krijg je een gesprek en vindt zij jouw interesse leuk. Als je dan ook nog aanbiedt om in een volgende nieuwsbrief of welke andere uiting dan ook, iets daarvan gebruikt, dan zal zij dat denk ik alleen maar leuk vinden. En met die saamhorigheid die je dan hebt, ga je veel meer afspraakjes op dat vlak met elkaar maken en dan kan je je bezighouden met mooie offertes en templates maken. Misschien zelfs in de communicatievorm aanbevelen om een bepaalde zinsnede te gebruiken, omdat dat uitnodigt tot een reactie. En dan heb je een offerte dat niet alleen bedoeld is voor het plaatsen van een tarief, maar dan heb je een offerte die ook uitnodigt om te reageren. Ja en daar is zoveel te behalen. Als je dagelijks een beetje van elkaar leert houden, elkaar erkent, elkaar respecteert, zal erover en weer meer van elkaar verlangt worden.

MS: Hoe zouden de krachten van de medewerkers volgens jou het beste verbonden kunnen worden op de communicatie-, marketing- en salesafdeling?

RM: Het is het meest belangrijke dat je elkaar heel erg goed leert kennen. Dat betekent ook dat je als het ware elkaars CV gelezen moet hebben, zodat je weet wat iemand niet alleen in z'n mars heeft maar ook wat hij/zij ambieert. Waar hij/zij naartoe wilt, want dan ga je met elkaar naar een niveau bewegen. Op het moment dat de een interesse heeft in vissen en de ander in schaatsen, dan zou je zeggen dan gaat de temperatuur naar beneden en dan moet je wel schaatsen, maar als de temperatuur omhoog gaat dan moet je samen gaan vissen. Maar het zit dichtbij elkaar. Dan is het misschien net iets aanpassen in de communicatie of in de omstandigheden, waardoor je op hetzelfde vlak zit. Want je bevindt je bij dezelfde vijver, alleen het zit nog een klein stukje uit elkaar. Dat doen we heel goed hoor, er gaat heel veel meer goed dan fout maar daarvoor is er nog wel veel resultaat te boeken. Maar het gaat ook om een stukje persoonlijke interesse. Goed weten van elkaar wat men doet, wat men verlangt en ambieert. We staan allemaal achter de organisatie. Iedereen die hier werkt, heeft niet alleen voor zichzelf, maar wil ook met Jordex doorgroeien en Jordex op een goede manier aan de buitenwereld tonen. Dus daar zou het al niet aan kunnen schorten, maar de manier waarop je weet samen te werken is dan een manier om de kracht bij te zetten. We



zeggen allemaal iedere organisatie is zo goed als een zwakste schakel. Nou ja misschien is onze kracht wel een zwakke schakel door invloed op het resultaat te kunnen laten boeken, doordat we lijnen hebben die dat opvangen.

MS: En hoe zouden we dat intern nog meer kunnen stimuleren?

RM: Door je te bewegen, zoals ik hiervoor al zei. En niet elke dag vast achter de zelfde pc te gaan zitten. Eigenlijk moet op ieder scherm het DNA van 10 mensen zitten bij wijze van spreken. Het zou zomaar kunnen dat je twee weken op dezelfde plek zit, maar probeer het ook naar behoefte te doen of naar mogelijkheden. We hebben 70 werkplekken, 60 man en soms heb je nog het gevoel dat niemand zich beweegt dan wel wanneer het een gedwongen beweging is. Op de export veranderen ze wel, maar vaak is dat dan ingegeven door het management. Met een beetje verplaatsen denk ik dat mensen verder kunnen komen

MS: Wat is de strategie voor de toekomst?

RM: Vanuit een individuele gezonde balans en fitte organisatie nog beter inspelen op de behoeftes van de klant en de leveranciers. Dat blijft altijd een drie-eenheid: de leverancier, de klant en wijzelf (de intermediair).



1.5 Transcript Inside Sales / Marketing

MS: Wat wil Jordex als merkpersoonlijkheid uitdragen?

JVE: Naar mijn mening denk ik dat Jordex onze klanten wil voorzien van de beste service door een betrouwbare en innovatieve partner te zijn. Met als doel mede het verhogen van de naamsbekendheid. In marketingtermen noem je dat ook wel top-of-mind. Dus als een klant iets met verscheppingen te maken wil hebben, dat ze dan als eerste aan ons denken.

Daarnaast is de slogan van Jordex welke bijdraagt aan de merkpersoonlijkheid: 'expand horizons'. Dat wil zeggen dat je je horizons moet blijven verbreden en innovatief moet zijn.

MS: Hoe draag jij bij aan deze merkpersoonlijkheid tijdens jouw werkzaamheden?

JVE: Ik ben zelf als inside-sales medewerker werkzaam bij Jordex. Daarnaast zit ik in het innovatieteam en gezien mijn studie-achtergrond heb ik ook met marketing te maken. Dus ik houd mij dagelijks bezig met het innovatieve en vooruitstrevende gedeelte wat Jordex wil uitdragen.

MS: Waarom heb jij ervoor gekozen om bij Jordex te werken?

JVE: Ik heb er uiteindelijk voor gekozen om bij Jordex te komen werken omdat het diversiteit biedt. Jordex is wereldwijd actief, waardoor je met alle landen te maken hebt. Dat vind ik heel leuk en uitdagend, want je bent dagelijks bezig met verschillende culturen. Daarnaast is elke dag anders, wat mij erg aanspreekt.

MS: Wanneer haal jij voldoening uit je werk?

JVE: Ik haal de meeste voldoening uit mijn werk als ik een goede en succesvolle klantrelatie kan opbouwen en bewerkstelligen. Ik werk hier nu 2 jaar en ik vind het top om te zien hoe we samen met klanten een relatie hebben opgebouwd, waarmee je gewoon 10 minuten aan de telefoon hangt zonder dat je nog zakelijk iets aan het bespreken bent. Mede als de manier waarop je gezellig met klanten bij Sparta staat. Die persoonlijke relatie geeft voor mij de meeste voldoening en dat natuurlijk wel in combinatie met veel succes. Het is natuurlijk niet de bedoeling dat er alleen maar gezelligheid is. Het is de combinatie waar ik veel voldoening uithaal.

MS: Hoe omschrijf jij de leiderschapsstijl welke bij Jordex heerst?

JVE: Ik vind het een redelijk platte organisatie. Als ik naar mezelf kijk, dan ben ik gedeeltelijk verantwoordelijk voor de marketing en daar ben ik helemaal vrij in, ik heb de mogelijkheid om al mijn ideeën erin kwijt te kunnen. Daarnaast staat iedereen er ook voor open om met elkaar in gesprek te gaan. Op managent- tot directieniveau, vind ik dat er vrij goed gecommuniceerd wordt en dat je de kans krijgt om jezelf te ontwikkelen.

MS: En hoe ervaar jij dat zelf?

JVE: Ik vind het wel fijn werken. Er moet natuurlijk altijd wel iemand zijn die kan zeggen: tot hier en niet verder, die dan kan ingrijpen of kan aanspreken wanneer er iets aan de hand is,



maar ik vind het wel fijn dat je de kans krijgt om je mening te geven en dat er ook echt naar je geluisterd wordt.

MS: Wie fungeert voor jou als rolmodel binnen de organisatie?

JVE: Binnen het bedrijf heb ik als ik eerlijk ben niet echt een rolmodel. Ja natuurlijk zie je hoe Ruud het bedrijf leidt. Dat vind ik heel mooi om te zien. Voornamelijk door de manier hoe hij zich ervoor inzet. Waar ik verder veel van heb geleerd binnen de organisatie, is Danique. Van haar heb ik de meeste logistieke kennis bijgekregen, maar of ik echt een rolmodel heb, dat denk ik niet. Het is niet dat ik echt tegen iemand opkijk.

MS: Sluit het huidige gedrag van de medewerkers op de communicatie-, marketing- en sales-afdeling aan op de identiteit die Jordex wil uitdragen?

JVE: Ja daar ben ik het wel mee eens. We doen best veel aan het uitstralen van Jordex als de betrouwbare partner en de vooruitstrevende innovatie. En ik denk dat de marketingcommunicatie daar ook veel aandacht aan besteedt. Mede door social media te gebruiken. Ook op sales ben je dagelijks bezig met het verlenen van de service en je klanten helpen, dus ik denk dat we daar wel een goede weg zijn ingeslagen.

MS: Maar sluit het gedrag die de afdelingen dagelijks uitdragen aan op hetgeen wat gecommuniceerd wordt door de marketingcommunicatieafdeling?

JVE: Dat denk ik ook wel, daar ben ik het ook wel mee eens. Ik denk dat we hierin ook kunnen meedenken en ideeën en kansen kunnen geven om te uiten. Ik denk dat dat door de communicatie momenteel wel goed gedaan wordt.

MS: Hoe kan het gedrag van de medewerkers op de communicatie-, marketing- en salesafdeling verbeterd worden?

JVE: Tuurlijk zijn er dingen die altijd verbeterd kunnen worden, maar ik heb geen concreet voorbeeld, waarvan ik vind dat het niet goed gaat.

MS: Hoe vind jij de huidige symboliek van Jordex?

JVE: Als we bijvoorbeeld kijken naar de huisstijl, die vind ik heel netjes. Alles wordt in een lijn naar buiten gebracht. Als je kijkt naar de berichten, lay-out, offertes en boekingsbevestigingen, deze zijn allemaal in een lijn. Dat straalt wel gewoon eenduidigheid uit en dat vind ik heel goed.

MS: Hoe vind jij de communicatie die Jordex inzet?

JVE: Ik vind dat we vaak met een duidelijke boodschap naar buiten komen. Zowel via social media, als via de nieuwsbrieven en de brochure. Ik denk dat we heel goed kunnen laten zien, wat voor bedrijf wij nou eigenlijk zijn en ik vind het ook mooi dat de specialisten die wij hebben op bepaalde vaargebieden een eigen blog schrijven. Vaak hoor je dat een persoonlijke boodschap goed aanslaat bij een klant en dat maakt je wel uniek ten opzichte



van anderen die vrij algemene dingen posten of mee naar buiten komen. Ik denk dat dat echt een heel belangrijk punt is.

MS: En ervaren klanten dat dan ook? Hoor je ze daar weleens over?

JVE: Ja daar hoor je ze wel vaak over. We krijgen ook vaak belletjes met de vraag om door te verbinden met de specialist. Dat soort dingen zijn natuurlijk mooi om te horen als het ook echt zo gezien wordt. Dus daar hoor je vaak goede dingen over.

MS: Welke aspecten op het gebied van communicatie zijn op de communicatie-, marketing- en salesafdeling voor verbetering vatbaar?

JVE: Ja, misschien moeten we hiernaast nog iets nieuws en unieks proberen. Ik durf eigenlijk niet te zeggen wat daarin verbeterd moet worden.

MS: Hoe kan jij de huidige samenwerking tussen de afdeling communicatie, marketing en sales omschrijven?

JVE: Sinds dat we echt de focus hebben gelegd op het specialisme, denk ik wel dat het heeft bijgedragen aan een nauwere samenwerking. Want de specialisten komen uit verschillende afdelingen. Zij zitten nu meer bij elkaar en daardoor heb je onderling ook wel wat meer gesprekken, dus ik denk dat het steeds beter wordt.

MS: En hoe bevalt die betere samenwerking?

JVE: Ja dat vind ik heel goed. Ik ben ook van mening dat dat heel belangrijk is om van elkaar en de afdelingen te weten wat er speelt.

MS: Hoe ervaar jij het wij-gevoel tussen de afdeling communicatie, marketing en sales?

JVE: Ja zoals ik net zei, die nauwere samenwerking, daardoor krijg je ook wat meer een wij-gevoel. Als je samen een klant binnenhaalt of de een door zijn kennis van de specialisatie en de ander door zijn kennis van marketing of om zijn sales-kwaliteiten. Ik denk dat als je in zo'n driehoeksverhouding werkt, dat dat onderling ook het wij-gevoel stimuleert en dat je daardoor wel het gevoel krijgt dat je het echt samen doet en niet dat je alleen ergens verantwoordelijk voor bent. En dat is denk ik heel belangrijk binnen een bedrijf.

MS: Hoe ziet jouw gewenste samenwerking tussen deze afdelingen eruit?

JVE: Ja ik denk door vooral heel veel dingen met elkaar te delen, dan wel telefonisch als via de mail. Dat gebeurt volgens mij ook wel vrij goed momenteel. En daarnaast ook door een meeting in te plannen, koppen bij elkaar te steken en goed evalueren. En dan daardoor proberen steeds door te gaan en elkaar te ontwikkelen.

MS: Wat is jouw mening over een maandelijkse meeting tussen de afdeling communicatie, marketing en sales, waarbij jij als marketingmedewerker betrokken wordt?

JVE: Ja ik denk niet dat je je moet blindstaren op dat het een verplichting wordt, maar het is wel verstandig of af en toe bij elkaar te zitten en samen te bespreken wat beter kan en dat je daar met elkaar van leert. Ik denk dat dat wel een verbeterpunt zou kunnen zijn.



MS: Hoe zouden de krachten van de medewerkers volgens jou het beste verbonden kunnen worden op de communicatie-, marketing- en salesafdeling?

JVE: Ik denk elkaar blijven opzoeken en vooral het evalueren is denk ik heel belangrijk. Dus gewoon eerlijk tegen elkaar durven zijn en elkaars sterke en zwakke punten benutten en begrijpen en dat je daardoor samen vooruit kan.

MS: En zou jij binnen jouw rol nog werkzaamheden willen ontwikkelen?

JVE: Ja we zijn nu sinds een maand of 5 het innovatieteam gestart. Daarin kan je ook wel redelijk jouw ideeën en ideeën voor de marketing kwijt. En in marketing ben ik ook wel vrij zelfstandig bezig en krijg ik de ruimte om mijn ideeën over wat ik anders zou willen kwijt kan. Dus wat mijn rol betreft kan ik nog wel veel ontwikkelen.

MS: En wil jij de focus daar ook meer op gaan leggen komend jaar?

JVE: Ja afgelopen jaar lag de focus meer op de sales, omdat daar gewoon heel veel tijd in zit. En als een deel daarvan wordt weggenomen door een nieuwe medewerkster op de sales, dan kan ik mij meer op de marketing gaan focussen en ook het gedeelte innovatie verder ontwikkelen.



1.6 Transcript Business Development Latin America

MS: Wat wil Jordex als merkpersoonlijkheid uitdragen?

CF: Ik denk dat Jordex vooral de persoonlijke benadering benadrukt, want er zijn heel veel forwarders, maar het probleem is dat zij voornamelijk onpersoonlijk zijn, dus dan weet je in principe niet met wie je te maken hebt. Het gaat bij Jordex om service op maat, maar ook om een goede samenwerking met relaties. Dus daarom worden klanten en rederijen vaak uitgenodigd voor face-to-face momenten. Je bent zowel als personeelslid als klant geen nummertje.

MS: Hoe draag jij bij aan deze merkpersoonlijkheid tijdens jouw werkzaamheden?

CF: Ja ik probeer zelf ook zoveel mogelijk een persoonlijke aanpak te hebben. Dat doe ik als voorbeeld ook in mijn Latijns-Amerika nieuwsbrief, daar zit mijn persoonlijke blog in. Ook via social media wil ik graag laten zien waar we allemaal mee bezig zijn. Ik denk ook dat mensen het leuk vinden om te zien wat er achter de schermen gebeurt en je merkt ook wel dat mensen het leuk vinden. Toen ik bijvoorbeeld terugkwam van mijn zakenreis heb ik ook heel veel vragen gehad van klanten met: hoe was je reis? Maar dat is ook iets wat ik echt heel leuk vind. Ik hou zelf van personal branding, dus dat past er heel goed bij. Voordat ik hier kwam werken vond ik het leuk om heel erg actief te zijn op LinkedIn, bijvoorbeeld ook door artikelen te liken van de klant, want dan zien ze van: o oke, zij is echt geïnteresseerd. Maar nu heb ik juist de ruimte om dat nog veel meer te doen, omdat ik mijn blog en meerdere manieren heb om het zo persoonlijk mogelijk te maken. Dus voor mij is het gewoon natuurlijk en ik ben blij dat ik ook de ruimte heb om dat hier toe te passen.

MS: Waarom heb jij ervoor gekozen om bij Jordex te werken?

CF: Voordat ik hier kwam werken had ik juist heel veel vragen over de werkcultuur en de groei mogelijkheden en dat sloot eigenlijk helemaal aan. Het eerste wat ze bijvoorbeeld tegen mij zeiden was dat de ontwikkeling van de medewerkers bij Jordex centraal staat. En dat is niet alleen professioneel gezien, maar ook qua sportmogelijkheden en qua extra evenementen. En ik vind het gewoon heel belangrijk om ergens te werken waar je je prettig voelt en waar je ook als medewerker gezien wordt en niet alleen verwacht wordt heel veel te geven, maar dat ze zelf ook veel teruggeven. Ik denk dat dat iets heel moois opbouwt. Daarnaast vind ik het mooi om te zien dat Jordex talent ziet in een medewerker, je hoeft bijvoorbeeld niet per se de ervaring te hebben, want die had ik zelf ook niet. Maar dat zij zelf zien dat ze jou dingen kunnen leren en met je meedenken over waarvan zij denken dat jij goed in bent. Zo creëren ze eigenlijk een win-winsituatie.

MS: Wat vind je leuk aan het werken bij Jordex?

CF: Nou ten eerste dat ik iets heel nieuws heb geleerd, een heel nieuw vak. Voordat ik hier kwam werken wist ik bijvoorbeeld echt nog niet wat de verschillende soorten containers



waren. Maar al heel snel toen ik hier kwam werken, hadden we bijvoorbeeld ook de Harbour Run, waar we als team aan mee deden. En dan leer je je collega's ook beter kennen. Ik kan mijn baan daarnaast ook combineren

met reizen, wat ik heel leuk vind. Daarnaast wil ik graag op de hoogte blijven over wat er in Latijns-Amerika gebeurt en dat kan ik ook combineren terwijl ik iets nieuws aan het leren ben.

MS: Heeft dat je uiteindelijk ook gestimuleerd om hier te komen werken?

CF: Ja, want ik ben hier een paar keer op gesprek geweest, want deze functie bestond nog helemaal niet. Dus ik wilde echt heel graag weten wat het allemaal inhield en wat de mogelijkheden waren. Dat sloot eigenlijk allemaal aan en ik vond het ook een hele leuke uitdaging om iets heel nieuws te leren. Het is niet altijd heel makkelijk geweest, omdat het een combinatie is van een functie en ook iets nieuws voor mij, maar je krijgt er de ruimte voor. Ik moet ook zeggen dat ik Kim en Peter al had ontmoet, een paar maanden voordat ik hier kwam werken, dus ik volgde Jordex en Kim al en ik dacht toen al: wat een leuk bedrijf! Ze zijn heel actief en niet alleen maar werk gerelateerd, ook heel veel over sport. Op LinkedIn zag ik ook vaak nieuwsberichten en je merkt dat Kim heel erg geïnteresseerd is in het Midden-Oosten, dat straalt ze ook echt uit via de communicatiemiddelen. En dat was voor mij mede een goede motivatie.

MS: Wanneer haal jij voldoening uit je werk?

CF: Ik denk als je ergens naartoe werkt en het lukt. Nu ben ik bijvoorbeeld al een tijdje bezig met wijn en dat gaat wel echt de goede kant op. Maar goed ik denk op het moment dat het lukt en we hebben de eerste wijn boeking en verscheping, dan denk ik: yes! Maar ik hou ervan, het hoeft van mij allemaal niet te snel te gaan door bijvoorbeeld na een eerste belletje gelijk te boeken. Ik vind het juist leuk om een soort plant te hebben en ergens naartoe te werken. Ik denk dat je dan ook een goede basis hebt en dan is de kans dat het ook lukt, veel groter. En problemen oplossen: bijvoorbeeld als een collega komt met een probleem over bijvoorbeeld te weinig ruimte op een boot naar Zuid-Amerika of ik heb een probleem in Zuid-Amerika, dan vind ik het heel leuk om de agent te bellen en te kijken wat een oplossing is. Zo help je enerzijds je collega, maar ook de klant en dat is leuk samenwerken.

MS: Hoe omschrijf jij de leiderschapsstijl welke bij Jordex heerst?

CF: Ja het is een hele platte organisatie. Dat werd mij al verteld voordat ik hier kwam werken. Maar soms vind ik het nog wel een beetje onduidelijk, bijvoorbeeld aan wie je toestemming moet vragen, moet je toestemming vragen, juist omdat het zo plat is, maar ik denk met de tijd dat alles wat duidelijker wordt.

MS: En hoe ervaar jij deze stijl zelf?



CF: Ik vind het zelf wel fijn, buiten dat het soms nog een beetje onduidelijk is, dat het met de tijd wel duidelijker wordt. Het is meer een kwestie over bij wie je voor wat moet zijn. Meer regeltjes maakt het bijvoorbeeld niet altijd prettiger.

MS: Wie fungeert voor jou als rolmodel binnen de organisatie?

CF: Ja ik vind zelf dat heel veel mensen hun eigen talenten hebben. Dus ik probeer ook van veel mensen heel verschillende aspecten te leren, de een is beter in sales, de ander is heel goed in het onderhandelen met rederijen en ik probeer daar gewoon heel veel van te leren. Ik wil wel gewoon mijn eigen persoon blijven, want mijn functie is ook wel anders dan de meeste mensen, dus dan probeer ik van elke afdeling sterke punten mee te nemen. Ook omdat ik wel een paar jaar werkzaam ben, maar ik heb nog geen twintig jaar werkervaring, dus ik moet nog wel mijn eigen stijl ontwikkelen en daar werk ik naartoe. Maar het is niet dat ik een persoon heb waar ik tegenop kijk. Ik werk samen met veel verschillende collega's.

MS: Sluit het huidige gedrag van de medewerkers op de communicatie-, marketing- en sales-afdeling aan op de identiteit die Jordex wil uitdragen?

CF: Ik denk van wel en ik heb van klanten gehoord dat de nieuwsbrief positief wordt ontvangen en dat mensen het ook echt lezen.

MS: Heb je het dan alleen over de algemene JordexPress of alle nieuwsbrieven?

CF: Ik denk alle nieuwsbrieven, maar ook over social media. Volgens mij is dat een van de sterke punten van Jordex en heeft Jordex ook de stijl aan het publiek aangepast. Dus dat is iets waar ik in het begin ook een beetje aan moest wennen, over hoe is de schrijfstijl van Jordex. Het is meestal niet heel lang en niet te gecompliceerd, want je wil gewoon dat mensen het lezen. En mensen willen ook liever een beknopte alinea zien, waar de informatie wordt gegeven, in plaats van een heel lang verhaal. Maar juist ook het persoonlijke wordt heel veel erin verworven, dus ik denk dat Jordex dat wel heel goed doet.

MS: Maar sluit het gedrag die de afdelingen dagelijks uitdragen aan op hetgeen wat gecommuniceerd wordt door de marketingcommunicatieafdeling?

CF: Ik denk weleens dat heel veel medewerkers het heel druk hebben en soms ook niet weten wat voor communicatiemateriaal wij nu allemaal maken. Dat is wel jammer, want het zou fijn zijn als we daar iets meer tijd voor zouden hebben zodat iedereen daar iets actiever mee aan de slag kan en het beter aan kan sluiten op elkaar. Aan de andere kant zijn veel mensen heel persoonlijk in de benadering naar de klanten toe, zij doen echt heel erg hun best om alles te doen voor de klant. Dus dat heeft dan ook wel weer veel te maken met wat Jordex wil uitstralen. Maar ik denk dat sommige collega's niet heel erg bewust bezig zijn met de communicatie. Dat is mijn indruk, maar ik weet niet of dat waar is.

MS: Hoe kan het gedrag van de medewerkers op de communicatie-, marketing- en salesafdeling verbeterd worden?



CF: Door proactief met ideeën te komen. Verschillende mensen erbij betrekken, want vaak zijn het dezelfde mensen die benaderd worden, maar misschien kunnen we ook een keer iemand anders in het zonnetje zetten. Iedereen heeft eigenlijk een eigen verhaal en eigen sterke punten en misschien kan dat ook worden meegenomen. Ik weet ook dat niet iedereen het leuk vindt om te schrijven of is er heel goed, maar ze hebben misschien wel de kennis die gebruikt kan worden. Daarnaast is het ook belangrijk om duidelijk te maken dat alle ideeën welkom zijn anders worden ze niet echt betrokken bij de redactie, terwijl de rest ook zijn/haar inzicht mag delen.

MS: Hoe vind jij de huidige symboliek van Jordex?

CF: Ik denk dat Jordex naar buiten toe echt een heel leuk en fris bedrijf is. Dat zie je terug in de activiteiten van communicatie en ook echt in de evenementen. Niet alleen bij voetbal, maar ook andere evenementen die worden georganiseerd. Ik vind het wel leuk en ik denk dat de meeste mensen extern ook denken van: wow, wat een leuk bedrijf! Om bij te werken, maar ook om mee samen te werken, je wordt als klant vaak betrokken.

MS: En wat versta je dan onder een frisse blik?

CF: Ja, gewoon fris, jong, energiek. Niet een forwarder die alleen doet wat een forwarder zou moeten doen, maar ook zorg draagt voor zijn medewerkers. Ik denk dat het leuk is om met een bedrijf te werken waar je ziet dat de medewerkers blij zijn. Jordex geeft denk ik net een andere draai en de manier van omgang met medewerkers dan een standaard bedrijf.

MS: En als je kijkt naar bijvoorbeeld de huisstijl, wat vind je daarvan?

CF: Ja dat vind ik leuk! Ik weet niet hoe het er vroeger uitzag, maar ik heb gehoord dat het heel anders was. Ik heb zelf soms wel het idee dat je heel erg binnen zit, maar dat komt doordat je op een bedrijventerrein zit en je niet zo snel naar buiten kunt. Het enige wat leuk zou zijn voor de zomer, is een plekje waar je lekker buiten kunt zijn met collega's. Voor de rest vind ik het gewoon een hele leuke stijl. Ook klanten en rederijen vinden het heel mooi. Daarnaast vind ik de huisstijl ook heel netjes. Hoewel we over het algemeen wel een eenduidige stijl hebben, vind ik het wel leuk dat we voor de specialistische nieuwsbrieven een aangepaste header konden kiezen en onze visitekaartjes daar ook op aan konden passen. Dat zijn toch wel hele leuke dingen en ik heb veel complimentjes gehad van klanten op de visitekaartjes.

MS: Hoe vind jij de communicatie die Jordex inzet?

CF: Ja zoals ik al zei, ik vind het heel leuk! Het is eigenlijk een stijl die mensen snel aanspreekt. Ik denk dat veel bedrijven nieuwsbrieven maken, maar ik denk dat die niet zoveel worden gelezen als die van ons. Te formeel, te veel blablabla en hier zijn ze echt maximaal vier nieuwsitems lang, niet veel meer. Er wordt goed over nagedacht wat erin gaat, niet te veel van hetzelfde, veel variatie, altijd wel 1 leuk item.



MS: Welke aspecten op het gebied van communicatie zijn op de communicatie-, marketing- en salesafdeling voor verbetering vatbaar?

CF: Ik denk dat de meeste Jordex-medewerksters, niet de afdelingen zelf, maar meer de andere Jordex-medewerkers, die zouden eigenlijk aangespoord moeten worden om actiever te zijn met het promoten van al het Jordex-materiaal dat we hebben. Bijvoorbeeld via LinkedIn, dan zou het leuk als ook andere collega's het eens delen, maar het kan ook dat ze niet het gevoel hebben dat ze er tijd voor hebben. Het is toch wel belangrijk om zo een groter publiek te bereiken.

MS: En op het gebied van interne communicatie?

CF: Er wordt heel veel via de mail gedeeld tussen de medewerkers. Soms vind ik het zelf nog moeilijk in te schatten naar wie ik iets moet mailen, gezien de verschillende groepen. Maar dat zal de tijd ook leren. Voor de rest vind ik de interne communicatie goed en is het juist soms een beetje de kunst om te kijken, wat is wel of niet belangrijk voor mij. Door er een beetje doorheen te scannen, omdat er zoveel wordt gedeeld via de mail.

MS: Hoe kan jij de huidige samenwerking tussen de afdeling communicatie, marketing en sales omschrijven?

CF: Ik denk dat het goed loopt. Als ik hieraan denk, dan denk ik aan de redactievergadering die maandelijks wordt ingepland. Ik heb ook weleens een brainstormsessie gehad met Kim en Lotte voor de regio's, dat is eigenlijk wel iets dat maandelijks gebeurt. Maar dat is misschien meer iets wat op sales en communicatie gebeurt. Marketing is een beetje zwakker. Maar ik denk dat ook Joey de tijd er niet voor krijgt. Dus dat is iets van Jordex, zij zouden hem de ruimte moeten geven om meer te kunnen focussen op marketing.

MS: Hoe ervaar jij het wij-gevoel tussen de afdeling communicatie, marketing en sales?

CF: Ik denk niet echt dat er een wij-gevoel is. Maar ik vind wel dat het gewoon prettig samenwerkt. Iedereen die bijvoorbeeld bij de redactievergadering zit, die doet ook actief mee. Ik omschrijf de samenwerking niet als een wij-gevoel, omdat iedereen zijn eigen ding doet en prettig met elkaar samenwerkt en dat werkt prima. Het is niet zo dat de afdeling communicatie, marketing en sales 'wij' zijn en de rest daarbuiten valt. Het zijn verschillende teams die goed samenwerken.

MS: Hoe ziet jouw gewenste samenwerking tussen deze afdelingen eruit?

Ik denk dat marketing zich wel nog beter kan ontwikkelen. Het is op dit moment nog niet echt duidelijk wat de rol van marketing is. Dat is een punt dat ik wel heel graag duidelijk zou willen hebben, want dan kan ik ook daarop gaan rekenen. En iets anders is misschien meer brainstormen. Niet alleen voor de nieuwsbrief, maar ook gewoon is out-of-the-box denken met elkaar. En dat af en toe te organiseren.



MS: Hoe zouden de krachten van de medewerkers volgens jou het beste verbonden kunnen worden op de communicatie-, marketing- en salesafdeling?

Ja ik denk gewoon af en toe zo'n brainstormsessie. Maar ik denk dat dat al best wel goed verbonden wordt door die redactievergadering, omdat daar al best veel mensen met andere achtergronden bij aanwezig zijn. Wat tot verschillende inzichten leidt.



1.7 Transcript Communication Advisor

MS: Wat wil Jordex als merkpersoonlijkheid uitdragen?

LDH: Nou het is in ieder geval een bedrijf dat veel investeert in de medemens. We willen een langdurige relatie met klanten opbouwen, maar ook met het personeel. Heel veel mensen werken hier al heel lang. En ze vinden het tevens belangrijk om geïnteresseerd in elkaar te zijn, zowel in de collega's als in de klanten. En daarnaast is het ook wel een jong en innovatief bedrijf. Er komen veel mensen direct vanaf school hier werken of na stage, die blijven plakken, als afstudeerder aankomen en niet meer weggaan. En Jordex probeert wel altijd mee te gaan in nieuwe ontwikkelingen op het gebied van IT of andere dingetjes waarmee we een voorsprong kunnen maken bij de concurrenten en het voor mensen binnen het bedrijf zo interessant mogelijk te houden.

MS: Hoe draag jij bij aan deze merkpersoonlijkheid tijdens jouw werkzaamheden?

LDH: Ik probeer iedereen wel persoonlijk te benaderen. Dus ook het contact met de klanten. Daar probeer ik altijd wel een persoonlijk gesprek mee aan te gaan door hen sowieso bij naam te noemen, door te weten met wie je praat en waarmee je te maken hebt. Daarnaast behandel je je collega's ook met respect. Ik vraag dingen vriendelijk en voor ons wordt er gewoon een hele aangename werkomgeving gecreëerd en dat probeer ik ook wel terug te geven aan m'n collega's. Ik probeer hun dus wel te behandelen op de manier zoals ik behandeld wil worden. Je wilt samen iets bereiken en daarbij is het leuk om op een leuke manier om te gaan met je collega's, ookal is de werkdruk vaak hoog.

MS: Waarom heb jij ervoor gekozen om bij Jordex te werken?

LDH: Het jonge team sprak mij wel heel erg aan en ik vond het wel heel leuk, mijn functie was eigenlijk nog niet helemaal bestaand, maar daardoor kon ik wel verschillende facetten van de communicatie doen. Dus het was niet zo dat je in een team kwam en je één gerichte taak had, maar ik kan op die manier heel veel verschillende kanten op. Daarnaast is het ook een heel ander kantoor dan dat het er misschien van buiten uitziet. Van buiten is het nog wat strak en stijf, maar als je naar binnen stapt heb je wel het idee dat het een ander bedrijf is dan anderen. De manier waarop wij met elkaar omgaan vind ik wel daarnaast heel prettig, heel persoonlijk, respectvol en heel geïnteresseerd in elkaar. Er worden er ook wel heel veel leuke dingen georganiseerd die de band met elkaar leuker maakt. Ik bedoel leuk werk is één ding, maar de werkomgeving en de mensen zijn ook heel belangrijk.

MS: Wat vind je leuk aan het werken bij Jordex?

LDH: Ja ik vind het eigenlijk altijd wel heel leuk om de acties te doen of evenementen, zodat je verschillende kanalen kan inzetten en die op elkaar af kunt stemmen, zodat je een groter bereik en effect hebt. Daar komt eigenlijk ook weer die diversiteit in naar voren wat mij in het



begin ook aantrok, dus dat je dan social media, nieuwsbrieven kan inzetten en gaat brainstormen wat je allemaal nog meer kan doen. Dat vind ik eigenlijk wel het leukst.

MS: Wanneer haal jij voldoening uit je werk?

LDH: Nou wel als ik iets leuks heb bedacht, dus eigenlijk mijn creativiteit kan inzetten. Dat ik dan denk van nou dit is misschien een heel leuk artikel of hier is een leuk onderwerp waar we over kunnen schrijven. Maar ook als we bijvoorbeeld visuele dingetjes maken en ik daar iets moois aan heb ontworpen of als je een leuke campagne heb opgezet. Dus wel de voldoening als ik iets zelf heb bedacht en ook wel als iets af is en ik het kan afstrepen van mijn lijstje.

MS: Hoe omschrijf jij de leiderschapsstijl welke bij Jordex heerst?

LDH: Het is redelijk plat. Er is niet echt een top-down hiërarchie en het komt wel van twee kanten. Dus dat is ook wel heel leuk, dat de managers en directeuren wel openstaan voor de ideeën van de werknemers die onder zich begeven. Zij proberen daar daarnaast ook wel heel goed naar je luisteren en iedereen in de gelegenheid te stellen om zichzelf te ontplooiën en eigenlijk te laten uitblinken in waar diegene goed in is.

MS: Hoe ervaar jij dat zelf?

LDH: Ik vind het wel een hele fijne manier van werken, omdat het ook wel een manier van respect is, maar ik denk dat de touwtjes soms iets strakker aangetrokken mogen worden. En dat er misschien iets meer sturing en leiding in wordt gegeven. Het wel heel leuk als het zo vrij is dat je je eigen ideeën kan opperen en eigen initiatief mag nemen, maar niet iedereen heeft dat in zich, dus ik denk dat je sommige daarin ook moet pushen. En als het te vrij wordt, kan je daar ook weer in verdrinken. Dan ben je een vis in een grote zee en die weet dan eigenlijk niet waar die heen moet. Dan kan het zo zijn dat je niet precies weet welke richting er nu aangegeven moet worden en ik denk als er iets meer een structuur of een plan daarin vanuit het management wordt uitgestippeld, dat je die dan makkelijker als rode draad kan gebruiken en daarin nog meer je eigen creativiteit en ideeën in kwijt kan.

MS: Wie fungeert voor jou als rolmodel binnen de organisatie?

LDH: Ja vind ik lastig. Voor mij is het gezicht van Jordex, toch wel Ruud. Maar ik heb zelf ook wel heel te maken met Ruud qua werkzaamheden. Ik denk dat iemand anders op een andere afdeling, die hebben veel minder met hem te maken, dus die zien iemand anders denk ik als rolmodel. Maar ik vind de openheid die Ruud heeft en de manier waarop hij met mensen omgaat en toch ook het ambitieuze, want we zitten wel in een branche waar heel veel concurrentie is en we hebben een moeilijke tijd gehad. Maar ondanks dat zijn wij toch heel erg gegroeid. Hij ziet wel altijd ideeën en mogelijkheden in en dat stimuleert en ik denk dat dat Jordex ook wel is. We zullen niet tegen een klant zeggen 'dat kan niet', we gaan wel



altijd op zoek naar plan B of een alternatief en we proberen daarin mee te denken. Dat draagt hij ook zelf wel heel erg uit.

MS: Sluit het huidige gedrag van de medewerkers op de communicatie-, marketing- en sales-afdeling aan op de identiteit die Jordex wil uitdragen?

LDH: Niet helemaal aan, want ik denk dat er meer kan worden samengewerkt. Ik denk dat de betrokkenheid van de afdelingen, die Jordex eigenlijk wil uitstralen en wat ook een stukje merkidentiteit is, dat daar verbetering vatbaar is. Ik denk dat de verschillende afdelingen beter betrokken kunnen zijn met elkaar.

MS: Hoe kan het gedrag van de medewerkers op de communicatie-, marketing- en salesafdeling verbeterd worden?

LDH: Ik denk dat daar vanuit het topmanagement een strategie voor bedacht moet worden. En dat we daarin gewoon veel meer gaan samenwerken. Ik weet dat ze het op de sales- en marketingafdeling heel erg druk hebben, maar daar moet wel tijd voor gemaakt worden, zodat we samen met elkaar kunnen zitten. We samen misschien een plan kunnen maken aan het begin van het jaar met wie doet wat, wie legt wat daar neer en hoe kunnen we samen tot betere resultaten en plannen komen.

MS: De marketing is momenteel natuurlijk nog geen afdeling op zichzelf staand, maar hoe zou jij dat zien voor de toekomst?

LDH: Ik denk dat de marketing, we hebben niet echt een afdeling, maar ik denk dat die voornamelijk in de sales-afdeling geïntegreerd zit. Je hebt dan het business development die daar constant mee bezig is. Maar ik denk dat de taken daarin gewoon wat beter verdeeld moeten worden en dat daar gewoon een plan voor opgezet moet worden en duidelijke afspraken over gemaakt moeten worden. Daarnaast is het nog belangrijker om daar dan ook in te investeren. Dus niet 1 keer een sales-, marketing- of communicatieplan maken, maar daar echt maandelijks of misschien wel wekelijks of 1 keer in de twee weken, mee bezig zijn. Zodat we bij elkaar gaan zitten en samen gaan kijken naar het plan. Waar zijn we, waar willen we naartoe en hoe komen we daar? Daarbij is het zaak om te kijken welke kwaliteiten je van elkaar kan benutten.

MS: Hoe vind jij de huidige symboliek van Jordex?

LDH: Ik heb het gedeeltelijk zelf opgebouwd. Ik ben eigenlijk verder gaan borduren op de huisstijl die er al was. Toen ik hier kwam vond ik het best wel achterhaald. De huisstijl gaf eigenlijk geen goed beeld van het bedrijf. Het was nog een beetje stoffig, een heel ouderwets lettertype en er was eigenlijk

helemaal geen aandacht aan besteed. Dus we hebben dat wel geprobeerd aan te laten sluiten op wat het bedrijf is, om dat ook meer uit te stralen. We hebben alles wel wat strakker, moderner, vlotter en rustiger gemaakt. Omdat ik vind dat we eigenlijk een vrijwel



stabiel en rustig bedrijf zijn, dus dan moet je dat ook in je beeldvorming naar buiten brengen. Ik denk dat we nu wel een mooie symboliek hebben. Het is af en toe nog een beetje zoeken om het aan te laten sluiten op de kernwaarden, want we willen natuurlijk 'persoonlijke service' en 'aandacht' als een van onze kernwaarden naar buiten uitstralen. Ik merk dat we in de symboliek vaak geneigd zijn om het op steden, kenmerkend op de plaatsen waar we wereldwijd in opereren, dat we dat meer naar buiten brengen, dan het persoonlijke. Dus de laatste tijd zijn we wel steeds beter bezig om echt een gezicht bij het bedrijf te krijgen. In de communicatie proberen we de persoonlijke service daarnaast meer naar voren te laten komen. We horen weleens dat als mensen bij ons op kantoor binnenkomen, dat het bedrijf anders uitstraalt dan het eigenlijk is. Dat is toch wel wat minder zakelijk en warmer, dus dat proberen we dan ook wel in de symboliek mee te nemen.

MS: En zijn er nog dingen die jij zou willen veranderen binnen de symboliek?

LDH: Ik denk dat we nu wel echt een goed ontwerp hebben waar we op verder kunnen borduren. Ik denk dat je sowieso om de paar jaar wel even moet restylen om het een beetje up-to-date te maken. Ik denk dat we wel tot een hele mooie symboliek zijn gekomen in samenwerking met Pascal van Aan de Zaak. Hij weet waar wij voor staan en wat we willen uitbeelden en mee verder kunnen. Het is soms alleen lastig om het in alle programma's waar we mee werken door te voeren. Bijvoorbeeld in Modality, dat is zo moeilijk om onze hele huisstijl daarin door te voeren. Dus dat zou ik in de toekomst nog wel veranderd willen hebben, dat alle kanalen hetzelfde ingericht zijn en dat ook alles wat naar buiten gaat, ook al staat het Jordex logo er niet op, dat mensen al herkennen dat het van ons is.

MS: Hoe vind jij de communicatie die Jordex inzet?

LDH: Ik denk dat we echt stappen hebben gemaakt en op de goede weg zijn. Er zijn nog wel wat verbeterpunten, vooral intern. Er wordt voornamelijk gebruik gemaakt van mailcontact. Ik mis weleens dat mensen gewoon eens even langslopen om iets te vragen, wat dat betreft staan we dan toch iets verder van elkaar af, dan denk ik: je kunt ook even bellen of langs mijn bureau lopen, in plaats van een mailtje sturen. Dus ik denk dat daar nog wel wat winst in te behalen is. En af en toe merk ik dat mensen het gewoon zo druk hebben, dat het er soms gewoon bij inschiet om andere te helpen. Ik denk dat we daarin nog wel kunnen groeien. Maar de mail wordt goed gebruikt, de social media-kanalen, iedereen doet daar actief in mee. Er wordt van alles gelezen en gedeeld en naar buiten toe denk ik dat we goed op weg zijn, maar dat we ook nog andere communicatiemiddelen in kunnen zetten. Het is belangrijk dat, we zijn natuurlijk best wel gegroeid de laatste jaren en misschien wordt het wel tijd dat iedereen met de neuzen dezelfde kant op gaat communiceren naar buiten. Dus dat als je een e-mailtje krijgt en je hebt niet meteen een antwoord op een offerte, dat je wel heel even een tussenbericht verstuurd in eenzelfde stijl. Dat hoeft niet heel formeel, maar af en toe zie



je ook mailtjes voorbij komen waarvan je denkt: dat had je ook naar je vrienden kunnen schrijven. En misschien is het wel voor je toekomst leuk om daar wat meer een lijn in te trekken.

MS: Hoe zou je dat kunnen bewerkstelligen naar jouw idee?

LDH: Ja ik denk toch meer richten op de interne communicatie. Wat meer presentaties en toch meer de Jordex identiteit gaan feeden, dat iedereen hetzelfde voelt en dat ook uitstraalt. Ik ben heel erg bezig mee door mijn werkgebied, maar ik weet niet of iemand op de Customer Service afdeling weet wat onze kernwaarden zijn en dat ook probeert uit te stralen. Ik denk dat we daarin misschien wel wat meer trainingen of workshops kunnen aanbieden.

MS: Welke marketingcommunicatieactiviteiten hechten veel waarden volgens jou?

LDH: Op de nieuwsbrief en website wordt altijd wel heel goed gereageerd. Iedereen vindt hem er eigenlijk wel heel goed uitzien. Wij plaatsen altijd nieuwe content erop, dus het blijft up-to-date. Daarnaast wordt LinkedIn ook wel steeds belangrijker. Je ziet de verschuivingen in social media wel. In het begin was het voornamelijk Facebook en Twitter, maar nu zie je wel dat er op LinkedIn veel meer interactie en meer dingen gebeuren. Dus ik denk dat dat wel de drie meeste communicatiemiddelen zijn. En de belangrijkste is het persoonlijke contact. Dus het is echt belangrijk om niet altijd maar een mailtje te sturen, maar bel de klant even op, let op een tussenbericht en ga naar een Spartawedstrijd of een Jordex Tour. Dus dat je echt het persoonlijke contact met de klanten houdt en je je gaar verdiepen in hun vraagstukken. Niet alleen zakelijk maar ook persoonlijk, zodat je daarin die relatie weer kan onderhouden.

MS: Welke aspecten op het gebied van communicatie zijn op de communicatie-, marketing- en salesafdeling voor verbetering vatbaar?

LDH: Ja ik denk wel dat alle tussen berichtgevingen wat meer gecentraliseerd kunnen worden. Dus wanneer iemand een boekingsbevestiging stuurt, schrijft iedereen een eigen tekst. Ik denk eigenlijk dat we dan voor alle uitgaande standaard templates of documenten een soort van standaard voorbeeldtekst komt en dat maakt ook de werkwijze van medewerkers makkelijker. Want het is gewoon kopiëren en plakken. En op online media zijn we eigenlijk nog niet heel erg actief, dus ik denk dat we daar zeker wel in kunnen investeren om te kijken of we daar iets uit kunnen halen.

MS: Op welke onlinekanalen zou je je dan willen profileren?

LDH: Ja misschien toch online advertising of Google Adwords, maar daar hebben we ons ook nog nooit heel erg in verdiept. Er zal gekeken moeten worden of het nuttig is, want ik ben zo van je hoeft niet alles te doen, maar doe waar je goed in bent en blink daar nog meer in uit. Dus er zou ook uitgezocht moeten worden of dat interessant is voor ons.



MS: Hoe ziet jouw gewenste samenwerking tussen deze afdelingen eruit? Hoe kunnen deze afdelingen een gezamenlijk resultaat boeken?

LDH: Ik denk sowieso meer samenwerken. Nu is het eigenlijk sporadisch, als het echt nodig is. Maar als je meer van elkaar gaat delen, dus dat je ook weet waar de ander mee bezig is en de andere daarin betreft, dat dat al heel veel gaat helpen.

MS: Hoe ervaar jij het wij-gevoel tussen de afdeling communicatie, marketing en sales?

LDH: Nou die hebben we denk ik niet echt. Het is meer per afdeling.

MS: Hoe zouden de krachten van de medewerkers volgens jou het beste verbonden kunnen worden op de communicatie-, marketing- en salesafdeling?

LDH. Ja dan moeten we eerst kijken waar de krachten liggen. En of de medewerkers er ook open voor staan, ik bedoel de inzet moet er ook zijn en ik denk dat je gewoon moet kijken waar wie goed in is en wie je dan op welk vlak kan inzetten en hoe je elkaar daarin kan versterken. Daarbij is het nakomen van afspraken ook van groot belang.

MS: Dus eigenlijk gewoon je persoonlijke inzet gecombineerd met je kennis?

LDH: Ja precies, het is natuurlijk ook belangrijk om te bekijken wie de kennis heeft die je kunt gebruiken. Dus ik denk dat het veel meer strategisch gebruikt moet worden.



1.8 Transcript Office Manager

MS: Wat wil Jordex als merkpersoonlijkheid uitdragen?

BK: Ik denk dat Jordex wil dat wij bekend staan als een betrouwbare partner/expediteur die kennis van zaken heeft, dus kwalitatief hoogwaardige dienstverlening verschaft, echt een adviserende rol speelt voor de klant en de klant ontzorgt. Dus de klant staat hoog in het vaandel en daar doet Jordex alles voor.

MS: Hoe draag jij bij aan deze merkpersoonlijkheid tijdens jouw werkzaamheden?

BK: Door het voor de collega's medewerkers zo goed mogelijk te regelen, dat zij goed in hun vel kunnen zitten, waardoor zij dus ook goed werk kunnen afleveren. Ik denk dat dat als officemanager belangrijk is dat de medewerkers in een prettige omgeving kunnen werken en dat proberen wij te regelen.

MS: En op welke verschillende facetten?

BK: Door zowel de omgeving als de inrichting van hun bureaus, maar ook een stukje ontspanning met de fitnessruimte, de personal trainingen die er zijn en het verschaffen van de juiste spullen: goede computers, een mobiel die altijd werkt en altijd bereikbaar is. Op dat soort punten proberen wij er voor hun te zijn.

MS: Waarom heb jij ervoor gekozen om bij Jordex te werken?

BK: Het was heel moeilijk om een nieuwe uitdaging te vinden. Het was voor mij een hele nieuwe branche, maar ik had wel altijd hele leuke verhalen gehoord en motiverende verhalen dat Jordex altijd in beweging is. Ik kom vanuit een hele grote organisatie, een Multinational, waar duizenden mensen werkten, daar zijn altijd heel veel regeltjes en het duurt altijd heel lang voordat iets geregeld kan worden. Hier merk je gewoon dat als we iets beslissen, we het morgen kunnen uitvoeren en daarvoor hoeven niet zoveel bureaucratische stappen worden doorlopen dan bij een andere organisatie. En dat trekt me wel aan, want je kan wel heel snel schakelen. Dat vind ik ook wel heel fijn en je bent geen nummertje, je bent gewoon een persoon. Dat ervaar ik wel als heel prettig. Iedereen kent elkaar.

MS: Wat vind je van die dynamische omgeving?

BK: Ja, dat vind ik toch wel erg leuk! Veel organiseren en dingen regelen. Dat is natuurlijk begonnen met 20 man personeel en er zitten nu dik 60 man. Dus ja, dat regelen en organiseren wordt wel steeds meer, maar goed je bent inmiddels meer aan de branche gewend en je weet een beetje hoe de gang van zaken is. Dus dat is wel heel leuk, ja!

MS: Wat vind je leuk aan het werken bij Jordex?

BK: Ja toch wel het organiseren en dingen regelen voor de collega's. Zodat ze het gewoon goed naar de zin hebben, dat het goed voor hun is geregeld en dat het salaris op tijd komt. Ja dat vind ik wel heel belangrijk! Daarnaast vind ik het ook heel leuk als ze er een evenement is dat Jordex zich echt heel goed kan promoten, dus dat er een draaiboek



gewoon echt van A tot Z goed is voorbereid en dat zo'n evenement heel erg geslaagd is achteraf. Dat we dan met trots kunnen terugkijken op iets wat we georganiseerd hebben met z'n allen.

MS: En daar haal je ook echt voldoening uit?

BK: Ja ja! Ik vind het voornamelijk heel leuk als mensen na afloop komen bedanken en als je mailtjes krijgt dat het zo geweldig was. Ja, daar doe je het voor! Je doet het uiteindelijk om de klant tevreden te stellen en 'good will' te kweken met leuke collega's. Je moet het met elkaar doen. Je kan het niet alleen, je moet elkaar ondersteunen en steunen waar nodig en ik denk dat we dat wel als team ook moeten kunnen bereiken om dat te doen.

MS: Hoe vindt de werving- en selectieprocedure plaats om de merkeloofte waar te kunnen maken?

BK: De werving- en selectieprocedure doen we zelf. Vaak komt er natuurlijk een vraag vanuit de afdeling met de mededeling dat ze echt nieuwe mensen nodig hebben. Dan gaan we een vacature opstellen, we kijken even naar de vorige en dan vinden er verbeteringen plaats. Vervolgens gaan we hem op de website en social media zetten. En dan stromen de sollicitaties vaak binnen. Niet alleen van de sollicitanten, maar ook van de werving- en selectiebureaus die ons dan ook gaan benaderen of ze dan wel niet kunnen helpen. Maar dat doen we tot nu toe gewoon nog heel zelfstandig en alleen en dat gaat gewoon nog goed. Na de sluitingsdatum maken we een selectie met de betreffende leidinggevende of directeur. Dan selecteren we zo'n vijf kandidaten waarvan we denken, die voldoen aan onze eisen of die zou op het plaatje van de afdeling passen. Daarna gaan we in principe met drie mensen het gesprek aan. En hopelijk zit daar dan de juiste kandidaat bij.

MS: En wat zijn de sleutelvaardigheden waar de kandidaten werkelijk over moeten beschikken?

BK: Dat is per afdeling eigenlijk heel verschillend. Dat varieert ook van wat de vraag van de afdeling is. Soms heb je echt een ervaren kracht nodig, ja dan is het sleutelwoord echt ervaring en kennis van zaken, dat je gewoon even ingewerkt moet worden in het systeem en wat klanten, maar daarna binnen maand gewoon volledig kan meedraaien. Heb je een aanvulling nodig, vanuit bijvoorbeeld de school het STC? Ja, dan kan je gewoon heel blanco iemand aannemen en dan kijken we heel vaak ook naar het karakter. Past dat binnen het team, wat voor motivatie heeft iemand, hoe staan ze in het leven en willen ze ervoor gaan. Dat vinden we ook gewoon heel belangrijk.

MS: Hoe omschrijf jij de leiderschapsstijl welke bij Jordex heerst?

BK: Ik denk dat het managementteam redelijk zelfstandig kan functioneren en de standaard werkzaamheden en visie kan uitdragen. Maar daarentegen hebben we ook wel een Managing Director die een bepaalde visie heeft en weet welke kant hij graag met het bedrijf



op zou willen en die verspreid hij dan via het MT, wat vervolgens doorgespeeld wordt naar het personeel. En dat kan soms met hele kleine stapjes gaan, maar soms kan dat ook opeens een hele omschakeling zijn. Ik vind het altijd wel heel boeiend om te zien hoe Ruud, in dit geval, echt al verder denkt dan hoe men op de afdeling functioneert. Dus die heeft echt een toekomstvisie, terwijl de managers op de afdeling meer met de dagelijkse business bezig zijn, om dat onder controle krijgen. Waarbij de directieleden natuurlijk wel voor het hele jaar vooruitkijken en met Ruud samen dat traject inzetten. En dat is het aan hun om het uit te dragen op de afdeling en uiteindelijk aan het eind van het jaar te kijken of het allemaal gelukt is wat we bedacht hadden aan het begin van het jaar. Soms kan je door de hectiek in de markt gewoon bepaalde dingen weer wegvegen, omdat het dan niet meer actueel is of dat er ineens een hele andere richting op gegaan moet worden, maar dat is wel weer de hectiek en dynamiek van de logistieke sector waarin we zitten, dus dat is wel weer grappig.

MS: Hoe ervaar jij deze leiderschapsstijl?

BK: Nou ik ben zelf wel meer van de regels, maar ik weet ook dat je in zo'n hectische en dynamische wereld niet altijd volgens de regels kan werken. Dus soms moet je gewoon een uitstap maken om te bereiken wat je wil bereiken en dan is het eventjes zaak om de regeltjes links te laten liggen en een paar stappen overslaan en doorgaan en om het resultaat te bereiken of wellicht nog meer. Dus dat snap ik wel heel goed. Zelf ben ik wel van gestructureerd en gecoördineerd, dus ik probeer dat voor mijn eigen werk wel zo te doen. En als er beslissingen worden genomen, dan uiteraard pas ik dat aan, want je moet wel flexibel zijn in deze branche.

MS: Wie fungeert voor jou als rolmodel binnen de organisatie?

BK: Ja ik werk natuurlijk heel veel met Ruud samen en wij overleggen natuurlijk heel veel en ik vind het gewoon heel knap wat Ruud tot op heden heeft bereikt. Ik ken Ruud natuurlijk al heel lang, maar ik zie dat hij de laatste jaren wel bepaalde beslissingen neemt waardoor het bedrijf wel steeds professioneler wordt. Digitalisering en paperless: dat zijn toch wel heel veel ideeën uit zijn koker en hij heeft absoluut geen nadelen bezorgt, maar echt wel pluspunten opgeleverd. Ook in zijn hele manier van omgaan met relaties, hoe hij in de maatschappij staat en al de dingen die hij ook organiseert. Dan heb ik daar wel heel veel bewondering voor. Ja absoluut!

MS: Sluit het huidige gedrag van de medewerkers op de communicatie-, marketing- en sales-afdeling aan op de identiteit die Jordex wil uitdragen?

BK: Ik denk groot en deels wel. Ik denk dat er altijd wel wat te verbeteren valt. Communicatie blijft een heel moeilijk en lastig woord. Soms denk je nou we hebben alles onder controle en dan heb je toch net weer iets gemist of niet helemaal goed opgevolgd. Dus dat blijft altijd een aandachtspunt. Ik denk qua marketing dat daar nog wel wat meer te halen valt dan de



salesvaardigheden. Ik denk dat we marketingonderzoeken meer moeten gaan inzetten en de adviezen daaruit ook echt moeten gaan

opvolgen, zodat je waarschijnlijk wat gerichter de markt kan gaan benaderen dan dat we tot op heden hebben gedaan. Ik denk dat daar nog wel wat werk ligt zeg maar.

MS: Wat is het gewenste gedrag van de medewerkers op de communicatie-, marketing- en salesafdeling?

BK: Dat er niet alleen onderzoek gedaan wordt naar bepaalde vraagstukken en dat dan mooi in een rapport verwerken, maar dat het rapport uiteindelijk ook gebruikt gaat worden in de praktijk en uiteindelijk dan ook gewoon het gewenste resultaat gaat behalen. Dus als we de wijn-klanten gaan inventariseren, op een gegeven moment weten we wat er bestaat en wat er is, maar dat we er dan ook echt iets mee gaan doen en niet op de plank laten liggen. Ja we hebben het wel, maar het komt niet aanwaaien. Dus heel proactief met dit soort rapporten aan de slag gaan.

MS: Maar als je nu kijkt naar hetgeen wat Jordex wil uitdragen en hoe de medewerkers daarop aansluiten. Sluit dat op elkaar aan?

BK: Ja dat denk ik wel. Ik denk dat het streven van iedereen wel is om de klant te ontzorgen en te voorzien van advies. En dat is dan wel wat je op de sales-afdeling moet uitdragen, dat Jordex wel de expediteur is waarmee men moet samenwerken. Dus ik denk dat dat wel leeft!

MS: Hoe vind jij de huidige symboliek van Jordex?

BK: Ja goed, Ik vind de locatie steeds mooier worden, met de wijzigingen en renovaties die we afgelopen jaren hebben doorgevoerd. De fitnessruimte erbij en het Fit20 aan de overkant. Ja dat biedt natuurlijk wel nog steeds meer perspectief om door te groeien en ook qua doorgroeimogelijkheden voor de collega's. Dat is wel iets waar we naartoe gaan. Dat we de mensen willen laten doorgroeien en ontwikkelen. Ik denk dat we die stappen nu wel aan het maken zijn, dat mensen straks ook de kans hebben om ook eens een op een andere afdeling te gaan werken, te wisselen of zich te specialiseren in een bepaald onderdeel. Ik denk dat dat momenteel wel aan de orde is.

MS: En als je kijkt naar de huisstijl?

BK: Ja vind ik ook prima! Ben ik natuurlijk afgelopen jaar ook bij betrokken geweest, dus ik kan moeilijk zeggen dat het er niet uitziet, haha. Een aantal jaren geleden hadden we natuurlijk wel heel lang hetzelfde logo. Dat heeft wat moeite gekost om daar een wijziging in te maken, dat we af waren van al die rechte letters. Een beetje oubollig, maar uiteindelijk zijn we volgens mij allemaal blij dat we het hebben doorgezet en het logo zo hebben. Ik denk dat het huidige logo heel herkenbaar is en voor de buitenwereld ook steeds herkenbaarder wordt. Je naamsbekendheid is natuurlijk wel belangrijk. We staan natuurlijk ook in heel veel bladen, langs veel voetbalvelden, hockeyvelden en noem het maar op!



MS: Hoe vind jij de communicatie die Jordex inzet?

BK: Die vind ik wel goed! Zeker extern met de nieuwsbrief die we hebben, de social media berichten over de week verspreid. Ik zou dat ook niet heel veel meer doen. Ik vind ik de frequentie gewoon goed. Ik denk dat we intern nog wel iets meer kunnen communiceren. Omdat er vaak toch wel gewoon dingen mondeling worden gebracht bij een bepaald aantal mensen. Ik denk dat we de interne communicatie, zeker als het mededelingen of wijzigingen vanuit de directie zijn die het hele personeel betreft, dat dat wat beter en vaker gecommuniceerd kan worden. Alhoewel ik daar niet altijd respons op krijg, wanneer ik doel op de huishoudelijke taken. Dan is het altijd heel lastig om te meten of het gelezen wordt en of het op mensen zichzelf betrokken wordt als het van toepassing is.

MS: Welke aspecten op het gebied van communicatie zijn op de communicatie-, marketing- en salesafdeling voor verbetering vatbaar?

Door het misschien wat meer onder de aandacht te brengen in de werkoverleggen. Of in ieder geval het puntje huishoudelijke taken of Jordex intern als standaard onderwerp op de agenda te zetten. Dat je niet alleen een mailtje krijgt, maar dat het ook mondeling wordt medegedeeld tijdens een werkoverleg. Zodat er een mogelijkheid wordt gevormd om het even interactief te maken.

MS: Hoe kan jij de huidige samenwerking tussen de afdeling communicatie, marketing en sales omschrijven?

BK: Ja dat vind ik lastig, maar zover ik kan inschatten, gaat dat volgens mij wel redelijk goed. Er is denk ik nog wel een kloof tussen marketing en sales. Het is niet een afdeling. Dus je kan daar nog wel wat verbetering in aanbrengen. Misschien toch meer bij het werkoverleg van elkaar zitten, zodat je toch meer op de hoogte bent van elkaars werkzaamheden. Niet dat communicatie of marketing als slot van de werkzaamheden wordt gezien, maar echt als een onderdeel van het werk.

MS: Hoe zouden de krachten van de medewerkers volgens jou het beste verbonden kunnen worden op de communicatie-, marketing- en salesafdeling?

Door ze bij elkaar te zetten. Naar elkaar luisteren en de pluspunten van eenieder benutten en daarmee aan de slag gaan. En niet alleen overleggen, maar ook gewoon actie eruit laten voortkomen. Ik denk dat dat handig is.

MS: Wat is de strategie voor de toekomst?

BK: Op deze manier gewoon lekker verder gaan. Continu aan de kwaliteit van de mensen blijven werken, dus de mensen laten groeien door middel van opleidingen of van elkaar of zich laten specialiseren. Zodat de spirit erin blijft, dat mensen het leuk vinden om naar kantoor te gaan en dat ze met veel plezier die 8 of 9 uurtjes bij Jordex aanwezig zijn en hart voor de zaak hebben.



MS: Wat is jouw rol daarbinnen?

BK: Om ervoor te zorgen dat als ze hier zijn, dat ze het goed hebben, dat alle randvoorwaarden er zijn, want zij moeten het uiteindelijk doen. Zij moeten het contact met de klant onderhouden, zij moeten de offertes op tijd aanleveren en de wijzigingen doorvoeren. Daar ben ik niet voor. Ik ben voor de randvoorwaarden en als dat goed is, ja, dan zouden ze gewoon goed moeten kunnen functioneren en als er collega's zijn met problemen dan hoop ik ook dat ze gewoon bij mij aankloppen om samen naar een oplossing te zoeken. Want hoe meer personeel hoe vaker je toch ook een probleem zich voordoet. Maar dan probeer ik er wel voor hun te zijn.

Bijlage 2 | Kwantitatieve onderzoeksresultaten Fysergo





Autonomie



Helemaal niet
mee eens

Ik heb controle over mijn werkdruk



In mijn werk kan ik veel problemen zelf oplossen.



Ik kan zelf beslissen wat nodig is om mijn werk goed te doen.



Mijn collega's weten waarvoor ze bij mij moeten zijn.



Ik voel me gestimuleerd om met ideeën te komen.



Helemaal niet
mee eens

Ik vind het belangrijk dat we in ons team afspraken maken over ieders ontwikkeling.



Ik wil blijven leren in mijn werk



Mijn team stimuleert mij om mezelf te blijven ontwikkelen.



Collega's in mijn team helpen mij bij mijn persoonlijke ontwikkeling.



Ik ben actief bezig met mijn persoonlijke ontwikkeling.



Groei



Helemaal
mee eens

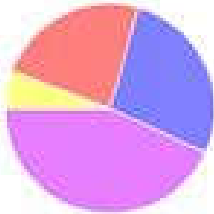


Energie



Energiegevers

(verdeling alle energiegevers)



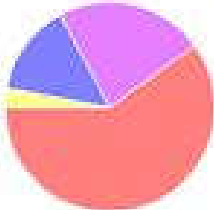
Agglomeraten Industrie Horeca Overheid Overige

Top 5 Energiegevers

- #1 KPN (overheid)
- #2 KPN (overheid)
- #3 KPN (overheid)
- #4 KPN (overheid)
- #5 KPN (overheid)

Energieverbruikers

(verdeling alle energiegebruikers)



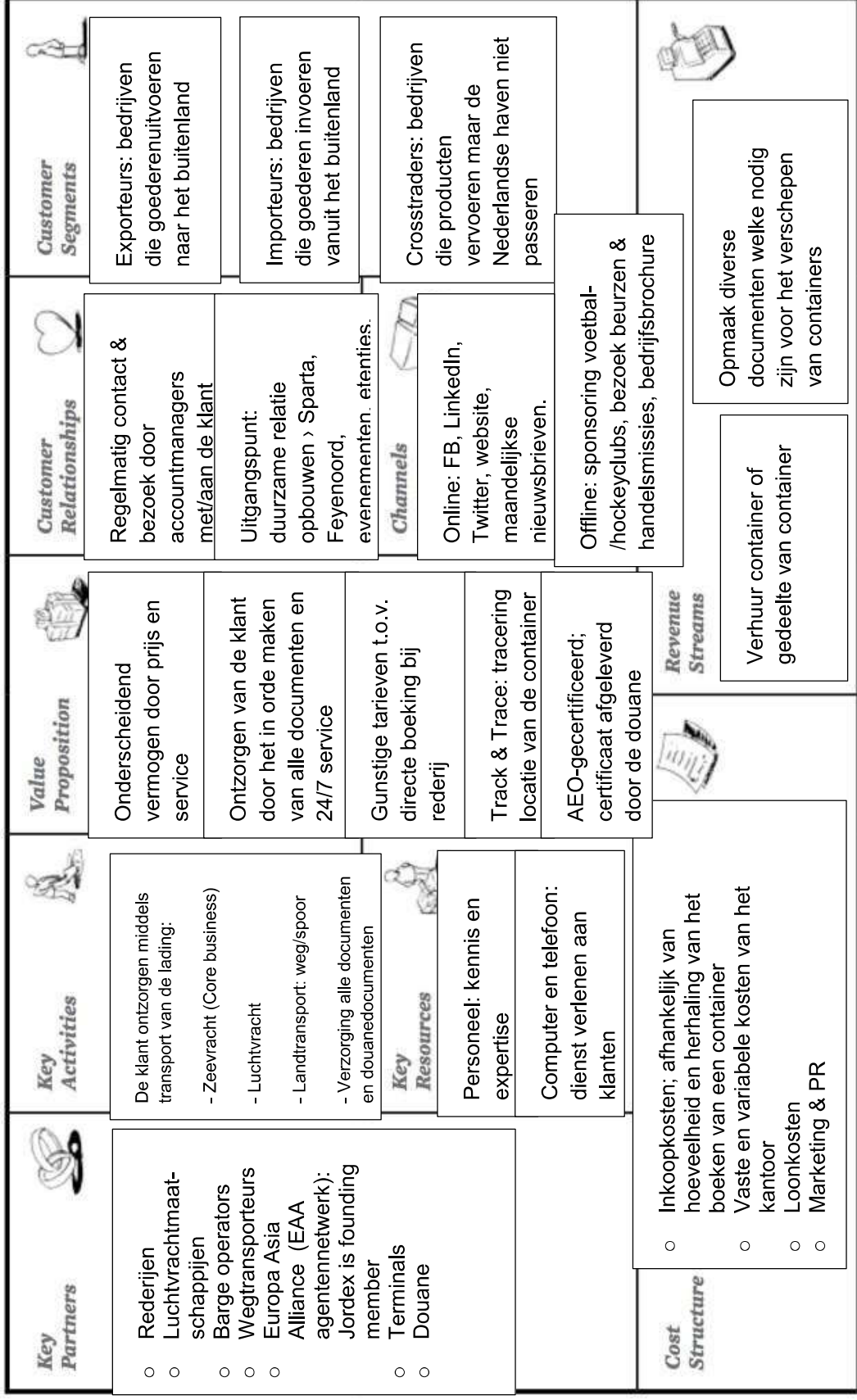
Agglomeraten Industrie Horeca Overheid Overige

Top 5 Energiegebruikers

- #1 KPN (overheid)
- #2 KPN (overheid)
- #3 KPN (overheid)
- #4 KPN (overheid)
- #5 KPN (overheid)



Bijlage 3 | Business Model Canvas



Van intern naar extern, waar het 'Samen met Jody' begint | 90



Bijlage 4 | Beoordelingsformulier bedrijfsbegeleider

#6 BEOORDELING FORMULIER BEDRIJFSBEGELEIDER

De opleiding wil graag van jouw bedrijfsbegeleider een oordeel over een aantal van jouw beroepsvaardigheden en competenties. Deze beoordeling wordt meegewogen in jouw eindbeoordeling. Wij verzoeken je daarom dit formulier na afloop van het afstuderen door jouw bedrijfsbegeleider in te laten vullen en aan jou terug te geven. Vervolgens dien je dit formulier in te leveren bij je afstudeerbegeleider. Indien de ruimte op het formulier te klein is om het oordeel toe te lichten, kan de bedrijfsbegeleider zijn/haar toelichting op een aparte bijlage bij dit formulier voegen.

Normering			
Goed (G) (voldoet boven verwachting)	Voldoende (V) (voldoet aan verwachting)	Onvoldoende (O) (voldoet niet aan verwachting)	Niet van toepassing (N.v.t.)
Student			
Naam: Michelle Streefkerk Studentnummer: 0863010 Opleiding: Communicatie			
Is de student voldoende en snel wegwijs geworden in het bedrijf?			
Oordeel: G/V/OV/N.v.t. Toelichting: Mede dankzij de eerdere indiensttreding van de student, wist Michelle zich goed wegwijs te maken binnen de organisatie.			
Heeft de student in het bedrijf draagvlak weten te verkrijgen en te behouden voor het afstudeeronderwerp, de gekozen oplossingsrichting, het uitgewerkte concept en de bijbehorende content bij alle (direct en indirect) betrokkenen?			
Oordeel: G/V/OV/N.v.t. Toelichting: Tussen de presentatie over te onderzoeksfase en de introductie van het concept had Michelle iets meer draagvlak kunnen creëren binnen de organisatie door de indirecte betrokkenen meer mee te nemen in de voortgang van het project.			



Heeft de student zich binnen het bedrijf ontwikkeld tot een expert op het afstudeeronderwerp? (Heeft de student zich de materie van de opdracht eigen gemaakt?)
Oordeel: G/V/OV/N.v.t. Toelichting: De expertise van Michelle is terug te vinden in het rapport, daar er verschillende theorieën en modellen zijn gebruikt en de opgedane kennis verwerkt is in het advies.
Heeft de student de betrokkenen overtuigd van de kwaliteit en de haalbaarheid van de ontwikkelde oplossingen?
Oordeel: G/V/OV/N.v.t. Toelichting: Na het implementatietraject zijn de oplossingen en de middelenmix die geadviseerd zijn, zeer zeker haalbaar en kwalitatief voldoende voor Jordex. Zowel op het gebied van planning als kosten.
Wat is uw oordeel over de professionaliteit en beroepshouding van de student?
Oordeel: G/V/OV/N.v.t. Toelichting: De student heeft een zeer professionele instelling met een groot verantwoordelijk gevoel. Michelle weet goed haar prioriteiten te stellen en heeft een goede focus om projecten tijdig af te ronden.
Bent u tevreden met het eindresultaat van de afstudeeropdracht?
Oordeel: G/V/OV/N.v.t. Toelichting: Het adviesrapport is goed onderbouwd en voorzien van aanbevelingen die bij de werkcultuur van Jordex passen.
Zou u de student aannemen?
Ja/Nee Toelichting: Ja wij zijn erg blij om Michelle op 17 juli te verwelkomen in ons vaste team.



Deze beoordeling is ingevuld door:

Naam: Lotte de Hoogh

Bedrijf: Jordex Shipping & Forwarding B.V.

Handtekening:

Datum: 16 jun 2017