

- Inhoud is (deels) weggelaten -

De afbeeldingen op het voorblad zijn afkomstig van Organisatie X.

Samenvatting

Uit vooronderzoek blijkt dat het imago van Organisatie X niet in lijn ligt met de identiteit van het bedrijf. - **Inhoud is (deels) weggelaten** - Dit verschil kan invloed hebben op de binding met de doelgroep en de reputatie en omzet van het bedrijf.

Om die reden is de divergentie onderzocht aan de hand van de volgende probleemstelling: "Hoe kan Organisatie X ervoor zorgen dat haar identiteit in overeenstemming is met het imago dat de doelgroep van de organisatie heeft?" De bijbehorende doelstelling is: "Inzicht geven in de huidige identiteit van de organisatie en het huidige imago bij de doelgroep door de wensen en behoeften via communicatie, symboliek en gedrag te achterhalen, ten einde een communicatieadvies te geven aan Organisatie X om de reputatie bij de doelgroep te vergroten en meer omzet te genereren." De deelvragen zijn gebaseerd op de *Corporate Identity Mix* van Birkigt en Stadler (1988), bestaande uit *communicatie*, *gedrag* en *symboliek*. Ook de hypotheses zijn aan de hand van deze theorie opgesteld.

Het betreft een kwalitatief onderzoek, met als onderzoeksdoelgroep de webshopklanten. Qua onderzoeksmethoden komen deskresearch (voor deelvraag 1) en fieldresearch (voor deelvraag 2 en 3) aan bod. Fieldresearch toetst de drie hypotheses aan de hand van twaalf face-to-face-interviews. De topic guide is ingedeeld op basis van de theorie van Birkigt & Stadler (1988).

De resultaten verwerpen hypothese 1 en nemen hypothese 2 en 3 aan. De doelgroep is tevreden over het gedrag en noemt geen verbeteringen. Dit houdt in dat een aanpassing in het gedrag van Organisatie X geen invloed heeft op het imago. Echter is het gedrag onbekend bij de doelgroep, waardoor de conclusie ontstaat dat communicatie en symboliek dit niet (genoeg) versterken. Om de drie onderdelen op elkaar aan te laten sluiten, zijn aanpassingen nodig in de communicatie en symboliek. Op die manier komen identiteit en imago overeen.

De doelgroep heeft wensen en behoeften wat betreft de social media, website, nieuwsbrief en pay-off. Ook zijn verbeteringen zichtbaar in de symboliek, namelijk bij het kleur- en beeldgebruik. De aanbevelingen zijn (deels) via het *POST-model* (Li & Bernoff, 2008) en de *Six Principles of Influence* (Cialdini, 1984) uitgewerkt in de vorm van dummies. Voorbeelden hiervan zijn: een herschreven websitetekst, een logo met pay-off en aangepaste socialmediaberichten.

Voorwoord

- Inhoud is (deels) weggelaten –

Inhoudsopgave

1	Inleiding	7
2	Probleemformulering	8
2.1	Aanleiding	8
2.2	Probleemstelling	9
2.3	Doelstelling	9
2.4	Deelvragen	10
2.5	Doelgroep	11
2.6	Begrenzingsen	11
3	Situatieschets	13
4	Theoretisch kader	16
4.1	Literatuur	16
4.2	Conceptueel model	18
4.3	Hypotheses	19
5	Methodologie	21
5.1	Methoden	21
5.2	Datacollectie	22
5.3	Operationalisatie	24
6	Resultaten	27
6.1	Identiteit	27
6.2	Imago	27
6.3	Wensen en behoeften	27
7	Conclusies	28
7.1	Identiteit	28
7.2	Imago	28
7.3	Wensen en behoeften	28
8	Aanbevelingen	29
8.1	Communicatie	29
8.2	Symboliek	29
9	Implementatie	30
9.1	Social media	30
9.2	Website	30
9.3	Nieuwsbrief	30
9.4	Pay-off	30
	Literatuurlijst	31
	Bijlagen	33
	Bijlage A – Productlijnen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
	Bijlage B – Vooronderzoek	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
	Bijlage C – Persoonlijke communicatie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Bijlage D – Zoekplan	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage E – Online omzet	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage F – Begrippen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage G – Respondentenwerving	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage H – Topic guide	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage I – Toonmateriaal	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage J – Verbatims	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Respondent 1	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Respondent 2	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Respondent 3	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Respondent 4	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Respondent 5	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Respondent 6	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Respondent 7	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Respondent 8	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Respondent 9	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Respondent 10	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Respondent 11	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Respondent 12	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage K – Analyseschema's	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage L – Dummies	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

1 Inleiding

- Inhoud is (deels) weggelaten –

Uit vooronderzoek blijkt dat de doelgroep van Organisatie X een ander beeld heeft van de organisatie, dan gewenst is. De centrale vraag bij dit onderzoek luidt dan ook als volgt: “Hoe kan Organisatie X ervoor zorgen dat haar identiteit in overeenstemming is met het imago dat de doelgroep van de organisatie heeft?” De opdrachtnemer brengt aan de hand van dit imago-onderzoek een communicatieadvies uit aan Organisatie X, om het beeld bij de doelgroep in lijn te brengen met de persoonlijkheid van de organisatie.

Het eerstvolgende hoofdstuk van dit adviesrapport geeft inzicht in de probleem- en doelstelling van het onderzoek. Daarbij komen de deelvragen, doelgroep en de begrenzingen aan bod. Vervolgens laat hoofdstuk 3 mogelijke theorieën, het conceptuele model en de hypothesen zien. Hoofdstuk 4 beschrijft wat de onderzoeksmethoden zijn, hoe de respondentenwerving verloopt en wat de onderzoeksprocedure is. In de hoofdstukken daarna staan de resultaten, conclusies en aanbevelingen. Het rapport eindigt met de implementatie, waarin beschreven staat hoe de opdrachtgever het gegeven communicatieadvies kan uitvoeren.

2 Probleemformulering

Uit vooronderzoek van *** blijkt dat de doelgroep van Organisatie X het bedrijf anders ziet dan gewenst is. Door dit op één lijn te brengen, hoopt de organisatie een verschil te maken in de binding met de doelgroep. Er zijn namelijk meerdere concurrenten die - ***Inhoud is (deels) weggelaten*** -. Deelvragen zorgen ervoor dat het uiteindelijke communicatieadvies antwoord geeft op de centrale vraag. Het advies kan helpen om de doelstelling te behalen: een betere reputatie en omzet genereren.

2.1 Aanleiding

- ***Inhoud is (deels) weggelaten*** –

Organisatie X heeft sinds de uitkomsten van het vooronderzoek in 2014 geen actie ondernomen, maar het bedrijf wil dit nu gaan doen (***, persoonlijke communicatie, 20 februari 2018). De organisatie wil graag een onderzoek om het gewenste imago en het gepercipieerde imago gelijk te stellen. Organisatie X vraagt zich af hoe het bedrijf zijn identiteitsonderdelen moet communiceren naar de doelgroep.

2.2 Probleemstelling

Een centrale vraag is onderdeel van het communicatieonderzoek. Deze vraag, ook wel de probleemstelling genoemd, vormt de rode draad tijdens de gehele onderzoeksperiode. Aan het einde van deze periode geeft het onderzoek antwoord op de probleemstelling. In dit adviesrapport luidt de probleemstelling als volgt: “Hoe kan Organisatie X ervoor zorgen dat haar identiteit in overeenstemming is met het imago dat de doelgroep van de organisatie heeft?”

- Inhoud is (deels) weggelaten –

2.3 Doelstelling

Aan de hand van een doelstelling, blijkt wat de organisatie uiteindelijk wil bereiken en hoe dit leidt tot een verbetering. In dit onderzoek luidt de doelstelling als volgt: “Inzicht geven in de huidige identiteit van de organisatie en het huidige imago bij de doelgroep door de wensen en behoeften via communicatie, symboliek en gedrag te achterhalen, ten einde een communicatieadvies te geven aan Organisatie X om de reputatie bij de doelgroep te verbeteren en meer omzet te genereren.”

- Inhoud is (deels) weggelaten –

2.4 Deelvragen

Om antwoord te krijgen op de centrale onderzoeksvraag, zijn hieronder drie deelvragen weergegeven. Bij elke opgestelde deelvraag staat een korte toelichting, waaruit blijkt hoe deze in het onderzoek zijn in te zetten. Een nadere uitwerking is in hoofdstuk 5 en in bijlage D van dit rapport te vinden.

Deelvraag 1: *“Wat is de huidige identiteit van Organisatie X?”*

- Inhoud is (deels) weggelaten –

Deelvraag 2: *“Wat is het huidige imago van Organisatie X bij de doelgroep?”*

- Inhoud is (deels) weggelaten –

Deelvraag 3: *“Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep ten aanzien van de communicatie, de symboliek en het gedrag van Organisatie X?”*

- Inhoud is (deels) weggelaten -

2.5 Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek zijn vrouwen van 25 tot en met (hierna: t/m) 45 jaar oud. Hier is voor gekozen, omdat dit geslacht en deze leeftijd gehanteerd zijn in het vooronderzoek van *** en dit onderzoek daar een gevolg van is. De vrouwen zijn webshopklanten van Organisatie X en zijn woonachtig in Nederland. Hier is voor gekozen, omdat de organisatie zich qua verkoop het meeste richt op de webshop. - **Inhoud is (deels) weggelaten** - Bovendien is Nederland de markt waar in 2017 het meest is omgezet (zie bijlage E). Aangezien het een webshop betreft die door heel Nederland levert, is een nadere afbakening bij dit onderzoek achterwege gelaten. Tevens zijn de online uitingen van het bedrijf (die betrekking hebben op de webshop) door heel het land hetzelfde.

Het begrip *webshopklanten* slaat op personen die sinds 1 juni 2017 minimaal één aankoop in de webshop van het bedrijf hebben gedaan. Deze datum is vastgesteld wegens de overstap naar een ander klantensysteem. Organisatie X heeft daardoor alleen toegang tot gegevens van klanten die vanaf 1 juni 2017 een product hebben gekocht. Hierdoor is het mogelijk om te checken of respondenten daadwerkelijk klant zijn (geweest). Er is gekozen om een persoon een klant te noemen bij aanschaf van in ieder geval één product, omdat - **Inhoud is (deels) weggelaten** - Hierdoor zijn de klanten in de mogelijkheid om het imago van de organisatie te beschrijven.

Samengevat bestaat de doelgroep uit klanten van het vrouwelijk geslacht in de leeftijdscategorie van 25 t/m 45 jaar oud, die in Nederland woonachtig zijn en sinds 1 juni 2017 minimaal één aankoop in de webshop van Organisatie X hebben gedaan.

2.6 Begrenzungen

Het onderzoek vindt plaats in een tijdsbestek van achttien weken, namelijk van maandag 5 februari 2018 t/m vrijdag 25 mei 2018. Na afloop van deze periode levert de opdrachtnemer een communicatieadvies op, in de vorm van een rapport. De opdrachtnemer krijgt, buiten het weekend om, zestien uur per week de tijd voor het onderzoek. Er is geen budget vastgesteld. Voor eventuele vragen is bedrijfsbegeleider ***, eigenaresse van Organisatie X het eerste aanspreekpunt.

Het onderzoek richt zich alleen op de webshopklanten in Nederland, wegens een gebrek aan reistijd en wegens het feit dat de grootste omzet in 2017 van Nederland afkomstig is. De klanten zijn van het vrouwelijk geslacht en vallen in de leeftijdscategorie van 25 t/m 45 jaar. De doelgroep heeft sinds 1 juni 2017 minimaal één aankoop in de webshop gedaan. - **Inhoud is (deels) weggelaten** - Alle andere klanten blijven buiten beschouwing. Het kan een aanbeveling zijn om hetzelfde onderzoek bij internationale klanten uit te voeren.

Het betreft een kwalitatief onderzoek, omdat de beleving van webshopklanten centraal staat en het niet om aantallen gaat (Verhoeven, 2014). Dit betekent dat geen inzicht ontstaat in een hoeveelheid. De onderzoeksmethoden zijn field- en deskresearch. Het onderzoek richt zich op het onderzoeken van de identiteit en het imago. Het antwoord op de centrale vraag laat zien hoe het bestaande imago in lijn kan komen met de identiteit van de organisatie. Vanuit hier ontstaan aanbevelingen, die de opdrachtgever aan de hand van implementaties kan uitvoeren. De opdrachtnemer is hier niet verantwoordelijk voor. Het is geen garantie dat het gegeven advies daadwerkelijk tot een verbetering van de situatie leidt.

3 Situatieschets

In dit hoofdstuk komt het volgtijdelijk kwaliteitsmodel van Trompenaars en Coebergh (2014) aan bod. Dit model bestaat uit thema's en geeft inzicht in de afzonderlijke en samenhangende uitdagingen waar Organisatie X voor staat (Trompenaars & Coebergh, 2014). - ***Inhoud is (deels) weggelaten*** -

Duurzaamheid

- ***Inhoud is (deels) weggelaten*** -

Strategie en positionering

- *Inhoud is (deels) weggelaten* -

Diversiteit en cultuur

- *Inhoud is (deels) weggelaten* -

Klanten

- *Inhoud is (deels) weggelaten* -

Er is sprake van een business-to-business, business-to-consumer en business-to-distributor marktbenadering (op nationaal en internationaal niveau). Organisatie X hanteert een webshop om de business-to-consumer (BtC) te bereiken. De omzet hiervan is in bijlage E te vinden. Deze bijlage laat ook zien dat de meeste BtC-klanten uit Nederland, Duitsland en België komen (bron: intern document).

De bestedingen van de consument in 2018 zijn 8,8% voor 'diverse goederen en diensten', waaronder - *Inhoud is (deels) weggelaten* - vallen (Walschots, 2018). Dit is gelijk met het jaar 2017, waarin de bestedingen ook 8,8% waren (Walschots 2017). Echter is dit 0,1% lager vergeleken met het jaar 2016, toen het nog 8,9% was (Walschots, 2016). In Nederland is verder in het tweede kwartaal van 2017 4,1% meer omzet geboekt in de detailhandel dan het jaar daarvoor. Het aantal webshops heeft ten opzichte van 2016 een groei van 17,2% gemaakt. De omzet van organisaties die ook fysieke winkels hebben, is in één jaar tijd met 25,5% verhoogd (Sector bedrijfsstatistieken Den Haag, 2017).

Leiderschap en communicatie

De organisatie zet, naast een klantenservice, extern verschillende communicatiemiddelen in. Voorbeelden van standaard communicatiemiddelen zijn de socialmediakanalen (zoals Facebook, Instagram en Pinterest), de online nieuwsbrieven (twee keer per week) en de website. Op de social media plaatst het bedrijf - *Inhoud is (deels) weggelaten* -

SWOT

Op basis van het SWOT-model van Weihrich (1982) zijn de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van Organisatie X samengevat in een analyse (zie tabel 1).

Tabel 1

SWOT-analyse

Sterktes	Kansen
Zwaktes	Bedreigingen

Opmerking. Aangepast overgenomen uit The TOWS Matrix: A tool for Situational Analysis, door Weihrich, 2010, *Long Range Planning*.

- Inhoud is (deels) weggelaten -

4 Theoretisch kader

Dit hoofdstuk beschrijft welke theorieën er bestaan wat betreft identiteit en imago. Daarnaast legt dit hoofdstuk theorie uit die in dit onderzoek centraal staat, namelijk de *Corporate Identity Mix* van Birkigt en Stadler (1988). Ook blijkt wat de begrippen *identiteit* en *imago* inhouden. Tot slot komen hypothesen aan bod, die gebaseerd zijn op het gedrag, de communicatie en de symboliek van de organisatie. Het toetsen hiervan komt in hoofdstuk 5 aan bod.

4.1 Literatuur

De probleemstelling van het onderzoek is: “Hoe kan Organisatie X ervoor zorgen dat haar identiteit in overeenstemming is met het imago dat de doelgroep van de organisatie heeft?” Er zijn verschillende wetenschappers die aan de hand van theorieën uitspraken doen over identiteit en imago. Zo hebben Balmer en Soenen (1999) de *ACID-test* ontwikkeld, waarmee een organisatie kan nagaan waar verandering qua identiteit nodig is. Deze test bestaat uit meerdere identiteiten, namelijk: de gewenste, gecommuniceerde, werkelijke en ideale identiteit. De theorie zegt niks over het imago, net als de theorie van Luft en Ingham (1955). Die gaat over het *Johari-venster*, dat uit vier kwadranten bestaat, dat organisaties laat zien of zichzelf bekend zijn met een bepaalde perceptie en of stakeholders dat zijn. Daarnaast bestaat er een model genaamd het *Brand Design-model* van Boer (2007), die het innerlijk, uiterlijk en gedrag van een organisatie schetst. Ten slotte stelt Mead (1934) met zijn theorie dat de identiteit dynamisch is en voortkomt uit wie je zelf denkt dat je bent en uit hoe je denkt dat anderen je zien. Al deze theorieën spreken niet over het imago.

Een theorie die voortkomt uit de gedachte van Mead (1934) en wel over het imago spreekt, is die van Hatch en Schultz (2002). Met deze theorie, genaamd *het Organizational Identity Dynamics-model*, stellen de wetenschappers dat de identiteit een dynamisch proces is, dat in beweging is door de organisatiecultuur en het imago bij stakeholders. Daarnaast doen Birkigt en Stadler (1988) een uitspraak over imago en identiteit. De wetenschappers stellen de relatie tussen identiteit en imago door middel van de Corporate Identity Mix, bestaande uit *communicatie*, *symboliek* en *gedrag*. De drie begrippen vormen samen de persoonlijkheid van de organisatie, wat een afspiegeling is op het imago. Van Riel en Balmer (1997) hebben hier kritiek op en hebben op basis van de Corporate Identity Mix een toevoeging op de theorie gemaakt. De onderzoekers stellen dat ook de geschiedenis, de strategie, de reputatie, de resultaten en de omgevingsfactoren invloed hebben op de identiteit van een organisatie. Een andere theorie die over imago en identiteit gaat, is het *Mind the Gap-stappenplan* van Van der Grinten (2010). Hiermee kan een organisatie de gewenste, werkelijke en fysieke identiteit en het gewenste en huidige imago in kaart brengen.

Centrale theorie

De theorie van Van Riel en Balmer (1997) is niet gekozen voor dit onderzoek, omdat de identiteit van de organisatie al is vastgesteld en het vormen daarvan dus geen rol speelt. Het probleem ligt bij het feit dat de doelgroep een ander beeld van de organisatie heeft, dan gewenst is. Om die reden valt het model van Hatch en Schultz (2002) af. Tevens is de theorie van Balmer en Soenen (1999) niet van toepassing, omdat deze theorie niks uit over het imago. Dit geldt ook voor Mead (1934), Luft en Ingham (1955) en Boer (2007). Ten slotte komt de theorie van Van der Grinten (2010) niet aan bod, omdat in dit model de gewenste identiteit nog niet is vastgesteld, terwijl dit bij de organisatie wel het geval is. De gekozen theorie voor dit onderzoek is daarom *de Corporate Identity Mix* van Birkigt en Stadler (1988). Uit de probleemstelling blijkt dat het imago niet in lijn ligt met de identiteit. Door het inzetten en/of veranderen van (één of meerdere) onderdelen van dit model, kunnen imago en identiteit met elkaar overeenkomen.

Begrippen

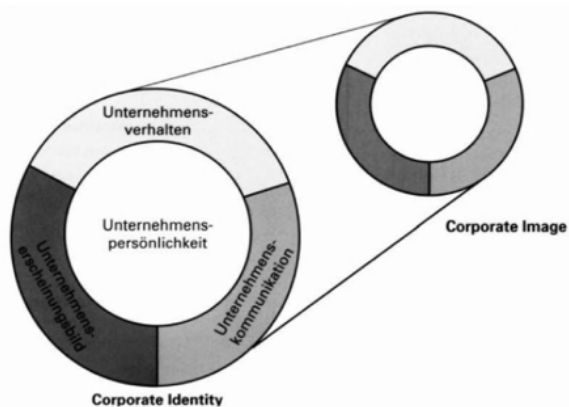
De centrale onderzoeksvraag bestaat uit de begrippen *identiteit* en *imago*, waar verschillende wetenschappers definities voor hebben. Door deze te behandelen, ontstaat een beeld van de betekenis van deze begrippen (zie bijlage F). De definitie die het onderzoek hanteert voor *identiteit* is van Van der Jagt (2004) en de definitie voor *imago* is van Birkigt en Stadler (1988).

Om de identiteit uit te leggen, richt het onderzoek zich op de volgende definitie: “De identiteit van de onderneming is de duurzame, karakteristieke, centrale ideologie: de opvattingen, drijfveren, normen en waarden van de onderneming” (Van der Jagt, 2004, p. 56). Deze definitie is gekozen, omdat het bedrijf is ontstaan vanuit een idee, namelijk het maken van *social impact* in de productielanden (zie bijlage C). Het was de ideologie om door de verkoop van het bedrijf, mensen ergens op de wereld te helpen. Daarbij zijn drijfveren bijvoorbeeld dat de medewerkers in de productielanden onder normale werkomstandigheden werken en een normaal inkomen krijgen (***, persoonlijke communicatie, 20 februari 2018).

In dit onderzoek is de definitie voor het imago: “Corporate Image dagegen sein Fremdbild. Image ist also die Projektion der Identity im sozialen Feld” (Birkigt & Stadler, 1988, p. 23). Dit houdt in dat het imago een projectie is van de identiteit. Dit is een uitleg die laat zien dat identiteit en imago aan elkaar verbonden zijn. Dit sluit aan bij de deelvragen en de doel- en probleemstelling van dit onderzoek, waarbij deze twee begrippen ook met elkaar in verbinding staan.

4.2 Conceptueel model

Na het vergelijken van meerdere theorieën, is gekozen om de *Corporate Identity Mix* van Birkigt en Stadler (1988) te hanteren. Deze sluit het beste aan bij de probleemstelling van het onderzoek, omdat deze theorie iets over de identiteit én over het imago uit. In de probleemstelling hebben deze twee begrippen een verband. Ook maakt deze theorie het mogelijk om de onderdelen met elkaar te vergelijken. Het onderstaande model (zie afbeelding 2) geeft in een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid de verbanden en de samenhang van de *Corporate Identity Mix* aan. Het corporate imago is een afspiegeling van de corporate identiteit, wat te zien is door de twee zwarte lijnen. De identiteit bestaat uit de communicatie (*unternehmens-kommunikation*), de symboliek (*unternehmens-erscheinungsbild*) en het gedrag (*unternehmens-verhalten*) van de organisatie. Het is van belang dat deze begrippen op elkaar aansluiten (Birkigt & Stadler, 1988).



Afbeelding 2: *Corporate Identity Mix* (Birkigt & Stadler, 1988)

Communicatie, symboliek en gedrag

Birkigt en Stadler (1988) stellen dat de communicatie van een bedrijf gebaseerd is op visuele en verbale boodschappen, die organisaties naar de doelgroep uit. Er zijn verschillende communicatiemiddelen waarmee een organisatie zich kan uiten, zoals posters, sociale media en websites. De symbolen van een organisatie zorgen dat het bedrijf 'zichtbaar' is bij de doelgroep. Voorbeelden van symboliek zijn logo's, huisstijlen en rituelen. Hoe een organisatie zich gedraagt, is bepalend voor het beeld bij de doelgroep. Communicatie en symboliek kunnen dit versterken. Op basis van het gedrag krijgt de doelgroep een bepaalde indruk, die wel of niet aansluit bij hetgeen dat de organisatie wil. Het maken van keuzes en het uitvoeren van handelingen is onderdeel van het gedrag (Birkigt & Stadler, 1988). Als de organisatie bijvoorbeeld milieuvriendelijk produceert, dan kan de doelgroep dit als positief beschouwen.

Persoonlijkheid

Volgens Birkigt en Stadler (1988) vormen de communicatie, de symboliek en het gedrag samen de persoonlijkheid (*unternehmens-persönlichkeit*) van een organisatie (zie afbeelding 2). Deze persoonlijkheid vormt de identiteit en is een afspiegeling op het imago. Indien het imago niet aansluit op de wensen en behoeften van een bedrijf, dan is het van belang om één of meerdere onderdelen van de persoonlijkheid aan te passen. Een aanpassing kan bijvoorbeeld positieve invloed hebben op de prestaties van een organisatie (Birkigt & Stadler, 1988).

4.3 Hypotheses

Bij het conceptuele model van Birkigt en Stadler (1988) zijn drie hypothesen opgesteld. Onder elke hypothese staat een korte uitleg weergegeven.

Hypothese 1: *“Als de organisatie een aanpassing doet in haar gedrag, dan kan dit invloed hebben op het imago dat de doelgroep van *** heeft.”*

Birkigt en Stadler (1988) stellen:

Das weitaus wichtigste und wirksamste Instrument der Corporate Identity ist das schlüssige Verhalten des Unternehmens mit seinen Auswirkungen und Folgen. Jede wirtschaftliche Organisation stellt sich gegenüber Dritten weitaus stärker durch ihr Verhalten als etwa durch ihre Verlautbarungen dar, mehr durch Taten als durch Worte: so durch ihre Angebotsverhalte (Produkt) ihr Preisverhalten, durch ihr Vertriebsverhalten, ihr Finanzierungsverhalten, ihr Kommunikationsverhalten, ihr Sozialverhalten. In diesem Verhalten spiegeln sich die Zwecke, denen das Unternehmen dient, und die Ziele, die es verfolgt (Birkigt & Stadler, 1988, p. 25).

Volgens Birkigt en Stadler (1988) is het gedrag van de organisatie het meest belangrijke en effectieve onderdeel van de identiteit. Voorbeelden van gedrag zijn het productaanbod en het sociale gedrag. Volgens hen is hetgeen wat het bedrijf doet waardevoller voor de doelgroep, dan wat het bedrijf zegt. De communicatie en symboliek kunnen dit versterken. Als de organisatie een verandering aanbrengt in het gedrag, dan verandert het imago volgens Birkigt en Stadler (1988) mee. Na het toetsen van deze hypothese blijkt of het voor het bedrijf zinvol kan zijn om hier een aanpassing te doen, om het imago zo in lijn te krijgen met de identiteit.

Hypothese 2: *“Als de organisatie een aanpassing doet in haar communicatie, dan kan dit invloed hebben op het imago dat de doelgroep van *** heeft.”*

Birkigt en Stadler (1988, p. 26) stellen: “Die Kommunikation ist das Instrument mit der höchsten Flexibilität innerhalb des Identitäts- Mix, denn sie erlaubt sowohl planungsgesteuerten, langfristigen strategischen als auch anlass bedingten, schnellen taktischen Einsatz.”

Birkigt en Stadler (1988) zeggen dat de communicatie het meest flexibele onderdeel is. Als de organisatie ervoor kiest om op een andere manier met de doelgroep te gaan communiceren, bijvoorbeeld op een strategische manier, dan verandert het imago daardoor. De communicatie is volgens Birkigt en Stadler (1988) een onderdeel van de identiteit en het imago is een afspiegeling van de identiteit. Bij het toetsen van de tweede hypothese gaat blijken of het veranderen van de communicatie invloed kan hebben op het imago van de organisatie bij de doelgroep.

Hypothese 3: *“Als de organisatie een aanpassing doet in haar symboliek, dan kan dit invloed hebben op het imago dat de doelgroep van *** heeft.”*

Birkigt en Stadler (1988, p. 59) stellen: “Das Erscheinungsbild des Unternehmens wird zu optimaler Geschlossenheit im Sinne der Corporate Identity gebracht durch das einheitliche Zusammenwirken von Markendesign, Produktdesign, Grafikdesign, Architekturdesign. Das Erscheinungsbild braucht Kontinuität, es bedarf aber auch eines gesteuerten Wandels synchron mit einer sich wandelnden Identity.”

Birkigt en Stadler (1988) stellen dat als het bedrijf zijn uiterlijke kenmerken aanpast, zoals zijn logo, huisstijl en/of zijn naam, het imago daardoor verandert. Op die manier kan het imago in lijn komen met de identiteit van de organisatie. Door het toetsen van deze hypothese blijkt of deze hypothese relevant is om uit te voeren voor dit onderzoek.

5 Methodologie

Hoofdstuk 5 beschrijft hoe het kwalitatieve onderzoek in zijn werk gaat. - *Inhoud is (deels) weggelaten* -

5.1 Methoden

Deskresearch

- *Inhoud is (deels) weggelaten* -

Fieldresearch

Naast deskresearch komt ook fieldresearch aan bod. Dit geldt voor de twee deelvragen “Wat is het huidige imago van Organisatie X bij de doelgroep?” en “Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep ten aanzien van de communicatie, de symboliek en het gedrag van Organisatie X?” Binnen dit kader ligt de concentratie op kwalitatief onderzoek. Het is namelijk van belang om de achterliggende gedachten van de respondenten te analyseren, om zo inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van de doelgroep (Meier en Broekhoff, 2012). De beleving staat centraal (Verhoeven, 2014). Het gaat bij dit onderzoek niet om aantallen: het maakt niet uit hoeveel respondenten iets vinden, maar waarom zij iets vinden.

Bij dit onderzoek komen half-gestructureerde interviews aan bod. Dit zijn persoonlijke interviews die tussen open en gestructureerde interviews in zitten (Verhoeven, 2014). Een topic guide vormt hierbij de rode draad, maar er is ruimte voor doorvragen en eigen inbreng van de respondent. Daarnaast staat de volgorde van de vragen niet vast. De topic guide is opgebouwd uit de volgende topics: *algemeen*, *gedrag*, *communicatie*, *symboliek* en *afsluiting*. Aan de hand van deze onderdelen blijkt het beeld van de organisatie bij de respondenten en blijkt wat hun wensen en behoeften zijn. Op die manier kan een advies zijn om de identiteit aan te passen, ter verbetering van het imago.

Bij sommige onderzoeksvragen komt toonmateriaal aan bod. Hierdoor zijn associaties van respondenten, bij bijvoorbeeld het zien van bedrijfsuitingen, te achterhalen en te analyseren. Het toonmateriaal is in print en op een laptop te zien. Deze techniek is in te zetten om de juiste informatie boven tafel te krijgen (Verhoeven, 2014).

Individuele interviews maken het mogelijk om de (non-)verbale communicatie te bestuderen. In verbale communicatie komen bijvoorbeeld open, gesloten en sturende vragen aan de orde. Non-verbale communicatie maakt het mogelijk om gezichtsuitdrukkingen, oogcontact en stemgebruik te analyseren. Het is van belang dat de respondenten zich op hun gemak voelen (Meier & Broekhoff, 2012). Om die reden zijn de interviews anoniem. Er vindt een gespreksopname plaats om achteraf terug te koppelen. Voordat het eerste interview plaatsvindt, komt een proefinterview (pilot) aan bod. Hier is voor gekozen, om eventuele fouten te verbeteren en aanpassingen te doen qua structuur. Dit maakt de resultaten betrouwbaarder (Verhoeven, 2014).

5.2 Datacollectie

Het onderzoek start met het onderzoeken van deelvraag 1, door de symboliek, de communicatie en het gedrag van Organisatie X te achterhalen. - **Inhoud is (deels) weggelaten** - De drie onderdelen zijn reeds opgenomen en geanalyseerd in het derde hoofdstuk van dit rapport. Hierbij zijn interne documenten gebruikt en is de informatie afkomstig van de bedrijfseigenaresse. *** kan de onderdelen uitleggen, omdat zij de oprichtster is en daardoor duidelijk voor ogen heeft wat het DNA van de organisatie is.

Onderzoeksdoelgroep

De antwoorden op deelvraag 2 en deelvraag 3 blijken door kwalitatief onderzoek, aan de hand van een topic guide. Het kwalitatieve onderzoek richt zich op vrouwen die in Nederland wonen en die in de leeftijdscategorie van 25 t/m 45 jaar vallen. Hier is voor gekozen, omdat dit geslacht, dit land en deze leeftijd ook bij het vooronderzoek gehanteerd zijn. Daarnaast is het grootste deel van de online omzet afkomstig uit Nederland (zie bijlage E) en - **Inhoud is (deels) weggelaten** -

De vrouwen zijn klant bij Organisatie X, wat inhoudt dat de vrouwen sinds 1 juni 2017 minimaal één keer wat hebben gekocht in de webshop van Organisatie X. Dit aantal is gekozen, omdat - **Inhoud is (deels) weggelaten** - Om die reden zijn deze vrouwen in staat om hun beeld van Organisatie X te schetsen. Sinds 1 juni 2017 is het bedrijf overgestapt op het huidige klantensysteem, waardoor enkel klanten vanaf die datum te achterhalen zijn. Op die manier is na te gaan of de vrouwen inderdaad een aankoop hebben gedaan.

Respondentschema

De respondenten zijn in twee groepen onderverdeeld, zoals te zien is in het onderstaande respondentschema (zie tabel 2). Verhoeven (2014) stelt dat het mogelijk is om bij tien interviews al op het verzadigingspunt te komen. Om die reden richt het interview zich in ieder geval op tien respondenten. Omdat het niet zeker is dat het verzadigingspunt bij tien respondenten ontstaat, volgt de keuze om twee extra respondenten te ondervragen. Indien weinig tot geen nieuwe informatie blijkt, is het verzadigingspunt opgetreden (Verhoeven, 2014). De wens is om zes respondenten die in de leeftijdscategorie van 25 t/m 35 jaar vallen en zes respondenten die in de leeftijdscategorie van 35 t/m 45 jaar vallen te interviewen. Deze splitsing is gemaakt om na het onderzoek te kunnen analyseren of leeftijd invloed heeft op de gegeven antwoorden.

Tabel 2

Respondentschema

- Inhoud is (deels) weggelaten -

Opmerking. Bron: auteur.

Respondentenwerving

Als werving- en selectieproces komt de sneeuwbalmethode aan bod. Omdat in het huidige klantensysteem van Organisatie X geen informatie te vinden is wat betreft geslacht en leeftijd van klanten, zijn de gezochte respondenten namelijk moeilijk te achterhalen. Social media maakt het mogelijk collega's te bereiken, net als familie- en kennissenkringen (Verhoeven, 2014). Een uitnodiging met eisen bereikt de klanten via Facebook en WhatsApp (zie bijlage G). Uit onderzoek van Newcom Research & Consultancy B.V. blijkt namelijk dat van de leeftijdscategorie 20 tot 39 jaar 93% WhatsApp gebruikt en 89% Facebook gebruikt. Van de leeftijdscategorie 40 tot 64 jaar gebruikt 85% WhatsApp en gebruikt 77% Facebook (Van der Veer, Boekee & Peters, 2017). Indien de klanten mailen en aan de gestelde eisen voldoen, zijn de eerste twaalf klanten, in verband met de beschikbare tijd, welkom voor een interview.

Als twaalf respondenten hebben gereageerd, vindt contact plaats over een tijd en locatie. Deze onderdelen kiest de respondent naar eigen keuze, omdat het van belang is dat de respondent zich op zijn gemak voelt (Meier & Broekhoff, 2012). Dit geldt ook voor het voorstellen aan elkaar en voor het maken van een kletspraatje. Deze onderdelen kunnen het interview tot een succes maken, omdat de respondent op die manier kan wennen (Meier & Broekhoff, 2012).

Vooraf het interview dient te respondent toestemming te geven voor een opname met een spraakrecorder, omdat een opname de betrouwbaarheid van de resultaten bevordert (Verhoeven, 2014). Ook komt het verloop ter sprake, net als de tijdsduur. Op die manier is het duidelijk wat de respondent kan verwachten. Tijdens het interview dient de houding belangstellend en meelevend te zijn, om te zorgen dat de respondent zich fijn voelt. Knikken en hummen geven de respondent ondersteuning in zijn verhaal (Verhoeven, 2014). Er zijn meerdere mogelijkheden om de respondenten na afname van de interviews te bedanken, waaronder het geven van een cadeautje (Verhoeven, 2014). De keuze is daarom om als tegenprestatie een webshopkortingscode aan te bieden, die bij Organisatie X is in te wisselen.

5.3 Operationalisatie

De vragenvolgorde kan effect hebben op het antwoord dat de respondent geeft (Verhoeven, 2014). Zo beveelt Verhoeven (2014) aan om met makkelijke vragen te beginnen, die gebaseerd zijn op feiten. Om die reden begint het interview met algemene vragen (zie bijlage H). Voorbeelden hiervan zijn vraag 1, 2, 3 en 4. Deze vragen zijn gebaseerd op feiten. Dit is basisinformatie dat kan helpen bij het leggen van verbanden. Vraag 1 helpt analyseren of de antwoorden van de respondenten betrekking hebben op hun leeftijd.

Vervolgens komt een associatietechniek aan bod, namelijk het laten zien van toonmateriaal bij vraag 5 (zie bijlage H en bijlage I, afbeelding 26 en 27). Door te vragen waar de respondent aan denkt bij het zien van het logo en het horen van de naam, blijkt een deel van het imago. Daarna volgt de vraag over wat de geïnterviewde over Organisatie X weet en of de doelgroep de betekenis van de naam kent.

Hypothese 1

Na de algemene vragen, gaat het interview over naar vragen die te maken hebben met de eerste hypothese (zie hoofdstuk 4). Deze hypothese gaat over het onderdeel *gedrag* dat voorkomt in de centrale theorie van dit onderzoek, namelijk in de Corporate Identity Mix van Birkigt en Stadler (1988). Interviewvragen toetsen deze hypothese, om erachter te komen of een gedragsaanpassing nodig is om het imago in lijn te krijgen met de identiteit.

De focus ligt het minst op dit onderdeel, omdat het gedrag van bijvoorbeeld medewerkers niet van toepassing is bij dit onderzoek. Het onderzoek richt zich enkel op de webshop, waardoor er minimaal contact is tussen medewerkers en klanten. Hierdoor is de verwachting dat het imago daar niet op gebaseerd is. Daarentegen stellen Birkigt en Stadler (1988) dat het gedrag ook te maken heeft met wat de organisatie doet, bijvoorbeeld het nastreven van doelen. Om die reden richt het onderzoek zich wél op het sociale gedrag. Dit houdt voornamelijk in - ***Inhoud is (deels) weggelaten*** -

Hypothese 2

De tweede hypothese past bij het tweede onderdeel van de topic guide, omdat deze op de communicatie gericht is. Vraag 12 t/m 23 (zie bijlage H) toetsen deze hypothese. De eerste vragen zoomen in op de communicatiemiddelen van de geïnterviewde en Organisatie X. Dit laat zien of het bedrijf de juiste middelen inzet.

Vervolgens komt het toonmateriaal van de standaard communicatiemiddelen aan bod. - ***Inhoud is (deels) weggelaten*** -

Hypothese 3

De symboliek komt als laatste aan bod, omdat het kan zijn dat tijdens het analyseren van de communicatie hier onbewust uitspraken over zijn gedaan. De derde hypothese is hierop gebaseerd. Vraag 24 t/m 27 toetsen deze hypothese (zie bijlage H). Bij vraag 24 komt toonmateriaal aan bod (zie bijlage I, afbeelding 26 en 27), omdat de vraag is wat de doelgroep van het logo vindt. Het kan zijn dat de respondent het logo incompleet vindt en aanpassingen nodig zijn. Dit geldt ook voor de typografie en het kleur- en beeldgebruik (25 t/m 27).

Vervolgens blijkt of de respondenten de elementen *communicatie* en *symboliek* het element *gedrag* (genoeg) vinden versterken (zie bijlage H). Als de respondenten dit niet vinden, is een antwoord met oplossing gewenst. Omdat Birkigt en Stadler (1988) het gedrag het meest effectieve instrument noemen, is de vraag of het gedrag sterk genoeg naar voren komt. Met dit inzicht kan een advies ontstaan, dat aangeeft of een aanpassing in de communicatie of symboliek wel of niet nodig is. Verhoeven (2014) stelt dat het interview met een eenvoudige vraag moet afsluiten. Dit past bij de vraag of de respondent nog ideeën of toevoegingen heeft (zie bijlage H).

Deelvragen

Vragen nummer 9, 10, 13 t/m 17 en 19 t/m 27 helpen, naast het toetsen van de hypothesen, ook bij het beantwoorden van deelvraag 2. Hieruit blijkt hoe de doelgroep naar Organisatie X kijkt, op basis van de *Corporate Identity Mix* (1988). Via vraag 11, 12, 14, 28 t/m 30 en via eigen inbreng van de respondent, blijkt het antwoord op deelvraag 3. - **Inhoud is (deels) weggelaten** -

6 Resultaten

- Inhoud is (deels) weggelaten -

6.1 Identiteit

- Inhoud is (deels) weggelaten -

6.2 Imago

- Inhoud is (deels) weggelaten -

6.3 Wensen en behoeften

- Inhoud is (deels) weggelaten -

7 Conclusies

- Inhoud is (deels) weggelaten -

7.1 Identiteit

- Inhoud is (deels) weggelaten -

7.2 Imago

- Inhoud is (deels) weggelaten -

7.3 Wensen en behoeften

- Inhoud is (deels) weggelaten -

8 Aanbevelingen

- Inhoud is (deels) weggelaten -

8.1 Communicatie

- Inhoud is (deels) weggelaten -

8.2 Symboliek

- Inhoud is (deels) weggelaten -

9 Implementatie

- Inhoud is (deels) weggelaten -

9.1 Social media

- Inhoud is (deels) weggelaten -

9.2 Website

- Inhoud is (deels) weggelaten -

9.3 Nieuwsbrief

- Inhoud is (deels) weggelaten -

9.4 Pay-off

- Inhoud is (deels) weggelaten -

Literatuurlijst

- Admiraal, S. & Besten, den K. (2014, 21 maart). *Naamsbekendheid & imago maart 2014*. Amsterdam: Meer Weten van Mensen en Markten.
- Balmer, J. & Soenen, G. (1999). The acid test of corporate identity management. *Journal of Marketing Management*, 1999 (15).
- Birkigt, K. & Stadler, M. M. (1988). *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen, Fallspielen*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Boer, R. (2007). *Brand Design. Merkmanagement in woord en beeld*. Amsterdam: Pearson Education.
- Cialdini, R. (1984). *Influence: How and why people agree to things*. New York: Morrow.
- Grinten, van der J. (2010) *Mind the gap. Stappenplan identiteit en imago*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Grinten, van der J. & Weijnand-Schut, H. (2016). *Mind the gap. Stappenplan identiteit en imago*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55 (8).
- Jagt, van der R. (2004). *Corporate Reputatiemanagement. Bouwen aan vertrouwen in het transparantietijdperk*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Li, C. & Bernoff, J. (2008). *Groundswell: Winning in a world transformed by social technologies*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Luft, J. & Ingham, H. (1955). *The Johari window, a graphic model of interpersonal Awareness. Proceedings of the western training laboratory in group development*. Los Angeles: UCLA.
- Mead, G. (1934). *Mind, Self, and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Meier, U. & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

- Michels, W. (2013). *Communicatie handboek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Riel, van C. (2010). *Identiteit en imago*. Den Haag: Academic Service.
- Riel, van C. & Balmer, J. (1997). Corporate Identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing* (31).
- Schoemaker, H. & Vos, M. (1989). *Kijk op het imago. Voor non-profit organisaties die de band met het publiek willen versterken*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Sector bedrijfsstatistieken Den Haag (2017, 4 september). *Omzet detailhandel groeit 4 procent in tweede kwartaal*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Trompenaars, F. & Coebergh, P. H. (2014). *100+ Management Models: How to understand and apply the world's most powerful business tools*. Oxford: Infinitive Ideas Limited.
- Veer, van der N., Boekee, S. & Peters, O. (2017, 23 januari). *Nationale Social Media Onderzoek 2017. Het grootste trendonderzoek van Nederland naar het gebruik en verwachtingen van social media #NSMO*. Amsterdam/Enschede: Newcom Research & Consultancy B.V.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Walschots, J. (2016, februari). *Het mandje van de consumentenprijsindex, de bestedingen van consumenten en de meting van de CPI in 2016*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Walschots, J. (2017, februari). *Het mandje van de consumentenprijsindex, de bestedingen van consumenten en de meting van de CPI in 2017*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Walschots, J. (2018, februari). *Het mandje van de consumentenprijsindex, de bestedingen van consumenten en de meting van de CPI in 2018*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix: A tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 1982 (15).

Bijlagen

- Inhoud is (deels) weggelaten -