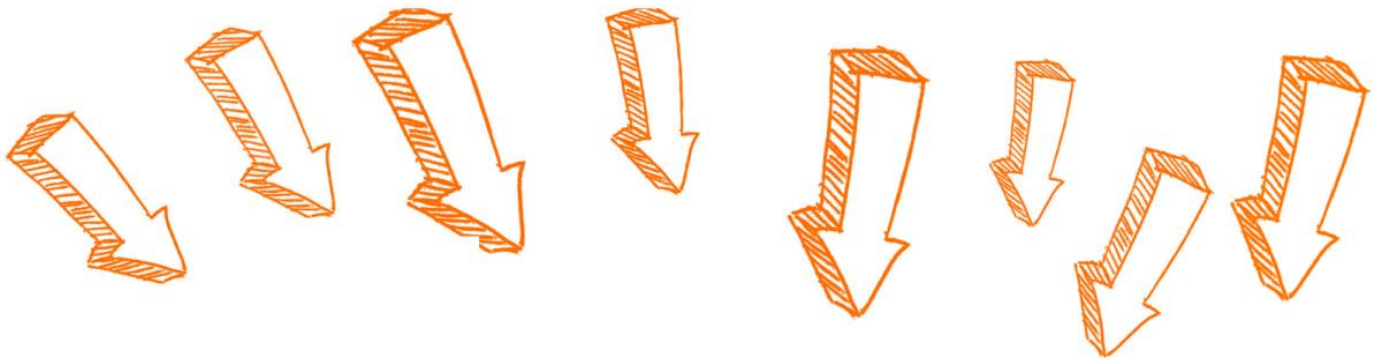


Van het hoofdkantoor naar de winkels



Afstudeerscriptie
Datum: 10-8-2015, Leiden

Student
Lester Engelsman
S1066065, COM4V

Versie 2

Opdrachtgever
Telecombinatie
Henry Dunantweg 30
2400CB Alphen aan den Rijn

Bedrijfsbegeleider
Eefje Jansen

Beoordelaars
Nynke Wiekenkamp
Julian van der Kleijn

Datum afronding
10-8-2015
Inleverdatum
10-8-2015

Voorwoord

Deze afstudeerscriptie is gemaakt door Lester Engelsman, student aan de Hogeschool Leiden. In samenwerking met de opdrachtgever, Telecombinatie en de Hogeschool Leiden ben ik tot deze scriptie gekomen.

Deze afstudeerscriptie was niet tot stand gekomen zonder de hulp van mijn afstudeerbegeleidster, Marieke Kerpershoek. Marieke heeft mij tijdens het afstudeertraject meerdere malen voorzien van de juiste informatie die ervoor zorgde dat ik op het juiste pad bleef. Daarnaast wil ik Eefje Jansen bedanken, die mij binnen Telecombinatie heeft begeleid. Eefje heeft mij geholpen met het vinden van de juiste informatie en met het afbakenen van mijn onderzoek. Verder wil ik ook nog alle respondenten bedanken, zonder de respondenten zou ik geen resultaat en dus geen afstudeerscriptie hebben. Iedere respondent was enthousiast en zij namen ook de tijd voor mij, wat ik ontzettend waardeer.

Verder ben ik van de Hogeschool Leiden iedere docent dankbaar die mij in de afgelopen vijf jaar les hebben gegeven. Zonder deze lessen zou mijn kennisniveau een stuk lager zijn. Dankzij de opgedane kennis heb ik tijdens mijn afstudeertraject een plek binnen Telecombinatie weten te bemachtigen en kan ik na mijn studie direct aan de slag. Bedankt daarvoor!

Ik hoop dat de afstudeerscriptie voldoet aan de gestelde eisen en dat deze afstudeerscriptie laat zien wat ik de afgelopen vijf jaar allemaal heb geleerd op de Hogeschool Leiden.

Veel leesplezier!

Lester Engelsman

Samenvatting

De opdrachtnemer, Lester Engelsman heeft een onderzoek uitgevoerd voor Telecombinatie. Het onderzoek heeft betrekking op de interne communicatiebeleid binnen Telecombinatie. Hierbij is de focus gelegd op de informatie die verstuurd wordt naar de ondernemers van de Telecombinatie winkels en het winkelpersoneel van Telecombinatie, binnen Telecombinatie ook wel interne massacommunicatie genoemd. Tijdens het onderzoek is de volgende probleemstelling opgesteld:

Wat kan Telecombinatie doen om het bereik van de interne massacommunicatie van het hoofdkantoor naar de winkels aan te passen, zodat alle interne massacommunicatie de winkels bereikt?

In het onderzoek is er gebruik gemaakt van deskresearch. Hierbij is er onderzoek gedaan naar een passend conceptueel model, theorie over interne communicatie en bedrijfsinformatie. Voor deze afstudeerscriptie is er gekozen voor een toepassing van het TOCOM-model van Woudstra en Van Gemert, hierbij zijn de aspecten die betrekking hebben op de interne communicatie meegenomen in het conceptuele model. Hier is voor gekozen, omdat de extern gerichte aspecten niet van invloed zijn op de interne communicatie van Telecombinatie.

Na de deskresearch is het onderzoek voortgezet middels een kwantitatief onderzoek en een kwalitatief onderzoek onder de eerste doelgroep, de medewerkers van het Telecombinatie hoofdkantoor. De resultaten van beide onderzoeken zijn meegenomen in het kwalitatief onderzoek onder de tweede doelgroep, de ondernemers van de winkels en het winkelpersoneel.

Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat er aanpassingen gewenst zijn binnen het interne communicatiebeleid van Telecombinatie. Opdrachtnemer Lester Engelsman adviseert om het huidige interne communicatiebeleid te wijzigen. Er zijn tijdens het onderzoek verschillende knelpunten binnen het huidige interne communicatiebeleid gevonden. Er zijn aanpassingen gewenst en nodig binnen de interne communicatiemiddelen die Telecombinatie momenteel gebruikt. Het intranet van Telecombinatie, ook wel de dealerportal genoemd, is hierbij het grootste knelpunt. Verder is het interne communicatiebeleid van Telecombinatie niet vastgelegd, wat ervoor zorgt dat de medewerkers van Telecombinatie niet de over de gewenste kennis beschikken. Medewerkers weten niet wat de toekomstplannen zijn, waar Telecombinatie naar streeft en hoe zij de visie, missie en doelen wil bereiken. Het vastleggen van het interne communicatiebeleid is dan ook een grote kans voor Telecombinatie.

Inhoud

Voorwoord	0
Samenvatting	2
Inleiding	6
1. Situatieschets	7
1.1. Interne analyse	7
1.1.1. Algemeen	7
1.1.2. Missie & kernwaarden	7
1.1.3. Kernactiviteiten van Telecombinatie	8
1.1.3. De marketingdoelstellingen	8
1.1.4. Marketingcommunicatiemiddelen	8
1.2. Externe analyse	9
1.2.1. Concurrenten	9
1.3. SWOT-analyse	10
2. Probleemformulering	11
2.1. Aanleiding	11
2.2. Probleemstelling	11
2.3. Doelstelling	12
2.4. Deelvragen	12
2.5. Doelgroepen	13
3. Theoretisch kader	14
3.1. Theorie	14
3.2. Literatuurreview	16
3.2.1. TOCOM-model	16
3.2.4. Communicatieladder	20
3.2.3. 7S-model	22
3.4. Conceptuele model	23
3.4. Hypothesen	24
4. Methodologie	25
4.1. Deskresearch	25
4.2. Doelgroep	25
4.2.1. Doelgroep, medewerkers op het Telecombinatie hoofdkantoor	25
4.2.2. Doelgroep, retail ondernemers en het winkelpersoneel	26
4.3. Methode	26
4.3.1. Methode, doelgroep medewerkers op het Telecombinatie hoofdkantoor	26
4.3.2. Methode, doelgroep winkelondernemers en het winkelpersoneel	27
4.3.3. Dataverzameling	27
4.4. Operationalisatie	27
4.4.1. Verantwoording deelvragen	27
5. Resultaten	29

5.1. Doelgroep.....	29
5.2. Resultaten deelprobleem 1	29
5.2.1. Resultaten kwantitatief onderzoek, medewerkers op het hoofdkantoor van Telecombinatie	29
5.2.2. Huidige situatie, binnenste cirkel	29
5.2.3. Huidige situatie, buitenste cirkel.....	31
5.2.4. Huidige situatie, binnenste driehoek	32
5.2.5. Huidige situatie, buitenste driehoek	34
5.2.6. Samenvatting	35
5.3. Resultaten deelprobleem 2	36
5.3.1. Resultaten kwantitatief onderzoek, retail ondernemers en het winkelpersoneel	36
5.3.1. Effectiviteit, binnenste cirkel.....	36
5.3.2. Effectiviteit, binnenste driehoek	36
5.3.3. Effectiviteit, buitenste driehoek.....	37
5.3.4. Samenvatting	37
5.4. Resultaten deelprobleem 3	37
5.4.1. Knelpunten binnenste cirkel	37
5.4.2. Knelpunten buitenste cirkel	37
5.4.3. Knelpunten binnenste driehoek.....	37
5.4.4. Knelpunten buitenste driehoek	37
5.4.5. Samenvatting	37
5.5. Resultaten deelprobleem 4	38
5.5.1. Knelpunten, binnenste cirkel	38
5.5.2. Knelpunten, buitenste cirkel	38
5.5.3. Knelpunten, binnenste driehoek.....	38
5.5.4. Knelpunten, buitenste driehoek	38
5.5.5. Samenvatting	38
5.6. Resultaten deelprobleem 5	39
5.6.1. Gewenste situatie, binnenste cirkel	39
5.6.2. Gewenste situatie, buitenste cirkel.....	39
5.6.3. Gewenste situatie, binnenste driehoek	40
5.6.4. Gewenste situatie, buitenste driehoek	40
5.6.5. Samenvatting	40
6. Conclusie	41
6.1. Hypothesen	42
7. Aanbevelingen.....	43
7.1. Conceptuele model, aanbevelingen.....	43
7.1.1. Aanbevelingen, binnenste cirkel	43
7.1.2. Aanbevelingen, buitenste cirkel	43
7.1.3. Aanbevelingen, binnenste driehoek	44
7.1.4. Aanbevelingen, buitenste driehoek	44

8. Implementatieplan.....	45
8.1. Implementatie, binnenste cirkel	45
8.2. Implementatie, buitenste cirkel	45
8.3. Implementatie, binnenste driehoek.....	46
8.4. Implementatie, buitenste driehoek	46
8.6. Stappen implementatie.....	46
8.6. Verantwoordelijke, planning en kosten	48
Literatuurlijst.....	49
Bijlagen.....	50
Bijlage I Topic guide diepte-interview Eefje Jansen	50
Bijlage II Topic guide werknemers Telecombinatie hoofdkantoor	54
Bijlage III Planning diepte-interview medewerkers op het Telecombinatie hoofdkantoor	57
Bijlage IV Topic guide ondernemers en het winkelpersoneel.....	58
Bijlage V Planning diepte-interviews, retail ondernemers en het winkelpersoneel	61
Bijlage VI Verbatims interviews medewerkers Telecombinatie hoofdkantoor.....	62
Diepte-interview respondent 1	62
Diepte-interview respondent 2	69
Diepte-interview respondent 3	72
Diepte-interview respondent 4	75
Diepte-interview respondent 5	78
Diepte-interview respondent 6	81
Bijlage VII Verbatims diepte-interviews, zelfstandig ondernemers en het winkelpersoneel	85
Diepte-interview respondent 7	85
Diepte-interview respondent 8	88
Diepte-interview respondent 9	91
Diepte-interview respondent 10	94
Diepte-interview respondent 11	97
Diepte-interview respondent 12	100
Diepte-interview respondent 13	103
Diepte-interview respondent 14	106
Bijlage VIII Kwantitatief onderzoek, medewerkers op het Telecombinatie hoofdkantoor	109
Bijlage IX Kwantitatief onderzoek, retail ondernemers en het winkelpersoneel.....	111
Bijlage X Analyseschema's.....	113
Bijlage XI Zoekplan	116
Bijlage XII Logboek	117

Inleiding

Telecombinatie is opgericht in 1995 als inkooporganisatie in de telecombranche. Een groep van zelfstandig ondernemers, allen in het bezit van een telecomwinkel, besloot toen hun krachten te bundelen om hiermee inkoopvoordeel te kunnen bewerkstelligen bij de verschillende netwerken (T-Mobile, KPN, Tele2 etc). Hierdoor konden zij hun klanten alle abonnementen van de verschillende netwerken aanbieden tegen een competitieve prijs.

Sindsdien is Telecombinatie sterk gegroeid. Haar oorsprong met zelfstandig ondernemers heeft zij echter altijd behouden. Inmiddels faciliteert het hoofdkantoor drie soorten ondernemers, namelijk: retail ondernemers, zakelijk ondernemers en e-tail-ondernemers. De retailtak is nog een stap verder gegaan en is onder één naam gaan opereren. Hierdoor staat er inmiddels een landelijk dekkende winkelketen onder de naam Telecombinatie. De zelfstandig ondernemers in de andere takken opereren onder hun eigen naam en maken alleen gebruik van de inkoopvoordelen van Telecombinatie. De ondersteuning in retail gaat een stap verder, met name op het gebied van marketing.

De primaire taak van de ondernemers is verkopen. Telecombinatie hoofdkantoor assisteert de zelfstandig ondernemers hierin. De core business van Telecombinatie is dan ook het ontzorgen van de ondernemers zodat zij zich op het verkopen kunnen focussen. Telecombinatie neemt zaken als administratie, marketing, financiën, inkopen van producten en het ophalen van de benodigde informatie over van de ondernemer. Telecombinatie zorgt ervoor dat elke zelfstandig ondernemer en zijn personeel goed is geïnformeerd zodat zij zich volledig op het ondernemen en het verkopen kunnen richten. Het assisteren en informeren gebeurt via interne communicatie. Telecombinatie werkt met meer dan 100 ondernemers samen. Al deze ondernemers worden via interne communicatie geïnformeerd en geassisteerd. Het zenden van informatie naar alle ondernemers tezamen wordt binnen dit onderzoek interne massacommunicatie genoemd.

Telecombinatie heeft behoefte aan een onderzoek naar het effect van de interne massacommunicatie. De hoofdtaak van Telecombinatie is het ontzorgen van de ondernemers. Communicatie speelt hierbij een cruciale rol. Als bepaalde informatie de ondernemers en het winkelpersoneel namelijk niet bereikt, slagen zij er ook niet in om de ondernemers daadwerkelijk te ontzorgen. De doelgroep van dit onderzoek wordt afgebakend tot de retail ondernemers met een Telecombinatie winkel. Deze groep is namelijk het grootst en de informatiestroom het meest veelzijdig. De probleemstelling van het onderzoek luidt:

Wat kan Telecombinatie doen om het bereik van de interne massacommunicatie van het hoofdkantoor naar de winkels aan te passen, zodat alle interne massacommunicatie de winkels bereikt?

Dit onderzoek start met een theoretisch kader waarin diverse modellen die betrekking hebben op interne communicatie worden beschreven. Uiteindelijk wordt gekozen voor één specifiek model dat het meest geschikt is voor deze onderzoeksvraag. Dit model zal helpen om de situatie bij Telecombinatie in kaart te brengen en suggesties voor verbeteringen aan te dragen. Vervolgens is het van belang dat de huidige en gewenste situatie wordt onderzocht. Door onderzoek te doen naar de huidige interne communicatie, de knelpunten hiervan en het gewenste interne communicatiebeleid, is het mogelijk om tot een gewenst intern communicatiebeleid te komen. De resultaten van het onderzoek resulteren in het antwoord op de probleemstelling.

De afstudeerscriptie is uit de volgende hoofdstukken opgebouwd. Ten eerste, volgt er een situatieschets. Daarna wordt de probleemstelling toegelicht, met daarbij de doelgroepen. Vervolgens volgt het theoretisch kader waarin de theorie en het conceptuele model die relevant is voor de scriptie in kaart is gebracht. Na de theorie volgt de methode van de scriptie. Na de methode volgen de resultaten die op basis van de methode zijn vastgelegd. De resultaten monden uit in conclusies. In de conclusies staan de knelpunten vermeldt. In de aanbevelingen volgt een oplossing van de knelpunten. En tot slot volgt er een implementatieplan om de aanbevelingen door te voeren.

1. Situatieschets

In dit hoofdstuk staat informatie over Telecombinatie. Om te begrijpen in welke situatie Telecombinatie zit volgt er eerst kort een beschrijving over Telecombinatie. Daarna volgt een beschrijving van de missie, kernwaarden, kernactiviteiten, marketingdoelstellingen en marketingcommunicatiemiddelen van Telecombinatie. Daarna volgt er een externe analyse over de concurrenten, wat resulteert in het in kaart brengen van de sterktes, zwaktes van Telecombinatie en de kansen en bedreigingen voor Telecombinatie.

1.1. Interne analyse

Het gehele onderzoek betreft de interne communicatie van Telecombinatie. Telecombinatie heeft een interne missie, doelstellingen en doelen. Deze onderwerpen staan in de interne analyse centraal. De onderstaande informatie is verkregen bij Eefje Jansen, Channel Marketeer bij Telecombinatie en verantwoordelijke voor het communicatiebeleid (bijlage VI).

1.1.1. Algemeen

Telecombinatie is een inkooporganisatie en werkt samen met retail ondernemers. Telecombinatie koopt producten en diensten in, die vervolgens verkocht worden door de retail ondernemers. Telecombinatie werkt samen met drie soorten ondernemers, namelijk: zakelijke ondernemers, e-tail ondernemers en retail ondernemers.

De zakelijke telecommarkt is speciaal voor klein- en middelgrootbedrijven. Telecombinatie werkt samen met veertig zakelijke ondernemers die zich specialiseren in het verkopen op de zakelijke telecommarkt. Telecombinatie werkt ook nog samen met vier ondernemers die zich specialiseren op het gebied van e-tail. Dit zijn ondernemers die hun producten en diensten via online kanalen aanbieden. De grootste markt is de retailmarkt. De retailmarkt bestaat uit ondernemers die in de Telecombinatiewinkels producten en diensten verkopen aan de consument. Telecombinatie werkt samen met zestig ondernemers die zich specialiseren in het verkopen op de Retailmarkt. Elke ondernemer heeft minimaal één winkel. In totaal telt Telecombinatie 98 winkels.

1.1.2. Missie & kernwaarden

De missie van Telecombinatie is om te groeien in omzet. Dit wil Telecombinatie op twee manieren bereiken. Allereerst door middel van omzet. Om de omzet te vergroten is er meer verkoop nodig. Om meer verkoop te realiseren hanteert Telecombinatie de volgende kernwaarden:

1. Service
2. Onafhankelijk advies
3. Breedste portfolio

Om te groeien in verkoop heeft Telecombinatie haar ondernemers nodig. De ondernemers zijn uiteindelijk degene die de verkopen realiseren. Het Telecombinatie hoofdkantoor heeft dan ook de taak om de ondernemers zo volledig mogelijk te informeren en te assisteren. De missie voor de ondernemers van Telecombinatie luidt als volgt:

Telecombinatie streeft ernaar om de ondernemer zoveel mogelijk te ontzorgen, zodat de ondernemer zich kan focussen op zijn primaire taak, namelijk ondernemen.

Telecombinatie streeft ernaar om de ondernemers zoveel mogelijk werk uit handen te nemen. De ondernemers en hun personeel kunnen hierdoor de focus leggen op het verkopen van diensten en producten, wat leidt tot meer verkoop en dus meer winst voor Telecombinatie en de ondernemer.

1.1.3. Kernactiviteiten van Telecombinatie

Telecombinatie is een inkooporganisatie met een uitgebreid portfolio. Dit geldt voor zowel de ondernemers als de consument. Het dienstenpakket van Telecombinatie voor de ondernemers bestaat uit:

1. Het maken van inkoopafspraken bij de netwerken,
2. het faciliteren van alle netwerkinformatie (alle verschillende prijzen) in verschillende systemen,
3. het faciliteren van het aansluiten van abonnementen,
4. het maken van inkoopafspraken en het faciliteren van hardware producten,
5. de productie marketingcampagnes, zowel landelijk als in de winkels en regionaal,
6. ondersteuning op gebied van IT
7. ondersteuning op gebied van financiën.

Het dienstenpakket voor de consument bestaat uit:

1. Het aanbieden van kwalitatief hoge producten en diensten, voor een lage prijs,
2. het aanbieden van een hoog service level richting de klant.

1.1.3. De marketingdoelstellingen

Telecombinatie hanteert de volgende marketingdoelstellingen:

1. Nieuwe klanten realiseren door middel van scherpe prijzen en optimaal advies,
2. klanten voorzien van goede service en voorwaarden,
3. creëren van naamsbekendheid,
4. het behouden van klanten.

1.1.4. Marketingcommunicatiemiddelen

Telecombinatie maakt veel gebruik van marketingcommunicatiemiddelen. De marketingcommunicatiemiddelen dragen bij aan het behalen van de marketingdoelstellingen.

1. Facebook

Via Facebook probeert Telecombinatie meer klanten te realiseren, verder heeft de Facebookpagina het doel om meer verkeer naar de website te realiseren.

2. Website

De website heeft als doel om nieuwe klanten te realiseren. Klanten kunnen op de website een bestelling plaatsen. Verder dient de website als informatiekanaal, de klant kan alvast het aanbod bekijken en in de winkel het product of de dienst kopen.

3. YouTube

Het YouTube-kanaal van Telecombinatie bestaat uit tv-reclames en promotievideo's. Het doel van het YouTube-kanaal is om de consument op een ludieke wijze te informeren over het aanbod van Telecombinatie.

4. Folders

Telecombinatie verstuurt maandelijks folders door heel Nederland. Het doel van de folders is om nieuwe klanten te realiseren en de naamsbekendheid te vergroten.

5. Tv-reclame en radioreclame

Om de naamsbekendheid van Telecombinatie te vergroten, maakt Telecombinatie gebruik van tv-reclames en radioreclames. Verder dienen de beide marketingcommunicatiemiddelen als verkoopmiddel.

6. POS, abri en advertenties

Met POS, abri's en advertenties bereikt Telecombinatie de consument. Deze middelen moeten de naamsbekendheid en verkopen vergroten.

1.2. Externe analyse

1.2.1. Concurrenten

Voor de consumenten:

Telecombinatie kent vele concurrenten. De telecombranche is een uitgebreide branche waar veel grote bedrijven zich in bevinden. Telecombinatie werkt samen met netwerken zoals KPN, Vodafone en T-Mobile. Telecombinatie verkoopt immers de producten van T-Mobile, Vodafone en KPN. Tegelijkertijd hebben deze netwerken zelf ook winkels en zijn ze dus concurrentie in de winkelstraat. , zij worden dan ook binnen Telecombinatie beschouwt als indirecte concurrenten. Naast de netwerken zijn ook andere onafhankelijke telecomwinkels de concurrent van Telecombinatie. De grootste zijn Optie1, Ritel en Welkom. Omdat veel consumenten er tegenwoordig voor kiezen om hun producten online te kopen, zijn er de laatste jaren ook veel webshops bijgekomen als concurrent. De grootste zijn Studentmobiel en Belsimpel.

De grootste concurrenten van Telecombinatie zijn:

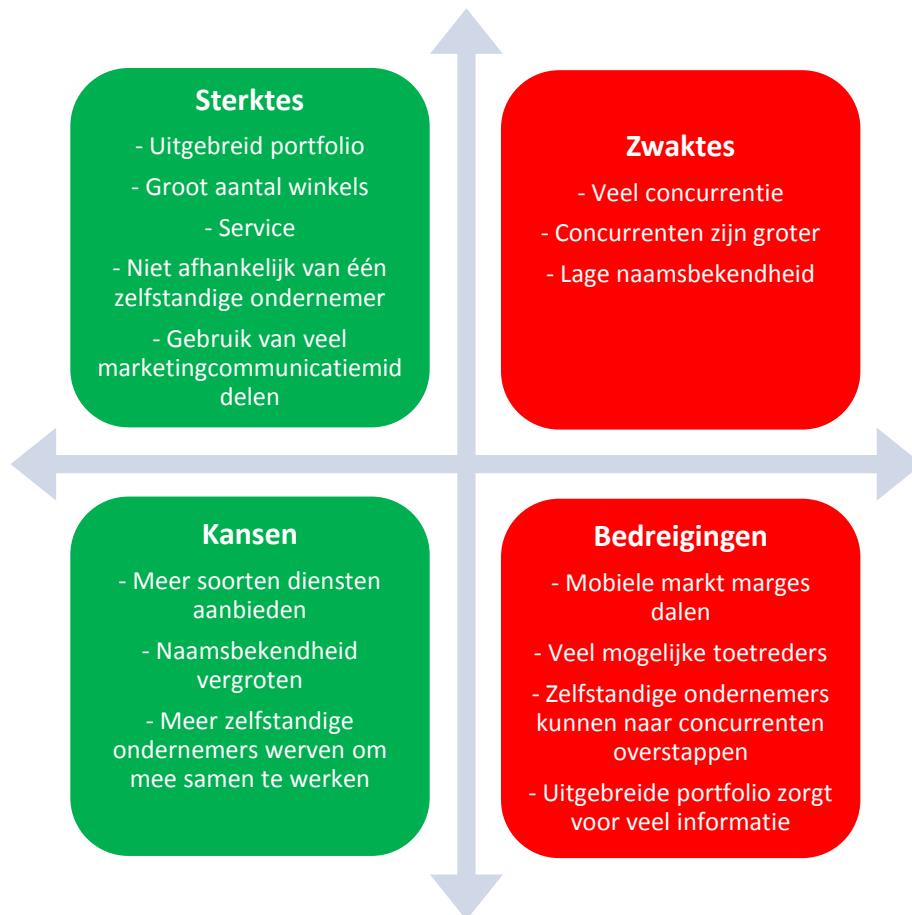
1. **Optie1**
2. **KPN**
3. **Vodafone**
4. **T-Mobile**

Voor de ondernemers:

Optie 1 is de grootste concurrent Telecombinatie. Optie1 is net als Telecombinatie een inkooporganisatie en hanteert dezelfde werkwijze als Telecombinatie. Optie1 heeft in het begin van 2015 The Phone House overgenomen en werkt daarnaast met meerdere zelfstandig ondernemers samen. Optie1 heeft net als Telecombinatie de missie om ondernemers te ontzorgen. Telecombinatie en Optie1 concurreren op dit vlak met elkaar. Het is voor Telecombinatie de noodzaak om de ondernemers verder te ontzorgen dan Optie1, zodat de ondernemer eerder geneigd is om zich bij Telecombinatie aan te sluiten of te blijven. Interne communicatie is daarin een belangrijk aspect.

1.3. SWOT-analyse

In de externe analyse wordt er gebruikt gemaakt van de SWOT-analyse. De SWOT-analyse bestaat uit vier componenten. De vier componenten zijn onderverdeeld in twee groepen, de interne componenten en de externe componenten. Bij de interne componenten staan de sterktes en zwaktes van Telecombinatie beschreven. Bij de externe componenten staan de kansen en bedreigingen voor Telecombinatie beschreven. Onderstaand staan de vier componenten in een tabel uitgelicht.



2. Probleemformulering

De organisatie Telecombinatie is in het vorige hoofdstuk toegelicht. In dit hoofdstuk komt de probleemstelling aan bod. Telecombinatie heeft behoefte aan een onderzoek van de interne massacommunicatie, omdat dit een cruciale rol speelt in haar kerntaak, het ontzorgen van de ondernemers. Telecombinatie wil weten in hoeverre zij de ondernemers ontzorgd. Om hier een antwoord op te krijgen is er een probleemstelling geformuleerd. Na de probleemstelling volgt de doelstelling, de doelstelling helpt bij het oplossen van de probleemstelling. De probleemstelling wordt nog verder verdeeld in vijf deelvragen, deze deelvragen vormen gezamenlijk het antwoord op de probleemstelling. Tot slot wordt beschreven onder wie het onderzoek plaatsvindt, ook wel de doelgroepen genoemd.

2.1. Aanleiding

Telecombinatie is een inkooporganisatie die met meer dan honderd zelfstandig ondernemers samenwerkt. Op het Telecombinatie hoofdkantoor zijn 56 medewerkers in dienst. De interne communicatie tussen het hoofdkantoor en de ondernemers is intensief. Het doel van de medewerkers op het Telecombinatie hoofdkantoor is om de ondernemers zoveel mogelijk te ontzorgen. Hiervoor zijn vier afdelingen aanwezig namelijk: Dealersupport, Marketingcommunicatie, Finance en Sales. Deze vier afdelingen assisteren en informeren de ondernemers, hierbij is interne massacommunicatie essentieel. Telecombinatie is benieuwd in hoeverre de afdelingen de ondernemers daadwerkelijk ontzorgen. Als de ondernemers goed worden geassisteerd en geïnformeerd hebben zij meer tijd voor hun primaire taak, namelijk ondernemen. De ondernemer werkt samen met zijn winkelpersoneelsleden, ook zij worden door het hoofdkantoor zo goed mogelijk ontzorgd zodat zij zich kunnen focussen op hun primaire taak, namelijk verkopen van producten en diensten. Er is bij Telecombinatie behoefte aan een onderzoek over het bereik van de interne massacommunicatie, omdat er probleemstukken ontstaan die middels interne massacommunicatie kunnen worden voorkomen.

Mij is gevraagd om een onderzoek te doen naar de huidige interne communicatie en hoe de huidige interne communicatie gewijzigd kan worden om ervoor te zorgen dat het hoofdkantoor de winkels bereikt. Het onderzoek legt de focus op het bereik tussen het hoofdkantoor en de winkels, om deze reden is er gekozen om de e-tail ondernemers en de zakelijke telecommarkt buitenbeschouwing te houden. retail ondernemers hebben de beschikking over één of meer winkels en zijn om deze reden de geschikte doelgroep voor het onderzoek.

2.2. Probleemstelling

Er is vraag naar een intern communicatieonderzoek en een aanpassing van de interne massacommunicatie. Om deze vraag te beantwoorden is gekozen om een intern communicatieonderzoek te verrichten. Het interne communicatieonderzoek legt de focus op de retailmarkt en op het bereik van de interne massacommunicatie tussen de medewerkers van het hoofdkantoor en de retail ondernemers en het winkelpersoneel. Er wordt gekeken naar de huidige situatie en hoe Telecombinatie ervoor kan zorgen dat de medewerkers van het Telecombinatie hoofdkantoor de retail ondernemers en het winkelpersoneel bereiken.

Wat kan Telecombinatie doen om het bereik van de interne massacommunicatie van het hoofdkantoor naar de winkels aan te passen, zodat alle interne massacommunicatie de winkels bereikt?

Door de probleemstelling te beantwoorden, is het mogelijk om erachter te komen wat de huidige interne communicatie mist en wat voor aanpassingen de medewerkers van zowel het hoofdkantoor als de winkels wensen. Wanneer de probleemstelling is beantwoord, is het mogelijk om een plan op te stellen om het bereik en de effectiviteit van de interne communicatie van het hoofdkantoor naar de winkels zodanig aan te passen dat de genoemde probleemstukken worden verholpen.

2.3. Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is als volgt: 'Inzicht verkrijgen in de huidige werkwijze voor het versturen en ontvangen van interne massacommunicatie, ten einde een advies te geven over welk intern communicatiebeleid Telecombinatie dient te hanteren om ervoor te zorgen dat het hoofdkantoor de winkels bereikt.' In dit hoofdstuk is er gebruikt gemaakt van het diepte-interview met Eefje Jansen (bijlage VI)

Huidige situatie

Telecombinatie verstuurt via verschillende interne communicatiemiddelen de interne massacommunicatie richting de winkels. Het is noodzaak dat het winkelpersoneel en de eigenaren de informatie lezen. Het lezen van de informatie voorkomt problemen voor zowel de winkel als de klant. Toch blijkt dat niet alle informatie wordt gelezen, er is nog geen inzicht in de oorzaak. Het doel is om erachter te komen waar de knelpunten liggen en wat de oplossing hiervan is.

Gewenste situatie

Telecombinatie verstuurt de interne massacommunicatie naar de winkels. Zij lezen de informatie en zijn op de hoogte van de nieuwe prijsplannen, wijzigingen, de voorraadstatus, leveringsproblemen en alle andere informatie. Hierdoor kunnen zij de klant optimaal adviseren en naar een alternatief schakelen wanneer dat nodig is. Ook weten het winkelpersoneel en de eigenaren wat voor handelingen zij moeten verrichten om de verkoop goed door te voeren. De werknemers van het Telecombinatie hoofdkantoor informeren de winkels en zij handelen hiernaar om zo gezamenlijk optimale verkoopcijfers te behalen en probleemstukken te vermijden.

2.4. Deelvragen

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden zijn er vijf deelvragen geformuleerd. Deze vijf deelvragen vormen de vijf deelproblemen van dit onderzoek. De eerste deelvraag betreft de huidige interne massacommunicatie. Voor deelvraag twee is gekozen voor het inzetten van triangulatie. Allereerst volgt een kort kwantitatief onderzoek, daarna volgt een kwalitatief onderzoek. Het kwantitatieve onderzoek dient ter ondersteuning voor het kwalitatieve onderzoek. Deelvraag drie en vier en vijf maken gebruik van kwalitatief onderzoek. Onderstaand staan de vijf deelvragen van dit onderzoek:

1. Hoe is de huidige interne communicatie van Telecombinatie?
2. Wat is de effectiviteit van de huidige interne communicatie van Telecombinatie?
3. Welke knelpunten ervaren de medewerkers van het hoofdkantoor van Telecombinatie in de huidige interne communicatie?
4. Welke knelpunten ervaren de ondernemers en het winkelpersoneel in de huidige interne communicatie?
5. Wat is het gewenste interne communicatiebeleid?

2.5. Doelgroepen

Voor dit onderzoek zijn twee doelgroepen geformuleerd. De zender van de interne massacommunicatie (de medewerkers op het hoofdkantoor van Telecombinatie en de ontvangers van de interne massacommunicatie (de ondernemer en het winkelpersoneel). Het onderzoek focust zich op het bereik van het hoofdkantoor naar de winkels, daarom is er gekozen voor het buitenbeschouwing houden van de e-tail ondernemers en de zakelijke Ondernemers. Deze zakelijke en e-tail ondernemers hebben niet altijd een winkel. De retail ondernemers zijn de geschikte doelgroep voor het onderzoek. De retail ondernemers hebben minimaal één winkel en is ook de grootste groep ondernemers binnen Telecombinatie.

De medewerkers op het hoofdkantoor van Telecombinatie

Telecombinatie telt vier afdelingen die de ondernemers ontzorgen. De afdeling Marketingcommunicatie is opgesplitst in drie afdelingen die elk communiceren naar de ondernemer. Dit zijn de afdelingen: Hardware, Sales-Implementatie en Marketing. Zij worden als aparte afdeling meegenomen in het onderzoek. Per afdeling wordt de werknemer die de meeste interne massacommunicatie verstuurt gevraagd om te participeren aan het onderzoek.

De volgende afdelingen participeren aan het onderzoek:

- Sales;
- Finance;
- Dealersupport;
- Sales-Implementatie (onderdeel van de afdeling Marketingcommunicatie);
- Hardware (onderdeel van de afdeling Marketingcommunicatie);
- Marketing (onderdeel van de afdeling Marketingcommunicatie).

De ondernemers en het winkelpersoneel

Dit onderzoek focust op de retail ondernemers met een Telecombinatie winkel. Dit betreft ongeveer zestig ondernemers. Voor het onderzoek is gekozen om vier ondernemers en vier werknemers te laten participeren aan het onderzoek. De ondernemers hebben elk één of meerdere winkels. Voor het onderzoek is er gekozen om de eigenaren met de meeste winkels te laten participeren aan het onderzoek. Hierdoor worden er meerdere winkels in één interview bereikt. Verder zal een fulltime winkelmedewerker participeren aan het onderzoek. De geïnterviewde ondernemer selecteert de medewerker. De geïnterviewde eigenaar wordt gevraagd om de meest ervaren winkelmedewerker te noemen en te laten participeren in het onderzoek.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de theorie rondom interne communicatie bestudeerd. Het helpt een antwoord te geven op de hoofdvraag: *Wat kan Telecombinatie doen om het bereik van de interne communicatie tussen het hoofdkantoor en de ondernemers aan te passen, zodat zij elkaar bereiken?*

Het behandelen van de theorie van interne communicatie draagt in zoverre bij aan de hoofdvraag dat het aangeeft waar goede interne communicatie aan moet voldoen. Het hoofdstuk geeft inzicht in waar een goed intern communicatiebeleid aan moet voldoen.

3.1. Theorie

Om tot een volledig beeld te komen van waar interne communicatie uit bestaat is er gekozen voor een algemeen onderzoek over interne communicatie. Hierbij worden de belangrijkste onderdelen van interne communicatie beschreven. Hierdoor ontstaat er een volledig beeld, wat resulteert in een hogere kennis over interne communicatie. Ook worden de begrippen die centraal staan in het onderzoek toegelicht. Een verhoogde kennisgraad zorgt voor een betere implementatie van de communicatiemodellen en uitvoering van het onderzoek.

Interne communicatie

Ten eerste is het belangrijk om interne communicatie algemeen te definiëren. Volgens Marleen Boer (2012) zijn er vele beschrijvingen van interne communicatie. Hieronder worden vier definiëringen van 'interne communicatie' weergegeven.

Vos en Schoemaker (2000) definiëren het begrip, interne communicatie, als volgt:
'Communicatie gericht op publieksgroepen in de interne omgeving van de organisatie'.

Koeleman (2008) definieert het begrip, interne communicatie, als volgt:
'De intentionele productie van boodschappen waarop ontvangst en interpretatie kan plaatsvinden. Dit proces vindt plaats binnen een organisatie in een informatieve en relationele context, die mede vormend is voor de betekenis die gegeven wordt aan boodschappen'.

Boer (2012) definieert het begrip, interne communicatie, als volgt:
'Interne communicatie is het faciliteren van en het adviseren over de continue informatiestroom en interactieprocessen in een organisatie die bijdragen aan de organisatiedoelstellingen'.

De definiëring van interne communicatie door Vos en Schoemaker (2000) is een globale weergave van interne communicatie. De definiëring gaat niet diep in op het begrip en wordt om deze reden niet gebruikt voor het onderzoek.

Koeleman (2008) maakt gebruik van het motivatie aspect van interne communicatie. Volgens Koeleman gaat het om de verandering in kennis, houding en gedrag. Het onderzoek zal zich niet voornamelijk bezighouden met de verandering in kennis, houding en gedrag, waardoor deze definiëring minder geschikt is voor het onderzoek.

De definiëring van Boer (2012) is de geschikte definiëring voor het onderzoek. De definiëring van Boer bestaat uit drie kernaspecten die aansluiten bij het onderzoek.

1. **Faciliteren van de continue informatiestroom en interactieprocessen.**
2. **Adviseren over de continue informatiestroom en interactieprocessen.**

Boer (2012) kijkt zowel het huidige interne communicatiebeleid (deelvraag één, drie en vier) als het te adviseren interne communicatiebeleid (deelvraag twee en vijf). Om deze reden wordt de definitie van Boer gehanteerd in het onderzoek.

Onderzoek begrippen

Om tot een volledig begrip van het onderzoek te komen is het belangrijk om de begrippen die gebruikt worden in de centrale vraag en de deelvragen volledig te begrijpen. Hieronder volgt een toelichting van de begrippen die gebruikt worden in de centrale vraag en deelvragen. Het betreft de volgende begrippen:

- Bereik
- Effectiviteit
- intern communicatiebeleid

Bereik

Het begrip 'bereik' is de essentie van de centrale vraag. De centrale vraag is het antwoord tot het gehele onderzoek, het is essentieel om de essentie van de vraag volledig te begrijpen. Hierbij is een toelichting van het begrip 'bereik' essentieel.

In het boek 'Handboek communicatie' is het begrip bereik als volgt omschreven: *"Onder het bereik verstaan we alle personen die een medium hebben gelezen of gezien."* (Michels, 2010)

Effectiviteit

Het begrip 'effectiviteit' komt voor in deelvraag twee. Ook voor het begrip 'effectiviteit' geldt dat het de essentie is, maar dan van deelvragen twee.

In het Nederlandse woordenboek Van Dale (2014) wordt het begrip 'effectief' als volgt beschreven: *'Waardoor het beoogde doel bereikt wordt'*. Deelvraag twee focust zich op het interne communicatiebeleid en de effectiviteit (beoogde doel) hiervan.

Het Interne communicatiebeleid

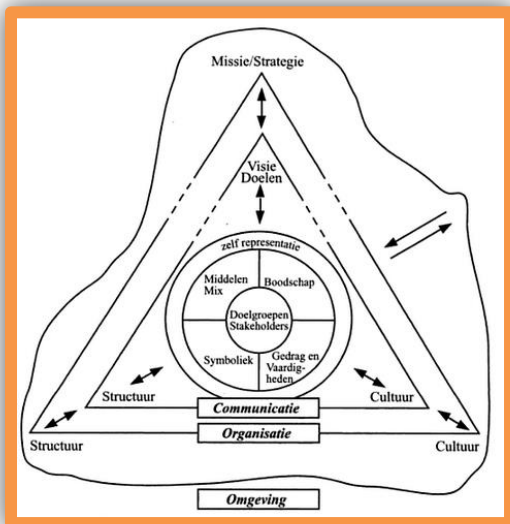
Tot slot het begrip 'intern communicatiebeleid', een begrip die in alle deelvragen voorkomt en mede hierdoor een belangrijk begrip om nader toe te lichten.

In het boek 'Handboek voor de interne communicatiespecialist' wordt een communicatiebeleid beschreven als: *"het communicatief ondersteunen van en het leveren van een communicatieve bijdrage aan ... (invullen bedrijfsdoelstelling)"* (Boer 2012). Volgens het boek 'Handboek voor de interne communicatiespecialist', staat helder omschreven welke doelstellingen je ambieert, welke strategie je daarvoor gaat gebruiken en welke waarden een rol spelen bij de afwegingen. Dit is ook de benadering voor het beantwoorden van de deelvragen. De definiëring van het boek en de omschrijving van de werkwijze sluit aan bij het onderzoek en is daardoor ook geschikt voor het onderzoek.

3.2. Literatuurreview

In de literatuurreview worden de communicatiemodellen aan de hand van deskresearch uitgelegd. Verder volgt er een toelichting op de relevantie van de modellen en waarvoor de modellen van belang kunnen zijn tijdens het onderzoek.

3.2.1. TOCOM-model



Figuur 1: TOCOM-Model (Woudstra en Van Gemert, 1999, p. 112)

Het Twente Organizational Communication Model, afgekort TOCOM-model, is een communicatiemodel ontwikkeld door Woudstra en Van Gemert. In het boek 'Handboek voor de interne communicatiespecialist' (Boer, 2012) staat beschreven dat het TOCOM-model een model is om zowel de huidige als de gewenste communicatie van een organisatie in beeld te krijgen. In het boek 'Become a communication expert' (Woudstra en Van Gemert, 2005) wordt het TOCOM-model uitgebreid toegelicht. Ieder component van het TOCOM-model staat in verbinding met elkaar, een aanpassing in één component zorgt voor een verandering in de andere componenten.

Het TOCOM-model bestaat uit vele componenten met ieder een eigen verband. Om een goed beeld te krijgen van het TOCOM-model is er gekozen voor een toelichting per hoofdcomponent. Hierbij wordt er van binnen naar buiten gewerkt. De vijf hoofdcomponenten en de daarbij behorende componenten worden onderstaand toegelicht.

Hoofdcomponenten.

1. Binnenste cirkel
2. Buitenste cirkel
3. Binnenste driehoek
4. Buitenste driehoek
5. Omgeving

1. Binnenste cirkel

De kern van het TOCOM-model bestaat uit vijf componenten, namelijk:

1. Doelgroepen en stakeholders
2. Middelenmix
3. Boodschap
4. Gedrag en vaardigheden
5. Symboliek

Om een duidelijk beeld te krijgen van de binnenste cirkel is er gekozen voor een korte toelichting van de componenten. De toelichting van de componenten is gebaseerd op informatie uit het boek 'Become a communication expert' (Woudstra en Van Gemert, 2015). In het boek lichten Woudstra en Van Gemert (2015) de componenten en verbanden toe.



Figuur 2: Binnenste cirkel. TOCOM-model (Woudstra en van Gemert, 1999, p. 112)

Doelgroepen en stakeholders

In het midden van de cirkel bevindt zich de component 'Doelgroepen en stakeholders'.

De component heeft betrekking op de belanghebbende en doelgroepen van de organisatie. Het is belangrijk dat de omringende componenten voor een positief imago zorgen bij de doelgroepen en stakeholders.

Boodschap

Dit is de boodschap die naar de component doelgroepen en stakeholders wordt verzonden. Hierbij moet er gekozen worden welke informatie er gecommuniceerd wordt en is het ook belangrijk om ervoor te zorgen dat de boodschap duidelijk is. Om een duidelijke boodschap te communiceren, moet er bij het opstellen rekening gehouden worden met de componenten: Doelgroepen en stakeholders, gedrag en vaardigheden en symboliek.

Gedrag en vaardigheden

Het is belangrijk om te weten hoe de werknemers met elkaar of naar stakeholders en doelgroepen communiceren. Vanuit hier kan er een stijl voor de boodschap worden opgesteld. Is er sprake van een formele of informele verstandshouding en schrijfwijze?

Symboliek

In het boek 'Handboek voor de interne communicatiespecialist' staat symboliek beschreven als de huisstijl, taalgebruik en kantoorinrichting van een bedrijf. Dit zijn enkele voorbeelden van symbolen. Symboliek is een component waarmee de organisatie de organisatiecultuur kan versterken. Het is belangrijk dat de symboliek past bij de cultuur van de organisatie.

Middelenmix

De boodschap is gevormd. Er is tijdens het opstellen gelet op de drie componenten doelgroepen en stakeholders, gedrag en vaardigheden en symboliek. Het laatste component van de binnenste cirkel is middelenmix. Met middelenmix worden de communicatiemiddelen bedoeld. Welke communicatiemiddelen worden er gebruikt binnen het bedrijf? Waarvoor? En welke communicatiemiddelen gaan we gebruiken om de boodschap te versturen?

2. Buitenste cirkel

Om de binnenste cirkel zit de component 'zelf representatie'.

De binnenste cirkel is de kern van de component 'zelf representatie'. Zijn de componenten van de binnenste cirkel bekend bij de werknemers? Zelf representatie is het beeld die werknemers van de organisatie hebben. Het beeld wordt gevormd door de componenten van de binnenste cirkel.

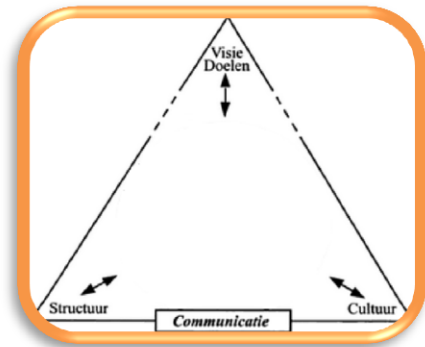


Figuur 3: Buitenste cirkel. TOCOM-model (Woudstra en van Gemert, 1999, p. 112)

3. Binnenste driehoek

Na de twee cirkels volgen de twee driehoeken. De binnenste driehoek bestaat uit een hoofdcomponent, die onderverdeeld is in drie sub-componenten.

- **Communicatie**
 - *Structuur*
 - *Cultuur*
 - *Visie en doelen*



Figuur 4: Binnenste driehoek. TOCOM-model (Woudstra en van Gemert, 1999, p. 112)

In de binnenste cirkel wordt de strategie van de organisatie toegelicht. Hoe ziet de organisatie de toekomst? Wat is de organisatiestructuur en cultuur en sluit deze ook aan op de visie en de doelen?

Communicatiestructuur

Hoe wordt de communicatie van de organisatie verstuurd? De communicatiestructuur geeft aan welke middelen er wanneer en door wie gebruikt worden voor de verschillende boodschappen die zijn opgesteld in de binnenste cirkel. Dit betreft zowel de interne communicatie als de externe communicatie. De communicatiestructuur staat in verband met de organisatiestructuur. Het verband wordt nader toegelicht in de toelichting van de organisatiestructuur

Communicatiecultuur

De communicatiecultuur en organisatiecultuur zijn van elkaar afhankelijk. Een verandering in de communicatiecultuur kan voor een verandering zorgen in de organisatiecultuur en andersom. De communicatiecultuur is de manier waarop werknemers met elkaar communiceren. Het is belangrijk om de volgende vragen te beantwoorden. Welke normen en waarden worden er gehanteerd? En komt het communicatiegedrag, de normen en de waarden overeen met de organisatiecultuur?

Visie en doelen

Wat zijn de visie en de doelen van de organisatie? In de componenten 'Visie en doelen', wordt er gekeken naar de toekomst van de organisatie. Een visie of een doel is een kort termijnplan voor de toekomst. Wat wil de organisatie in een korte tijd behalen?

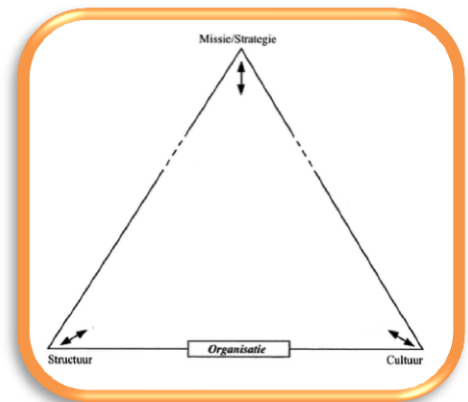
4. Buitenste driehoek

De buitenste driehoek is een beeld van de gestelde structuur, cultuur, missie en strategie van een organisatie. Een organisatie stelt alle drie de componenten van de buitenste driehoek vast. Het is van belang dat er wordt gekeken naar wat de organisatiecultuur, -structuur, missie en strategie van een bedrijf is en of hier ook naar gehandeld wordt.

Organisatiestructuur

De Organisatiestructuur wordt toegelicht in het boek 'Handboek voor de interne communicatiespecialist'. De organisatiestructuur bepaalt in grote mate wat voor kanalen er gebruikt worden. Het bepaalt via welke kanalen het bedrijf communiceert. De managementstructuur is bij een organisatiecultuur een belangrijk component. Bij organisatiestructuur wordt er gekeken naar:

- *Aantal werknemers.*
- *Aantal afdelingen.*
- *Aantal managers.*
- *Wie de beslissingen maakt.*
- *Wie verantwoordelijk is.*



Figuur 5: Buitenste driehoek. TOCOM-model (Woudstra en van Gemert, 1999, p. 112)

De organisatiestructuur bepaalt in grote mate de communicatiestructuur. De organisatie- en communicatiestructuur beïnvloeden elkaar en moeten op één lijn liggen.

Organisatiecultuur

De cultuur van een organisatie wordt vastgesteld in de organisatiecultuur. Wat zijn de beoogde normen, waarden en manieren van communiceren. Werknemers moeten handelen vanuit de organisatiecultuur, wanneer dit niet gebeurt verandert de communicatiecultuur.

Missie en strategie

De missie is een weergave van de toekomst. Een missie laat zien hoe de organisatie, of het management van de organisatie de toekomst zien. Waar staan we over een x aantal jaar en hoe gaan we dat bereiken? Vanuit de missie wordt een strategie geformuleerd. Hoe gaan we de missie bereiken? De visie en doelen van een organisatie dragen bij aan het behalen van de missie, de visie is een kort termijnplan om een stap dichterbij het behalen van de missie te komen.

5. Omgeving

De laatste hoofdcomponent 'Omgeving', wordt gekenmerkt door de onregelmatige lijnen. Woudstra en Van Gemert willen met de onregelmatige lijnen stellen dat een omgeving van een organisatie, maar ook de organisatie zelf constant in beweging is. Een verandering in de omgeving zorgt voor een verandering van de overige hoofdcomponenten en componenten. Wanneer een omgeving verandert is het van belang dat ook de andere componenten veranderen. Nieuwe markten, producten, substituu-producten en trends kunnen voor een verandering in de omgeving zorgen. Het is van belang dat de omgeving en dus de markten, producten en trends in kaart worden gebracht. Vanuit deze analyse wordt er een strategie gecreëerd of aangepast.

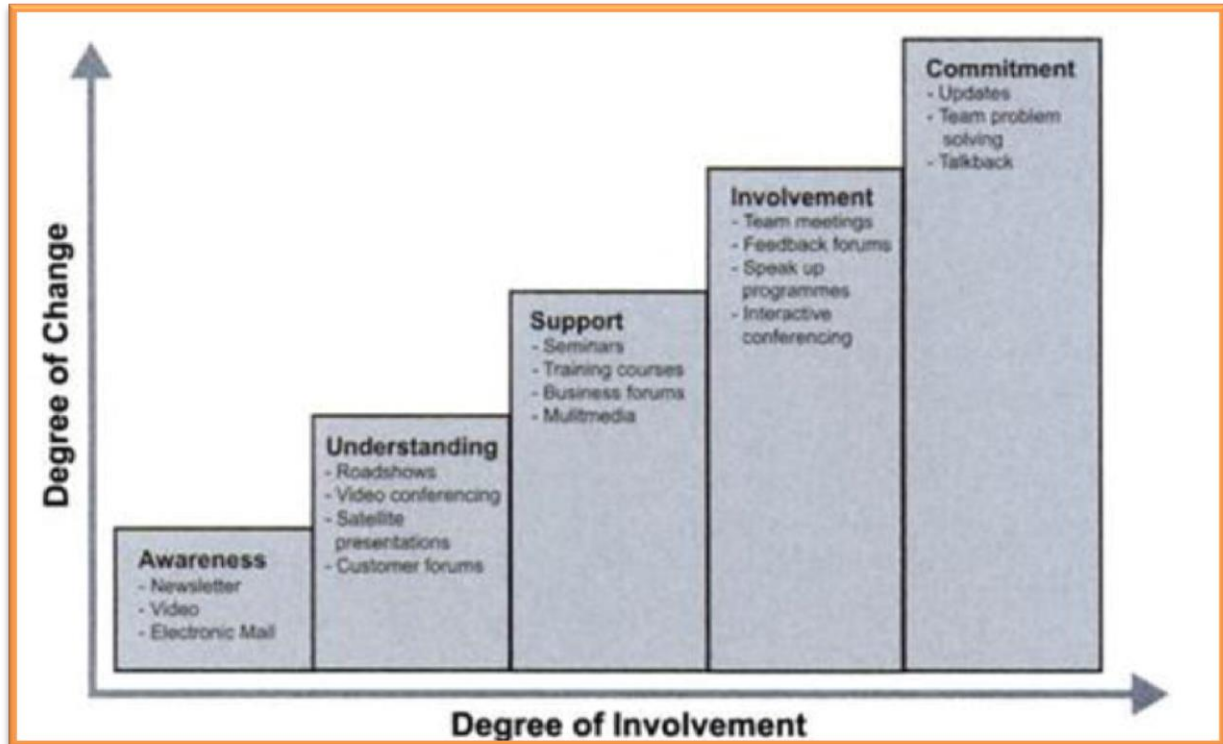


Afbeelding 6: Omgeving. TOCOM-model (Woudstra en van Gemert, 1999, p. 112)

TOCOM-model, toepassing in het onderzoek

Met het TOCOM-model is het mogelijk om zowel het huidige interne communicatiebeleid als het gewenste interne communicatiebeleid in kaart te brengen. Het model sluit dankzij zijn uitgebreide analyse en vele componenten aan bij het onderzoek en de onderzoeksvragen. Met het TOCOM-model is het mogelijk om de centrale vraag en deelvragen te beantwoorden.

3.2.4. Communicatieladder



Figuur 5: Communicatieladder (Bill Quirke 2008, p.137)

De communicatieladder van Bill Quirke (2008) is een implementatiemodel. Zoals de naam van het model al aangeeft, is het een stapsgewijs model. Het model bestaat uit twee factoren, namelijk: 'mate van betrokkenheid' en 'mate van verandering'. Deze twee factoren staan in verbinding met elkaar. Om de betrokkenheid te laten stijgen, is er een stijging in verandering nodig. Bill Quirke (2008) heeft hiervoor vijf treden geïntroduceerd. De eerste trede is bewustwording, de tweede is begrip, de derde is ondersteuning, de vierde is betrokkenheid en aan het einde van de ladder zit verbondenheid.

Alle treden zijn verbonden aan elkaar, maar het is van belang dat er per trede wordt gehandeld. De eerste twee treden maken gebruik van eenrichtingscommunicatie. De eerste twee treden moeten ervoor zorgen dat de werknemers van de organisatie de verandering begrijpen en dat de werknemers zich dus bewust worden van de verandering. Dit gebeurt door bijvoorbeeld nieuwsbrieven, video's of e-mails uit te sturen naar de medewerkers. De informatie heeft betrekking op de verandering. De medewerkers weten van de verandering af. Dit moet resulteren in een verhoogde betrokkenheid. Wanneer de medewerkers zich betrokken voelen bij de verandering, is het tijd voor trede twee: 'begrip'. De medewerkers zijn geïnformeerd over de verandering. Nu is het de noodzaak dat zij er begrip voor tonen. Dit gebeurt door interne communicatiemiddelen te gebruiken, zoals: videoconferenties, promotietours en presentaties. Wanneer er begrip is bij de medewerkers, is er ook meer betrokkenheid en is het tijd om naar trede drie te gaan.

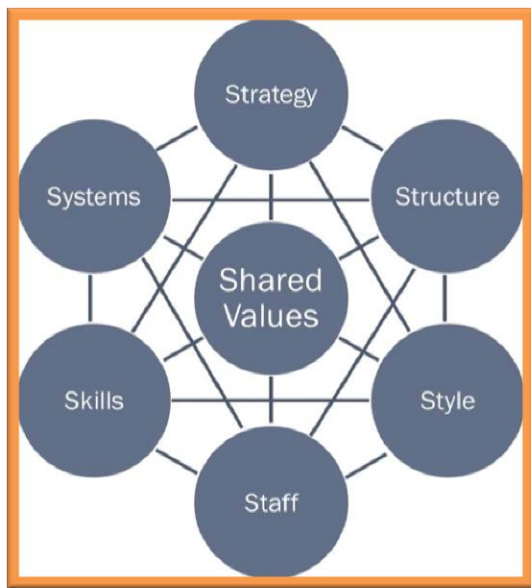
Trede drie (ondersteuning) en trede vier (betrokkenheid) maken gebruik van tweerichtingscommunicatie. De organisatie maakt voor deze twee treden gebruik van trainingsmiddelen, vergaderingen en de organisatie biedt de medewerker de mogelijkheid om via bijvoorbeeld forums vragen te stellen of informatie uit te wisselen. Op trede drie biedt de organisatie ondersteuning aan de medewerkers: zij informeert, instrueert en overtuigt de medewerker van de verandering. Dit leidt tot een hogere betrokkenheid. Trede drie moet leiden tot volledige betrokkenheid van de medewerkers. De medewerkers moeten zich betrokken voelen en zijn bereid om zich in te zetten voor de verandering en de organisatie, ook wel trede vier: 'betrokkenheid'.

De laatste trede is 'verbondenheid'. Dankzij de vorige vier treden zijn de medewerkers zich volledig bewust van de verandering, snappen zij de verandering, weten zij alles af van de verandering en voelen zij zich betrokken bij de verandering. De medewerkers committeren zich. Zij zijn bereid om de verandering zo goed mogelijk door te voeren en voelen zich verbonden bij zowel de organisatie als de verandering. De verbondenheid wordt aangesterkt door middel van updates, het oplossen van problemen in een team en feedback. Dit leidt tot een sterke interne communicatie van de organisatie.

Communicatieladder, toepassing in het onderzoek

De communicatieladder van Bill Quirke (2008) is een implementatiemodel. Door middel van het uitvoeren van de gestelde treden is het mogelijk om binnen de organisatie verbondenheid te creëren. Hierdoor is het model niet geschikt voor de gestelde probleemstelling van het onderzoek. De organisatie wil weten wat de huidige situatie is, waar de knelpunten liggen en hoe de knelpunten kunnen worden opgelost, zodat het hoofdkantoor de winkels bereikt. De communicatieladder heeft alleen betrekking op het oplossen van de knelpunten en niet op het in kaart brengen van de huidige situatie en het in kaart brengen van de knelpunten binnen de huidige situatie. De communicatieladder van Bill Quirke kan daarom niet direct worden ingezet voor het onderzoek.

3.2.3. 7S-model



Figuur 7: 7S-Model (Peters. en Waterman 1980 p. 18)

Het 7S-Model is bedacht en ontwikkeld door Robert Waterman, Tom Peters en Richard Pascale. Met het 7S-Model is het mogelijk om met zeven aspecten de prestaties en kwaliteit van de aspecten en de organisatie te meten. Van de zeven aspecten zijn er drie kernaspecten, ook wel harde aspecten genoemd. De andere vier zijn vier zachte aspecten. De drie harde aspecten zijn: systemen, strategie en structuur. De vier zachte aspecten zijn: gedeelde waarde, managementstijl, personeel en vaardigheid.

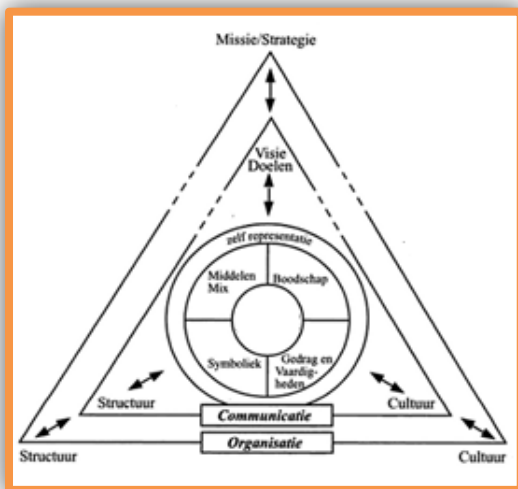
Zoals in het bovenstaande figuur is te zien, staan alle factoren met elkaar in verbinding. Een wijziging in een van de aspecten zorgt voor wijzigingen in de andere aspecten. In een vooruitstrevende organisatie zijn alle aspecten op elkaar ingespeeld. Elk aspect heeft hetzelfde doel. Volgens Robert Waterman, Tom Peters en Richard Pascale is een organisatie nagenoeg perfect wanneer de zeven aspecten naar dezelfde doelen streven.

7S-Model, toepassing in het onderzoek

Het 7S-Model is geschikt om inzicht te krijgen in de processen van een organisatie. Het 7S-Model analyseert eerst de huidige situatie. Hierbij worden alle aspecten van het 7S-Model in kaart gebracht. Wanneer de huidige situatie in kaart is gebracht, is het mogelijk om te kijken of de aspecten hetzelfde doel hebben. Hierdoor is het mogelijk om de knelpunten in de communicatie in kaart te brengen. De knelpunten worden vervolgens aangepast. Wanneer de knelpunten zijn aangepast, is het mogelijk om het 7S-Model nogmaals in te zetten. Na de laatste analyse is het mogelijk om te zien of alle aspecten dezelfde doelen hebben, wat resulteert in het oplossen van de communicatieknelpunten.

Het 7S-Model is voor dit onderzoek relevant, maar past niet in het totaalplaatje. Telecombinatie bevindt zich in de telecommarkt. De telecommarkt is een markt die veel in beweging is. Er zijn vaak veel nieuwe producten, diensten, concurrenten en mogelijkheden. Voor het 7S-Model is het van belang dat alle aspecten dezelfde doelen hebben, maar wanneer een aspect wijzigt, wijzigen ook alle andere aspecten. Verder richt het 7S-model zich op de algehele communicatie van een organisatie. Om deze reden sluit het 7S-Model niet volledig aan bij de probleemstelling. De probleemstelling legt de focus op de interne communicatie. De zwakke plek, namelijk de interne communicatie, is al bekend bij de organisatie.

3.4. Conceptuele model



Figuur 8: Het conceptuele model

Op basis van de literatuurreview en de verrichtte deskresearch is te concluderen dat het TOCOM-model het passende conceptuele model voor het onderzoek is. Het TOCOM-model sluit aan bij de probleemstelling van de organisatie. Met het TOCOM-model van Woudstra en Van Gemert (1999) is het mogelijk om de huidige situatie, knelpunten en gewenste situatie in kaart te brengen. De communicatieladder van Bill Quirke (2008) heeft alleen betrekking op de gewenste situatie en het 7S-Model van Waterman, Peters en Pascale (1980) richt zich op de gehele communicatie van de organisatie. Het onderzoek heeft betrekking op de interne communicatie, een onderzoek naar gehele communicatie is daarom ook overbodig.

Door middel van het TOCOM-model is het mogelijk om de deelvragen en centrale vraag te beantwoorden. De componenten van het TOCOM-model richten zich op vele aspecten van de deelvragen. De componenten 'omgeving', 'doelgroepen' en 'stakeholders' blijven uit het onderzoek. Deze componenten hebben vooral betrekking op de externe communicatie en dragen om daarom niet bij aan het onderzoek.

Wanneer alle componenten in kaart zijn gebracht en de vereiste deskresearch en onderzoeken zijn verricht, is het mogelijk om de deelvragen te beantwoorden. Wanneer de deelvragen zijn beantwoord, is het mogelijk om de centrale vraag te beantwoorden. Dit is de basis die uiteindelijk leidt tot een conclusie van het onderzoek en een aanbeveling naar aanleiding van die conclusie.

3.4. Hypothesen

Tijdens de gesprekken met de opdrachtgever en de doelgroepen waren er een aantal verwachtingen naar bovengekomen die gemeten en getoetst kunnen worden dankzij de onderstaande hypothesen. De hypothesen zijn opgesteld op basis van het boek: 'Become a Communication Expert' (Woudstra en Van Gemert, 2005).

Hypothese 1:

'Als de missie en de strategie van de organisatie naar de medewerkers van Telecombinatie wordt gecommuniceerd, resulteert het in een bevordering van de interne communicatie en de structuur hiervan.'

Toelichting

Woudstra en Van Gemert (2005) beschrijven dat de missie, strategie en communicatiestructuur van een organisatie met elkaar verbonden moeten zijn om tot een goed intern communicatiebeleid te komen. Het communiceren resulteert in kennis over de aspecten bij de medewerkers. De medewerkers weten hoe de organisatie wil handelen en waar het naar streeft. Dit zorgt voor een verbeterd intern communicatiebeleid.

Hypothese 2:

'Als de binnenste driehoek en de buitenste driehoek op één lijn zitten en bekend zijn bij de medewerkers, dan bevordert dit de interne communicatie'

Toelichting

In het boek 'Become a Communication Expert' stellen Woudstra en van Gemert (2005) dat de aspecten van de binnenste en buitenste driehoek op één lijn moeten zitten. Dit bevordert de interne communicatie, aangezien de aspecten met elkaar in verbinding staan.

Hypothese 3:

'Wanneer de interne communicatie structuur krijgt, dan resulteert dit in een bevordering van de samenwerking onder de medewerkers van de organisatie'

Toelichting

Woudstra en van Gemert (2005) stellen dat een bevordering van de interne communicatiestructuur resulteert in een betere samenwerking onder de medewerkers van de organisatie. Een bevordering van de interne communicatie resulteert in een hoger kennisniveau. Verder worden werkzaamheden gemakkelijker.

4. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek beschreven. Ten eerste komen de onderzoeksvragen aan bod. Ten tweede de doelgroep van het onderzoek. Ten derde de onderzoeksmethoden. Als laatste komen de analysemethoden aan bod.

4.1. Deskresearch

Allereerst is gebruik gemaakt van deskresearch. De gedane deskresearch is voor het praktijkgedeelte van het onderzoek uitgevoerd, en is uitgewerkt in het theoretisch kader van hoofdstuk 3. Middels het theoretisch kader zijn de aspecten van een intern communicatiebeleid in kaart gebracht. Met de aspecten van de interne communicatie zijn de topic guides voor de kwalitatieve onderzoeken opgesteld. Het zoekplan van de gedane deskresearch is te vinden in de bijlage (bijlage XI).

4.2. Doelgroep

Het onderzoek is onderverdeeld in twee doelgroepen, namelijk de medewerkers op het hoofdkantoor en de Retail ondernemers en het winkelpersoneel. Er is gekozen voor het splitsen van de groepen, vanwege de werkzaamheden. De medewerkers op het hoofdkantoor van Telecombinatie zijn degene die de interne massacommunicatie versturen. De retail ondernemers en het winkelpersoneel ontvangen de interne massacommunicatie van de medewerkers op het hoofdkantoor van Telecombinatie. De medewerkers op het hoofdkantoor van Telecombinatie zijn dus de zenders en de retail ondernemers en het winkelpersoneel de ontvangers. Door de groepen op te splitsen is het mogelijk om te kijken waar voor beide doelgroepen de knelpunten liggen en is het mogelijk om te zien of zij dezelfde knelpunten waarnemen.

4.2.1. Doelgroep, medewerkers op het Telecombinatie hoofdkantoor

Het hoofdkantoor van Telecombinatie telt 56 medewerkers. Deze 56 medewerkers zijn onderverdeeld onder zeven afdelingen. Van de zeven afdelingen versturen vier afdelingen interne massacommunicatie naar de winkels. De drie afdelingen die geen interne massacommunicatie versturen zijn dan ook uitgesloten van het onderzoek, zij zijn niet relevant voor het onderzoek. De vier afdelingen die interne massacommunicatie versturen zijn: Dealersupport, Marketingcommunicatie, Finance en Sales. De Marketingcommunicatie afdeling kent een vertakking naar drie afdelingen, namelijk: Sales-Implementatie, Hardware en Marketing. Deze afdelingen worden als losse afdelingen beschouwd.

Voor de medewerkers van het hoofdkantoor is de volgende selectie gemaakt:

- De verantwoordelijke van het interne communicatiebeleid
- Per afdeling de meest ervaren medewerker op het gebied van interne massacommunicatie.

De verantwoordelijke van het interne communicatiebeleid is de Channel Marketeer, Eefje Jansen.

De respondenten worden op het hoofdkantoor van Telecombinatie geïnterviewd. Er is mondeling gevraagd of de doelgroep aan het onderzoek wil participeren, na toestemming is er direct een afspraak gemaakt. Aangezien de medewerkers op het hoofdkantoor werkzaam zijn is het gemakkelijk om de respondenten op het hoofdkantoor te interviewen. Het is voor de doelgroep een vertrouwelijke omgeving en zij zijn al aan het werk op het hoofdkantoor, hierdoor kost het de respondenten minder tijd om te participeren aan het onderzoek.

Verantwoording

De zes afdelingen die interne massacommunicatie versturen worden meegenomen in het onderzoek. Van elke afdeling wordt de werknemer die de meeste interne massacommunicatie verstuurt meegenomen in het onderzoek. De medewerker die de meeste interne massacommunicatie verstuurt participeert aan het onderzoek. Hij of zij brengt voor de afdeling de gehele interne massacommunicatie in kaart. Het onderzoek is hiermee representatief en valide. 100% van de interne massacommunicatie wordt immers in kaart gebracht en de knelpunten worden dankzij de ervaring van de medewerker belicht.

4.2.2. Doelgroep, retail ondernemers en het winkelpersoneel

Voor de ondernemers en het winkelpersoneel is de volgende selectie gemaakt:

- Vier winkels
- Van iedere winkel de ondernemer
- Van iedere winkel de meest ervaren medewerker.

Tijdens het onderzoek zullen vier winkels participeren. De retail ondernemers zijn telefonisch benaderd om een afspraak te maken voor de interviews. Tijdens het maken van de afspraak krijgt de ondernemer drie vragen á vier vragen die betrekking hebben op een kort kwantitatief onderzoek. De interviews zijn in de winkel afgenomen, de winkels hebben een beperkte bezetting en het is daarom niet mogelijk om elders het interview te houden. Verder heeft het interview in de winkel ook andere voordelen. Het is voor de respondent een vertrouwde omgeving en kan er gekeken worden naar de werkzaamheden en hoe het er in de winkels aan toe gaat. Naast de retail ondernemer zal ook de meest ervaren medewerker participeren aan het onderzoek. Er is tijdens het maken van de afspraak met de retail ondernemer gevraagd naar zijn meest ervaren medewerker. De meest ervaren medewerker heeft veel kennis en weet van de interne massacommunicatie af. Zij pakken de meeste taken op en weten wat er in de winkel speelt.

Verantwoording

Er zijn tijdens het onderzoek vier winkels geselecteerd, de vier winkels zijn in overleg met de verantwoordelijke van de interne communicatie, Eefje Jansen gekozen. Hierbij zijn de vier grootste winkels gekozen. De vier grootste winkels werken al lang samen met Telecombinatie en weten dan ook wat er speelt. Door de vier grootste winkels te onderzoeken is de validiteit van het onderzoek gegarandeerd.

4.3. Methode

Elke doelgroep kent zijn eigen onderzoeksmethode. Onderstaand staan de onderzoeksmethoden per doelgroep beschreven.

4.3.1. Methode, doelgroep medewerkers op het Telecombinatie hoofdkantoor

Op het hoofdkantoor van Telecombinatie zijn ongeveer 56 medewerkers werkzaam. Van de 56 medewerkers worden er acht gevraagd om te participeren aan het onderzoek. Er is gekozen voor het inzetten van triangulatie. In het boek 'Wat is onderzoek?' staat triangulatie als volgt omschreven: *"Tegenwoordig worden vaak verschillende kwalitatieve en kwantitatieve dataverzamelmethode gecombineerd in één onderzoeksopzet. Dat wordt ook wel triangulatie genoemd."* (Verhoeven, 2012). De respondenten vullen eerst een kort kwantitatief onderzoek in, in de vorm van een vragenlijst. Het kwantitatieve onderzoek wordt meegenomen in het kwalitatieve onderzoek, wat daarna volgt. Het kwalitatieve onderzoek betreft een diepte-interview met de respondenten. Met het diepte-interview is het mogelijk om door te vragen. Het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek zijn qua tijd en geld haalbaar.

De respondenten krijgen per e-mail het kwantitatieve onderzoek toegezonden. Het kwalitatieve onderzoek wordt face-to-face afgenomen. Hierdoor is het mogelijk om ook de non-verbale reactie van de respondent waar te nemen. Verder zorgt face-to-face voor een persoonlijker gesprek wat resulteert in een diepere beantwoording van de vragen.

4.3.2. Methode, doelgroep winkelondernemers en het winkelpersoneel

Telecombinatie werkt samen met ongeveer zestig retail ondernemers, iedere ondernemer heeft één of meer winkels. Ook voor deze doelgroep is er gekozen voor het inzetten van triangulatie. Bij het kwantitatieve onderzoek zijn de vier grootste retail ondernemers en vier medewerkers van de grootste ondernemingen betrokken. De grootste retail ondernemers zijn op basis van de hoeveelheid winkels en winkelpersoneel gekozen. Het kwantitatieve onderzoek vindt plaats tijdens het maken van een afspraak of tijdens werkuren. De vragen voor het kwantitatieve onderzoek hebben betrekking op de vanuit het hoofdkantoor verstuurd interne massacommunicatie. Het kwantitatieve onderzoek moet leiden tot het in kaart brengen van het bereik van de interne massacommunicatie. Net als bij de medewerkers op het Telecombinatie hoofdkantoor is gekozen voor een kwalitatief onderzoek, omdat een algemene vragenlijst niet voldoende resultaat weergeeft. Het kwalitatieve onderzoek betreft een diepte-interview. Deze doelgroep wordt in zijn eigen omgeving, de winkel, geïnterviewd. Hierdoor kost het de respondenten minder tijd en zijn ze in hun eigen omgeving. Het kwalitatieve onderzoek zal dus face-to-face worden afgenomen, wat resulteert in een diepere beantwoording van de vragen. De respondenten hebben geen reistijd, waardoor het qua tijd en kosten haalbaar is.

4.3.3. Dataverzameling

De resultaten van het kwantitatieve onderzoek worden verwerkt in tabellen. Iedere respondent krijgt zijn eigen tabel. Verder worden alle resultaten verwerkt in een totaaltabel, de tabellen zijn terug te vinden in bijlage VII. De resultaten van het kwalitatieve onderzoek worden verwerkt in verbatims en analyseschema's. Verbatims zijn volledige uitschrijvingen van de interviews. De analyseschema's zijn schema's die zorgen voor het ordenen van de bevindingen op de vragen per respondent.

4.4. Operationalisatie

In dit hoofdstuk staat de verantwoording van de deelvragen van dit onderzoek centraal. Hierbij wordt rekening gehouden met de methode en de verantwoording van de uitwerkingen van de methode en deelvragen. De topic guides staan bij zowel het kwantitatieve onderzoek als het kwalitatieve onderzoek centraal. De topic guides zijn te vinden in bijlage I, bijlage II en bijlage III.

4.4.1. Verantwoording deelvragen

Onderstaand staan de deelvragen voor dit onderzoek en de verantwoording per deelvraag.

1. Hoe is de huidige interne communicatie van Telecombinatie?

Het conceptuele model vormt de basis voor het gehele onderzoek. Met het conceptuele model is het mogelijk om de huidige en gewenste situatie in kaart te brengen.

Door middel van een diepte-interview met de verantwoordelijke van de interne communicatie, Eefje Jansen en kwalitatieve onderzoeken onder beide doelgroepen is het mogelijk om de huidige interne communicatie in kaart te brengen. Alle aspecten van het conceptuele model staan centraal tijdens de onderzoeken. Wanneer de aspecten in kaart zijn gebracht is ook de huidige situatie in kaart gebracht.

2. Wat is de effectiviteit van de huidige interne communicatie van Telecombinatie?

Na deelvraag één is het duidelijk waar de huidige interne communicatie van Telecombinatie uit bestaat en welke kennis de medewerkers hiervan hebben. Na deelvraag één volgt deelvraag twee. Bij deelvraag twee is het van belang om de effectiviteit van de huidige interne communicatie te achterhalen. De doelgroep, retail ondernemers en het winkelpersoneel zijn hierin de belangrijkste doelgroep. De retail ondernemers en het winkelpersoneel krijgen eerst een kwantitatief onderzoek voorgelegd. Uit de resultaten van het kwantitatief onderzoek zal blijken in hoeverre de informatie aankomt. Vervolgens volgt het kwalitatief onderzoek. Daarin staat het kwantitatieve onderzoek centraal. Deze deelvraag achterhaalt de sterke en zwakke punten van de huidige interne communicatie van Telecombinatie.

3. Welke knelpunten ervaren de medewerkers van het hoofdkantoor van Telecombinatie in de huidige interne communicatie?

Deelvraag twee ondersteunt deelvraag drie. In deelvraag twee worden de sterke en zwakke punten van de huidige interne communicatie van Telecombinatie in kaart gebracht. In deelvraag drie worden de zwakke punten, ook wel knelpunten genoemd, verder onderzocht. De medewerkers op het hoofdkantoor staan bij deze deelvraag centraal. Tijdens de kwalitatieve onderzoeken wordt dieper op de zwakke punten ingegaan om de knelpunten van de huidige interne communicatie te achterhalen.

4. Welke knelpunten ervaren de retail ondernemers en het winkelpersoneel in de huidige interne communicatie?

Deelvraag twee ondersteunt deelvraag drie. In deelvraag twee worden de sterke en zwakke punten van de huidige interne communicatie van Telecombinatie in kaart gebracht. In deelvraag drie worden de zwakke punten, ook wel knelpunten genoemd, verder onderzocht. De retail ondernemers en het winkelpersoneel staan bij deze deelvraag centraal. Tijdens de kwalitatieve onderzoeken wordt dieper op de zwakke punten ingegaan om de knelpunten van de huidige interne communicatie te achterhalen.

5. Wat is het gewenste interne communicatiebeleid?

Wanneer de eerste vier deelvragen zijn beantwoord is het van belang om de knelpunten weg te nemen. Tijdens het kwalitatieve onderzoek onder beide doelgroepen wordt er gevraagd naar een oplossing van de knelpunten. Deelvraag vijf brengt alle oplossingen van de knelpunten in kaart. Hierbij staat het conceptuele model centraal. De gewenste oplossingen en het gewenste interne communicatiebeleid worden aan de hand van de aspecten van het conceptuele model in kaart gebracht.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk staan de resultaten van het onderzoek centraal. Deze resultaten zijn verkregen door de in hoofdstuk vier beschreven methodologie en de uitvoering hiervan. De onderzoekspopulatie bestond uit zestien respondenten: de eindverantwoordelijke van de interne communicatie, zeven medewerkers van het Telecombinatie hoofdkantoor, vier ondernemers en vier winkelpersoneelsleden. Dit hoofdstuk heeft als doel een antwoord te geven op de vijf deelvragen die centraal staan in het onderzoek.

5.1. Doelgroep

De onderzoekspopulatie van het onderzoek bestaat uit de zenders van de interne massacommunicatie en de ontvangers van de interne massacommunicatie. De zenders van de interne massacommunicatie zijn de medewerkers op het Telecombinatie hoofdkantoor. Op het hoofdkantoor verzenden de afdelingen Sales, Marketing, Hardware, Sales-Implementatie, Dealersupport en Finance Interne massacommunicatie. Van elke afdelingen is de meest ervaren medewerker op het gebied van interne massacommunicatie meegenomen in het onderzoek.

De ontvangers van de interne massacommunicatie zijn de zelfstandige retail ondernemers en het winkelpersoneel. Voor het onderzoek zijn de vier grootste ondernemers geselecteerd.

5.2. Resultaten deelprobleem 1

De belevenis van de respondent over de huidige interne communicatie binnen Telecombinatie is bevraagd aan de hand van het kwantitatieve onderzoek onder de werknemers van het hoofdkantoor en het volledige conceptuele model. De aspecten van het conceptuele model zijn: binnenste cirkel, buitenste cirkel, binnenste driehoek, buitenste driehoek. De aspecten van het conceptuele model zijn aan de hand van diepte-interviews onder beide doelgroepen in kaart gebracht.

- Binnenste cirkel
- Buitenste cirkel
- Binnenste driehoek
- Buitenste driehoek

5.2.1. Resultaten kwantitatief onderzoek, medewerkers op het hoofdkantoor van Telecombinatie

Zoals te zien in de totaal tabel van het kwantitatieve onderzoek onder de medewerkers op het hoofdkantoor (bijlage VII, tabel 7 - Totaalresultaten) versturen de medewerkers op het hoofdkantoor van Telecombinatie gemiddeld 188 berichten per maand via tien verschillende kanalen. De dealerportal is het meest gebruikte interne communicatiemiddel, maar liefst 57% van de berichten wordt via de dealerportal naar de retail ondernemers en het winkelpersoneel gecommuniceerd. Daarna volgen het versturen van automatische mailing via TIS (20%) en WhatsApp-berichten (11%) en het versturen van e-mail via Outlook (6%). De overige interne communicatiemiddelen worden beduidend minder gebruikt en hebben een gebruikspercentage onder de 5%.

5.2.2. Huidige situatie, binnenste cirkel

De binnenste cirkel bestaat uit de volgende onderwerpen: doelgroepen en stakeholders, middelenmix, boodschap, gedrag en vaardigheden en symboliek. Tijdens de diepte-interviews is per onderwerp gevraagd naar de huidige situatie.

Doelgroepen en stakeholders

De ontvangers van de interne massacommunicatie zijn de retail ondernemers en het winkelpersoneel. De medewerkers binnen het Telecombinatie hoofdkantoor zijn zich hiervan bewust. Vertrouwelijke informatie wordt verzonden naar de retail ondernemer, algemene informatie wordt verzonden naar zowel de retail ondernemer en het winkelpersoneel. Dit is terug te lezen in analyseschema 1 (bijlage X).

Middelenmix

Telecombinatie telt in totaal acht interne communicatiemiddelen. Uit het kwantitatieve onderzoek is gebleken dat niet iedere afdeling dezelfde interne communicatiemiddelen gebruikt. In de huidige situatie gebruikt iedere afdeling zijn eigen interne communicatiemiddelen om interne massacommunicatie naar de retail ondernemers en het winkelpersoneel te versturen. Onderstaand de acht interne communicatiemiddelen met daarbij een korte beschrijving per middel. De interne communicatiemiddelen zijn in kaart gebracht tijdens het diepte-interview met Eefje Jansen (bijlage VI).

1. Dealerportal

Het intranet van Telecombinatie. Het hoofdkantoor en de retail ondernemers plus het winkelpersoneel maken hier dagelijks gebruik van. Via de dealerportal is het mogelijk om alle ontvangers van de interne massacommunicatie te bereiken. Op de dealerportal staat het dagelijks nieuws, veranderingen van netwerken, leveranciers, maar is het ook mogelijk om alle documentatie terug te vinden over acties en prijzen. De dealerportal is het hart van Telecombinatie. Iedere afdeling die interne massacommunicatie verstuurt, behoort gebruik te maken van de dealerportal.

2. E-mail (Outlook)

Telecombinatie maakt voor interne massacommunicatie gebruik van vier e-mailprogramma's. Outlook is daar één van. De medewerkers op het hoofdkantoor van Telecombinatie versturen de nieuwe acties, wijzigingen van netwerken, grote veranderingen en andere updates die betrekking hebben op alle winkels via Outlook.

3. Mailplus

Mailplus is het tweede e-mailprogramma. Met Mailplus is het mogelijk om gemakkelijk nieuwsbrieven op te stellen en te versturen naar een contactenbestand.

4. Mailchimp

Mailchimp is het derde e-mailprogramma.

Mailplus is het officiële mailprogramma van de afdeling marketingcommunicatie. Biedt veel mogelijkheden maar is complex en kost geld. Alle nieuwsbrieven richting consumenten worden bijvoorbeeld ook met dit programma verzonden, naast interne massacommunicatie. Intern wordt dit programma vaak gebruikt in combinatie met aanvraagformulieren of enquêtes.

5. Automatische e-mail (TIS)

De automatische e-mail in TIS is voor de afdelingen Finance en Sales-Implementatie essentieel. TIS betekent Telecombinatie Intern Systeem. In TIS is alle contactinformatie van medewerkers, winkels en retail ondernemers te vinden. Verder is TIS belangrijk voor het toevoegen van nieuwe acties, financiële afhandelingen en het communiceren via tickets. Wanneer de afdelingen Sales-Implementatie of Finance een taak hebben uitgevoerd in TIS wordt automatisch een e-mail verzonden naar de retail ondernemers. Zij weten dan dat de taak is uitgevoerd.

6. WhatsApp

WhatsApp is een chatfunctie voor smartphones. Met WhatsApp is het mogelijk om groepen aan te maken. In deze groepen kunnen de deelnemers van de groep met elkaar chatten. Telecombinatie heeft een groep opgesteld waarin alle retail ondernemers zich bevinden. WhatsApp wordt vooral gebruikt wanneer er urgent of erg belangrijk nieuws is. Via WhatsApp worden alle retail ondernemers direct bereikt.

7. Telefoon

Soms is het telefonisch doorgeven van interne massacommunicatie nodig. Het gebeurt zelden, maar het kan voorkomen. Het versturen van interne massacommunicatie per telefoon wordt alleen gebruikt wanneer een ingewikkeld proces direct moet worden afgehandeld door de retail ondernemers of het winkelpersoneel. De medewerkers op het Telecombinatie hoofdkantoor vormen dan een team en bellen zo snel mogelijk alle retail ondernemers op.

8. Key message

De key message is het bericht van de week. Het bericht van de week is het belangrijkste nieuws dat bij de retail ondernemers en het winkelpersoneel moet komen. De key message wordt elke maandag opgesteld en uitgedeeld. Wanneer een medewerker op het hoofdkantoor een zelfstandige ondernemer of winkelmedewerker spreekt, is de afspraak dat zij de key message communiceren.

9. Het MarCOM-pakket bestaat uit informatie over de reclamemiddelen en hoe de retail ondernemers en het winkelpersoneel de komende maand de winkel moeten aankleden. Ook zit al het reclamemateriaal, zoals folders, posters en aankleding in het MarCom-pakket. Het MarCom-pakket wordt maandelijks naar alle winkels verzonden.

10. Kwartaalsessie

De kwartaalsessie is één per kwartaal. Tijdens de kwartaalsessie worden de grote veranderingen, het belangrijkste nieuws en de doelstellingen voor het komende kwartaal besproken. Bij de kwartaalsessie zijn de directeur, alle afdelingsmanagers en alle retail ondernemers aanwezig.

Boodschap

In analyseschema 2 (bijlage X) is te zien dat alle medewerkers op het Telecombinatie hoofdkantoor informeel communiceren naar de retail ondernemers en het winkelpersoneel. In analyseschema 3 (bijlage X) is te zien dat de retail ondernemers en het winkelpersoneel zich hiervan bewust zijn en dat zij dit ook de juiste vorm vinden om interne massacommunicatie te communiceren.

Gedrag en vaardigheden

Beide doelgroepen gaan op een zakelijke, maar informele manier met elkaar om. Hier geven ze ook de voorkeur aan. Zo geeft een groot deel van de respondenten aan dat het goed is voor de werkrelatie. Zij vinden een informele sfeer beter bij de organisatie passen. Volgens een groot deel van de respondenten schept het een band en zorgt het voor een zakelijke, maar ook vriendelijke verstandhouding.

Symboliek

Telecombinatie hanteert een vaste huisstijl. In analyseschema 4 (bijlage X) is te zien dat de respondenten de huisstijl passend vinden. Verder geven de respondenten aan dat zij het handig vinden dat de huisstijl standaard is geïmplementeerd in de interne communicatiemiddelen, zo hoeven zij geen handelingen te verrichten om zich aan de huisstijl te houden.

5.2.3. Huidige situatie, buitenste cirkel

De buitenste cirkel heeft betrekking op de zelfrepresentatie. Tijdens de diepte-interviews is er gevraagd wat de respondenten van Telecombinatie vinden en wat voor beeld zij van Telecombinatie hebben.

Beeld organisatie

Uit de diepte-interviews is te concluderen dat de doelgroepen elk een ander beeld hebben van de organisatie. Uit de diepte-interview is gebleken dat de medewerkers op het Telecombinatie hoofdkantoor, Telecombinatie zien als een ambitieuze organisatie. De respondenten gaven ook de kernwaarden van Telecombinatie aan. De medewerkers op het hoofdkantoor benoemen de volgende kernwaarden:

- ambitieus;
- servicegericht;
- dynamisch.

De retail ondernemers en het winkelpersoneel bekeken het vanuit een ander perspectief. Zij keken vooral naar de kernwaarden van Telecombinatie richting de consument. De retail ondernemers en het winkelpersoneel gaven de volgende kernwaarden aan:

- servicegericht
- breed portfolio
- onafhankelijk advies

Iedere doelgroep bekijkt Telecombinatie uit zijn eigen perspectief. Hierdoor zit er weinig tot geen overeenkomst in het beeld van de organisatie.

Mening organisatie

De mening van de doelgroepen komt wel overeen. Zij vinden Telecombinatie een bedrijf waar zij graag voor werken. Ook zien beide doelgroepen de relevantie van de samenwerking en merken de doelgroepen op dat iedereen bereid is om elkaar te ondersteunen.

5.2.4. Huidige situatie, binnenste driehoek

De binnenste driehoek heeft betrekking op de communicatie van de organisatie. Hoe communiceert Telecombinatie intern met elkaar en wat zijn haar visie en doelen? Tijdens de diepte-interviews is per onderwerp gevraagd naar de situatie.

Communicatiestructuur

Allereerst is uit de kwalitatieve onderzoeken gebleken dat er geen intern communicatiebeleid is. In het kwantitatieve onderzoek onder de medewerkers op het Telecombinatie hoofdkantoor is naar voren gekomen dat er tien interne communicatiemiddelen gebruikt worden voor interne massacommunicatie. De resultaten van het kwantitatieve onderzoek zijn terug te vinden in de bijlage (bijlage VIII). De interne communicatiemiddelen hebben bij iedere afdeling elk zijn eigen doel. Onderstaand staat per afdeling het doel van de gebruikte interne communicatiemiddelen. De doelen van de interne communicatiemiddelen zijn verkregen tijdens de diepte-interviews met de medewerkers op het Telecombinatie hoofdkantoor. De doelen van de interne communicatiemiddelen zijn in kaart gebracht tijdens het diepte interview met Eefje Jansen (bijlage VI).

Afdeling Dealersupport

Het diepte-interview met de medewerker van de afdeling Dealersupport is terug te vinden in de bijlage (bijlage VI, Diepte-interview respondent 4) De afdeling Dealersupport maakt gebruik vooral gebruik van de dealerportal. Gemiddeld gebruikt de afdeling Dealersupport de portal twintig keer per maand. Verder gebruikt de afdeling Dealersupport de key message vier keer per maand. Zij gebruiken de dealerportal het meest, omdat de Dealersupport afdeling is verteld dat de dealerportal het hart van Telecombinatie is. Via de dealerportal worden de grootste veranderingen op het gebied van support gecommuniceerd. Dit kan bijvoorbeeld een nieuwe werkwijze van de netwerken zijn of een grote verandering van een netwerk.

De afdeling Dealersupport communiceert dagelijks veelvuldig met retail ondernemers en het winkelpersoneel. Zij zijn dan ook de belangrijkste afdeling voor het communiceren van de key message. De afdeling Dealersupport is zich hier ook bewust van.

Marketingcommunicatie

De diepte-interviews met de medewerkers van de afdeling Marketingcommunicatie zijn terug te vinden in de bijlage (bijlage VI, Diepte-interview respondent, 1,2 en 3). De afdeling Marketingcommunicatie maakt gebruik van acht interne communicatiemiddelen. De Marketingcommunicatie afdeling verstuurt alle nieuwsbrieven uit en maakt dan ook gebruik van de e-mailprogramma's die daarvoor bedoeld zijn, deze e-mailprogramma's worden 1 á 2 keer per maand gebruikt. De dealerportal en WhatsApp zijn de meest gebruikte interne communicatiemiddelen. Op de dealerportal staat het laatste nieuws op het gebied van marketing en via WhatsApp worden alle belangrijke updates verzonden, denk hierbij aan de nieuwe campagne. De retail ondernemers krijgen een WhatsApp-bericht met daarin een link of melding dat de nieuwe campagne live staat op de dealerportal. Het campagne materiaal en de uitleg wordt ook nog verstuurt in het MarCom-pakket. Zo weten de retail ondernemers en het winkelpersoneel wat voor acties er gaan komen en hoe zij de winkel moeten aankleden. Verder voeren zij de acties door en communiceren dit naar de retail ondernemers. Ook informeren zij de winkels en retail ondernemers over hardware statussen, leveringen en andere hardware gerelateerde zaken.

Finance

Het diepte-interview met de medewerker van de afdeling Finance is terug te vinden in de bijlage (bijlage VI, Diepte-interview respondent 5). De afdeling Finance maakt gebruik van drie interne communicatiemiddelen, namelijk de dealerportal en het e-mailprogramma Outlook. Via de dealerportal worden algemene financiële zaken geplaatst. Zoals nieuwe verkoopcijfers, nieuwe afhandelingsprocessen van facturen en andere algemene financiële zaken. Via Outlook worden beschermde berichten verzonden. Retail ondernemers willen niet dat het winkelpersoneel alle financiële zaken kunnen lezen en houden dit graag onder de retail ondernemers. De afdeling Finance houdt hier rekening mee door de besloten financiële zaken per e-mail te versturen naar de retail ondernemers. De afdeling Finance maakt voor persoonlijke mailing gebruik van de automatische mailing van TIS. Zo versturen zij alle boodschappen persoonlijk uit naar alleen de retail ondernemers en niet het winkelpersoneel.

Sales

Het diepte-interview met de medewerker van de afdeling Sales is terug te vinden in de bijlage (Bijlage VI, Diepte-interview respondent 6). De afdeling Sales maakt gebruik van de Dealerportal, Whatsapp, E-mail (Outlook) en de telefoon. Via deze middelen versturen zij informatie over aantrekkelijke acties, nieuwe verkoopkansen en producten en diensten met een hoge marge. Zij proberen via deze middelen de retail ondernemers en het winkelpersoneel te informeren over alle netwerken, acties en producten en diensten, hierbij is de Dealerportal het belangrijkste interne communicatiemiddel. De afdeling Sales zet alle berichten op de Dealerportal en gebruikt de overige interne communicatiemiddelen alleen als herinnering voor wat er op de Dealerportal staat.

Communicatiecultuur

Voor het onderzoeken van de huidige communicatiecultuur zijn beide doelgroepen meegenomen. Tijdens de diepte-interviews zijn er vragen gesteld die betrekking hebben op de huidige interne communicatiecultuur. Uit de kwalitatieve onderzoeken onder beide doelgroepen is gebleken dat er een informele sfeer heerst binnen Telecombinatie. Uit de diepte-interviews is gebleken dat de medewerkers op het hoofdkantoor de voorkeur hebben voor een informele communicatiestijl. Zij vinden dit prettiger en persoonlijker werken, het zorgt voor plezier op werk. Uit de diepte-interviews is gebleken dat de medewerkers op het hoofdkantoor ook informeel met de retail ondernemers en het winkelpersoneel communiceren. Ook hier geven de respondenten van de doelgroep, medewerkers op het Telecombinatie hoofdkantoor, aan dat het zorgt voor een prettige en vriendelijke sfeer.

De retail ondernemers en het winkelpersoneel hanteren dezelfde communicatiecultuur. Zij gaan informeel met elkaar en de medewerkers op het hoofdkantoor om. Hier gaat ook de voorkeur naar uit. Zij vinden het prettiger werken.

Visie en doelen

Beide doelgroepen zijn ondervraagd over de visie en de doelen van Telecombinatie. Zijn de doelgroepen bekend met die visie en de doelen van Telecombinatie en hoe zijn zij hierover geïnformeerd en wat vinden zij van de huidige visie en doelen?

In analyseschema 6 (bijlage X) komt naar voren dat zeven van de veertien respondenten niet de exacte visie en doelen van Telecombinatie weten. Dit blijkt uit de kwalitatieve onderzoeken gehouden onder beide doelgroepen. De visie en doelen worden per kwartaal toegelicht tijdens de kwartaalsessie. Bij de kwartaalsessie zijn alle medewerkers van het hoofdkantoor en de retail ondernemers aanwezig. Het winkelpersoneel geeft aan dat zij nooit iets van een kwartaalsessie hebben en daardoor niet op de hoogte zijn van de visie en doelen. De retail ondernemers praten er wel over, maar dat is maar kort of soms helemaal niet. Hierdoor mist het winkelpersoneel belangrijke informatie. De meeste medewerkers op het Telecombinatie hoofdkantoor zijn wel bekend met de visie en doelen, dit zijn vaak ook de afdelingsmanagers. Voor andere is de kwartaalsessie lang geleden, waardoor zij niet meer de exacte visie en doelen weten.

5.2.5. Huidige situatie, buitenste driehoek

De buitenste driehoek heeft betrekking op de organisatiestructuur en –cultuur. Hoe zit de organisatie in elkaar en welke cultuur willen zij hanteren? De aspecten van de buitenste driehoek zijn meegenomen in de diepte-interviews van beide doelgroepen. Het diepte-interview van Eefje Jansen is het belangrijkste diepte-interview voor de buitenste driehoek. Eefje Jansen heeft veel over het bedrijf en weet waar het bedrijf heen wil.

Organisatiestructuur

Eefje Jansen geeft in het diepte-interview (bijlage VI) aan dat de afdelingsmanagers werken op de afdelingen en doen zich niet voor als superieure. Binnen Telecombinatie hangt ook een opensfeer, iedereen kan elkaar om hulp vragen en iedereen is bereid om te helpen. Dit is het beeld wat Telecombinatie wil hebben ook richting de ondernemers.

De medewerkers van het hoofdkantoor en de retail ondernemers en het winkelpersoneel beamen het beoogde beeld van Telecombinatie ook. Zo geven de medewerkers op het hoofdkantoor aan dat er een open sfeer is, waarbij de medewerkers het gevoel krijgen dat iedereen er zit om elkaar te helpen. Ook geven zij aan dat zij het goed kunnen vinden met de afdelingsmanagers. De afdelingsmanagers zijn open, vriendelijk en sturen het personeel op een goede manier aan. De retail ondernemers weten niet veel van de organisatiestructuur binnen het Telecombinatie hoofdkantoor af. Zij geven wel aan dat zij het gevoel hebben dat iedereen klaarstaat om elkaar te helpen en dat dit gevoel ook uitstraalt naar het winkelpersoneel. Dankzij de goede verstandhouding hebben zij niets over de structuur te klagen.

Organisatiecultuur

De medewerkers werken volgens de organisatiecultuur, zo stelt Eefje Jansen (bijlagen VI). De medewerkers op het hoofdkantoor en de retail ondernemers en het winkelpersoneel zijn ambitieus, open en vriendelijk. Toch blijkt er uit de diepte-interviews onder beide doelgroepen dat het grotendeel niet weet wat de organisatiecultuur precies inhoudt. De respondenten geven aan dat er geen documentatie over de organisatie beschikbaar is, waardoor zij niet kunnen lezen waar de organisatie voor staat en naar streeft.

5.2.6. Samenvatting

De huidige situatie is in deelprobleem 1 in kaart gebracht. De doelgroepen voor de interne massacommunicatie zijn bekend. Telecombinatie maakt momenteel gebruik van acht interne communicatiemiddelen om interne massacommunicatie te versturen. De dealerportal is het populairste interne communicatiemiddel. Verder zijn de respondenten het eens met de boodschap stijl (informeel) en de huisstijl.

De buitenste cirkel heeft betrekking op het aspect zelfrepresentatie. Hierin is een verschil te zien. De medewerkers van het hoofdkantoor van Telecombinatie hebben een ander beeld van de organisatie dan de retail ondernemers en het winkelpersoneel. De medewerkers op het hoofdkantoor bekijken vanuit de ogen van de zelfstandige ondernemer. Zij willen de retail ondernemers en het winkelpersoneel zo goed mogelijk assisteren en informeren. De retail ondernemers bekijken het vanuit de ogen van de consument. Beiden doelgroepen komen qua mening over de organisatie wel overeen. Beide doelgroepen vinden Telecombinatie een prettig bedrijf om voor en mee te werken.

De binnenste driehoek heeft betrekking op de communicatiestructuur en -cultuur. Hierin is een verschil te zien in het gebruik van de interne communicatiemiddelen voor interne massacommunicatie. Verder zijn niet alle respondenten bekend met de visie en de doelen van de organisatie, zij geven aan dat zij dit alleen op de kwartaalsessie te horen krijgen. Vooral het winkelpersoneel is niet bekend met de visie en de doelen van de organisatie.

De buitenste driehoek heeft betrekking op de organisatiestructuur en –cultuur. De respondenten zijn het eens over de structuur. De medewerkers op het hoofdkantoor kennen de structuur, maar een groot deel van de retail ondernemers en het winkelpersoneel niet, terwijl hier wel vraag naar is. Het lijkt de retail ondernemers en het winkelpersoneel handig om hier kennis van te hebben, zodat zij weten bij wie zij moeten zijn wanneer er vragen zijn. Zowel de medewerkers op het Telecombinatie hoofdkantoor als de retail ondernemers en het winkelpersoneel handelen volgens de organisatiecultuur. Toch weten zij niet wat het precies inhoudt. Er is vraag naar documentatie over de organisatie, zodat zij hiervan op de hoogte zijn.

5.3. Resultaten deelprobleem 2

De belevenis van de respondent over de effectiviteit van de huidige interne communicatie binnen Telecombinatie is bevraagd aan de hand van het kwantitatieve onderzoek onder retail ondernemers en het winkelpersoneel en middels de volgende aspecten van het conceptuele model: binnenste cirkel, binnenste driehoek, buitenste driehoek. De aspecten van het conceptuele model zijn aan de hand van een diepte-interview onder beide doelgroepen in kaart gebracht.

5.3.1. Resultaten kwantitatief onderzoek, retail ondernemers en het winkelpersoneel

Voordat het diepte-interview begon hebben de respondenten voor het diepte-interview geparticipeerd aan een kort kwantitatief onderzoek. Tijdens het diepte-interview met de retail ondernemers en het winkelpersoneel zijn er drie vragen gesteld met betrekking op verstuurde interne massacommunicatie. Uit deze vragen is gebleken dat 78% van de retail ondernemers de interne massacommunicatie hebben gelezen. Het percentage onder het winkelpersoneel is veel lager, daarvan heeft 50% alles gelezen. Tijdens de diepte-interviews zijn de resultaten van het kwantitatieve onderzoek meegenomen. De resultaten van het kwantitatieve onderzoek zijn te vinden in de bijlage (bijlage IX).

5.3.1. Effectiviteit, binnenste cirkel

Om de effectiviteit van de interne massacommunicatie te onderzoeken zijn de volgende aspecten van de binnenste cirkel meegenomen in de diepte-interviews met de medewerkers van het hoofdkantoor van Telecombinatie en de retail ondernemers en het winkelpersoneel: doelgroepen en stakeholders en middelenmix.

Tijdens de diepte-interviews met de medewerkers op het hoofdkantoor is er gevraagd naar de effectiviteit van de interne communicatie. Hierbij geven de respondenten aan dat zij niet geheel tevreden zijn over de interne communicatie. Hierbij is de dealerportal het grootste knelpunt. De respondenten vinden de dealerportal ondermaats qua functionaliteit en structuur. Zij kunnen niet alles snel vinden en plaatsen, wat resulteert in probleemstukken op het hoofdkantoor, maar ook bij de retail ondernemers en het winkelpersoneel. De retail ondernemers en het winkelpersoneel beamen dit probleem ook.

Tijdens de diepte-interviews met de retail ondernemers en het winkelpersoneel is er gevraagd welke informatie zij lezen en voor wie deze informatie beschikbaar is. De retail ondernemers krijgen alle informatie binnen. Zij hebben beschikking over alle interne communicatiemiddelen die gebruikt worden om interne massacommunicatie te lezen. Het winkelpersoneel beschikt niet over alle interne communicatiemiddelen. Zij kunnen de informatie lezen op de Dealerportal, per mail en krijgen informatie door via de key message, telefoon en het MarCom-pakket. Zij hebben niet de beschikking over de WhatsApp-groep, de automatische mail in TIS en de kwartaalsessie.

5.3.2. Effectiviteit, binnenste driehoek

Om de effectiviteit van de interne massacommunicatie te onderzoeken is het volgende aspect van de binnenste driehoek meegenomen in de diepte-interviews met de medewerkers van het Telecombinatie hoofdkantoor en de retail ondernemers en het winkelpersoneel: communicatiestructuur.

De medewerkers van het Telecombinatie hoofdkantoor vinden de communicatiestructuur verwarrend. Iedereen gebruikt zijn eigen middelen en weten niet wie welk middel gebruikt. Dit blijkt uit het diepte-interview met Eefje Jansen. (bijlage IV) Hierdoor ontstaat er verwarring en wordt door iedere afdeling een ander intern communicatiemiddel gebruikt voor hetzelfde doel. Dit zorgt ook voor verwarring bij de retail ondernemers en het winkelpersoneel. Zo geeft respondent negen (bijlage IV) aan dat hij soms niet weet waar hij moet zoeken. Elke afdeling gebruikt zijn eigen interne communicatiemiddel en het opzoeken op de dealerportal is dankzij de slechte functionaliteit niet tot slecht mogelijk.

5.3.3. Effectiviteit, buitenste driehoek

Om de effectiviteit van de interne massacommunicatie te onderzoeken is het volgende aspect van de binnenste driehoek meegenomen in de diepte-interviews met de medewerkers van het Telecombinatie hoofdkantoor en de retail ondernemers en het winkelpersoneel: organisatiestructuur.

Zoals in deelprobleem 1 al is aangegeven is er bij de retail ondernemers en het winkelpersoneel behoefte aan kennis over de organisatiestructuur. Zij weten soms niet met wie zij moeten communiceren om tot het juiste antwoord te komen. Uit de diepte-interviews met de medewerkers op het hoofdkantoor is gebleken dat de medewerkers op het hoofdkantoor stellen dat zij hierdoor vragen vanuit de retail ondernemers en het winkelpersoneel krijgen die geen betrekking hebben op hun functie. Hierdoor blijven vragen langer openstaan.

5.3.4. Samenvatting

Uit het kwantitatieve onderzoek onder de retail ondernemers en het winkelpersoneel is gebleken dat niet alle interne massacommunicatie aankomt. In de diepte-interviews geven beide doelgroepen aan dat de slechte functionaliteit en structuur van de Dealerportal één van de knelpunten is voor de miscommunicatie. De organisatiestructuur is ook een knelpunt. Retail ondernemers en het winkelpersoneel weten niet altijd waar welke afdeling voor staat. Hierdoor komen er vraagstukken bij verkeerde afdelingen te liggen, hierdoor blijven vragen langer openstaan.

5.4. Resultaten deelprobleem 3

De belevenis van de respondent over knelpunten binnen de huidige interne communicatie binnen Telecombinatie is bevraagd aan de hand van het kwalitatieve onderzoek onder de medewerkers van het Telecombinatie hoofdkantoor. Voor dit deelprobleem staan alle aspecten van het conceptuele model centraal.

5.4.1. Knelpunten binnenste cirkel

Uit deelprobleem 2 is op te maken dat de Dealerportal één van de knelpunten is. De medewerkers op het hoofdkantoor vinden de functionaliteit en structuur van de dealerportal ondermaats. Zo geeft de afdeling Dealersupport aan dat zij veel vragen van retail ondernemers en het winkelpersoneel krijgen die overbodig zijn. De informatie staat al op de dealerportal, maar dankzij de slechte zoekfunctie en structuur kunnen de retail ondernemers en het winkelpersoneel de juiste informatie vaak niet vinden. Verder zijn de medewerkers van het Telecombinatie hoofdkantoor van mening dat er teveel interne communicatiemiddelen gebruikt worden. Hierdoor weten zij niet meer welke zij moeten gebruiken.

5.4.2. Knelpunten buitenste cirkel

In paragraaf 5.2.3. is te lezen dat de medewerkers op het Telecombinatie hoofdkantoor een ander beeld hebben van de organisatie dan de retail ondernemers en het winkelpersoneel. Hierdoor hebben zij niet dezelfde doelen voor ogen. Het conceptuele model stelt dat alle aspecten van het model op één lijn moeten liggen binnen de doelgroepen. Een wijziging kan leiden tot slechte interne communicatie.

5.4.3. Knelpunten binnenste driehoek

Uit deelprobleem 2 is op te maken dat er vanuit de medewerkers op het Telecombinatie hoofdkantoor behoefte is aan kennis over de communicatiestructuur. Zij weten niet welke interne communicatiemiddelen de andere afdelingen wanneer gebruiken.

5.4.4. Knelpunten buitenste driehoek

De medewerkers op het hoofdkantoor van Telecombinatie hebben in het diepte-interview aangegeven dat de organisatiestructuur bekend moet zijn bij de retail ondernemers en het winkelpersoneel.

5.4.5. Samenvatting

Onderstaand staan alle knelpunten van de medewerkers van het Telecombinatie hoofdkantoor.

- Ondermaatse functionaliteit en structuur van de Dealerportal
- Momenteel teveel interne communicatiemiddelen om interne massacommunicatie te communiceren
- Ander beeld van de organisatie dan de retail ondernemers en het winkelpersoneel
- Lage kennis over de communicatiestructuur
- Lage kennis over de organisatiestructuur bij de retail ondernemers en het winkelpersoneel

5.5. Resultaten deelprobleem 4

De belevenis van de respondent over knelpunten binnen de huidige interne communicatie binnen Telecombinatie is bevraagd aan de hand van het kwalitatieve onderzoek onder de retail ondernemers en het winkelpersoneel. Voor dit deelprobleem staan alle aspecten van het kwalitatieve onderzoek onder de retail ondernemers en het winkelpersoneel centraal.

5.5.1. Knelpunten, binnenste cirkel

Uit de diepte-interviews met de retail ondernemers en het winkelpersoneel is op te maken dat een groot deel van de respondenten van mening is dat er teveel interne communicatiemiddelen zijn. Een groot deel van de respondenten geven aan dat zij vaak niet weten waar zij moeten zoeken. In analyseschema 6 (bijlage X) is te zien dat alle respondenten het eens zijn over de dealerportal. De dealerportal werkt niet naar behoren en is toe aan vernieuwing. De menustructuur, de zoekfunctie en het gebruik buiten werk is niet naar wens.

5.5.2. Knelpunten, buitenste cirkel

Zoals beschreven in paragraaf 5.4.2. hebben de doelgroepen elk een ander beeld van de organisatie. Wat kan leiden tot miscommunicatie en andere doelen. Het conceptuele model stelt dat het alle aspecten op één lijn moeten liggen om tot een sterke interne communicatie te komen.

5.5.3. Knelpunten, binnenste driehoek

Uit de diepte-interviews is op te maken dat retail ondernemers en het winkelpersoneel soms niet weten welk middel zij moeten gebruiken om informatie op te zoeken. Zoals beschreven in paragraaf 5.4.3. gebruikt iedere afdeling zijn eigen structuur. Hierdoor krijgen retail ondernemers en het winkelpersoneel informatie binnen op allerlei interne communicatiemiddelen. Deze informatie heeft vaak hetzelfde doel. Dit schept verwarring. Ook staat er in deelprobleem 2 vermeldt dat de informatieverschaffing leidt tot miscommunicatie. Interne massacommunicatie kan ook alleen uitkomen bij de ondernemer, denk hierbij aan de kwartaalsessie waar alleen retail ondernemers zijn uitgenodigd. Het is aan de zelfstandige ondernemer de taak om het winkelpersoneel te voorzien van de benodigde informatie, maar uit het onderzoek blijkt dat dit niet altijd gebeurt. Hierdoor worden met de interne massacommunicatie minder winkelpersoneelsleden bereikt.

5.5.4. Knelpunten, buitenste driehoek

Verder is er gebleken dat de retail ondernemers en het winkelpersoneel behoefte hebben aan kennis over de organisatiestructuur. Zij willen weten welke afdelingen waarvoor bestemd zijn, hierdoor kunnen zij de vraag direct bij de juiste afdeling leggen. Deze kennis hebben veel retail ondernemers en winkelpersoneel nu niet, waardoor vragen langer onbeantwoord blijven.

5.5.5. Samenvatting

Onderstaand alle knelpunten van de retail ondernemers en het winkelpersoneel.

- Teveel interne communicatiemiddelen
- Dealerportal niet naar wens
- Communicatie tussen zelfstandige ondernemer en het winkelpersoneel is onder maats
- Ander beeld van de organisatie

5.6. Resultaten deelprobleem 5

De belevenis van de respondent over het gewenste interne communicatiebeleid binnen Telecombinatie is bevraagd aan de hand van de kwalitatieve onderzoeken onder beide doelgroepen. Voor dit deelprobleem staan de knelpunten uit deelprobleem drie en vier centraal. Nadat de knelpunten waren benoemd is er gevraagd wat de gewenste oplossingen zijn voor de knelpunten.

5.6.1. Gewenste situatie, binnenste cirkel

Uit deelprobleem drie en vier zijn bij de binnenste cirkel de volgende knelpunten naar voren gekomen:

1. Slechte functionaliteit en structuur van de dealerportal,
2. gebruik van te veel interne communicatiemiddelen,
3. communicatie tussen de retail ondernemers en het winkelpersoneel is onder maats.

5.6.1.1. Knelpunt 1: Dealerportal

De respondenten vinden de dealerportal qua functionaliteit en menustructuur ondermaats. Beide doelgroepen geven aan dat de zoekfunctie niet naar behoren werkt, hierdoor zijn zij eerder geneigd om over te stappen naar ander interne communicatiemiddelen. Beide doelgroepen is gevraagd hoe voor hen de gewenste dealerportal eruitziet.

In analyseschema 6 (bijlage X) is te zien dat beide doelgroepen vinden de zoekfunctie slecht tot niet werken. Een groot deel van de respondenten ziet dit als een groot struikelblok en wensen een zoekfunctie die naar behoren werkt. Verder wensen de medewerkers van het Telecombinatie hoofdkantoor een aanpassing in de menustructuur. Zij willen graag een logische opbouw van het menu. De retail ondernemers en het winkelpersoneel zijn het eens met de medewerkers op het hoofdkantoor. Respondent zeven (bijlage VII) geeft hierbij het volgende voorbeeld: *“Het lijkt mij ontzettend handig als ik zelf mijn menu kan maken. Voor jullie zijn andere dingen relevant dan voor de winkels. Wij hebben nou eenmaal andere taken.”*. Verder geven de retail ondernemers en het winkelpersoneel aan dat zij de mogelijkheid willen om zelf de menustructuur aan te passen en om via een smartphone de dealerportal te bekijken.

5.6.1.2. Knelpunt 2: Interne communicatiemiddelen

Uit het de diepte-interview is gebleken dat beide doelgroepen het aantal interne communicatiemiddelen te groot vinden. Zij zijn van mening dat er één e-mailprogramma moet zijn. Verder geeft een groot deel van de medewerkers op het Telecombinatie hoofdkantoor aan het verminderen van de interne communicatiemiddelen de structuur en het bereik zouden bevorderen. Volgens de respondenten zorgt het ervoor dat de medewerkers op het hoofdkantoor weten met welke middelen zij moeten communiceren en weten de retail ondernemers en het winkelpersoneel waar zij moeten kijken.

5.6.1.3. Knelpunt 3: Communicatie tussen zelfstandige ondernemer en het winkelpersoneel

Een groot deel van het winkelpersoneel heeft behoefte aan een verandering in de communicatie. Het winkelpersoneel krijgt niet alle informatie. Uit de diepte-interviews is gebleken dat een groot deel geen kennis heeft van de visie, missie, doelen en strategie van Telecombinatie. Het winkelpersoneel wenst de mogelijkheid om informatie over de organisatie terug te kunnen lezen. De medewerkers op het hoofdkantoor hebben dezelfde wens.

5.6.2. Gewenste situatie, buitenste cirkel

Uit deelprobleem drie en vier is bij de buitenste cirkel het volgende knelpunt naar voren gekomen:

- Het hoofdkantoor heeft een ander beeld van de organisatie dan de retail ondernemers en het winkelpersoneel.

5.6.2.1. Knelpunt 4: Beeldorganisatie

Uit onderzoek is gebleken dat de doelgroepen een ander beeld hebben bij de organisatie. Bij beide doelgroepen is er gevraagd naar het gewenste beeld van de organisatie. Alle respondenten vonden het beeld van de organisatie naar wens.

5.6.3. Gewenste situatie, binnenste driehoek

Uit deelprobleem drie en vier zijn bij de binnenste driehoek de volgende knelpunten naar voren gekomen:

- Medewerkers op het hoofdkantoor weten niet wanneer zij welk intern communicatiemiddel moeten gebruiken.
- Retail ondernemers en het winkelpersoneel weten niet welk middel zij moeten gebruiken om informatie op te zoeken.
- Retail ondernemers en het winkelpersoneel hebben behoefte aan kennis over de communicatiestructuur.

Knelpunt 5: Kennis communicatiestructuur

De medewerkers op het Telecombinatie hoofdkantoor geven aan dat zij niet weten welke afdelingen welke interne communicatiemiddelen gebruiken. Zij wensen een vastgelegd intern communicatiebeleid waarin de communicatiestructuur en –cultuur beschreven staat. Volgens de medewerkers op het hoofdkantoor verhoogt dit de kennis over de communicatie bij zowel de medewerkers op het hoofdkantoor als bij de retail ondernemers en het winkelpersoneel.

5.6.4. Gewenste situatie, buitenste driehoek

Uit deelprobleem drie en vier is bij de buitenste driehoek het volgende knelpunt naar voren gekomen:

- De retail ondernemers en het winkelpersoneel hebben een te lage kennis over de organisatiestructuur.

Knelpunt 6: Kennis organisatiestructuur

Uit de diepte-interviews gehouden onder beide doelgroepen is naar voren gekomen dat de retail ondernemers en het winkelpersoneel te weinig kennis hebben over de organisatiestructuur. Zowel de medewerkers op het hoofdkantoor als de retail ondernemers wensen een verbeterde kennis van de retail ondernemers en het winkelpersoneel over de organisatiestructuur.

5.6.5. Samenvatting

Onderstaand staan de aanpassingen die gewenst zijn om tot de gewenste interne communicatie te komen.

- Verbetering van de zoekfunctie voor de dealerportal
- Verbeterde menustructuur
- Mogelijkheid tot het zelf aanpassen van het menu
- Vermindering van het aantal interne communicatiemiddelen
- Het vastleggen van de communicatiestructuur
- Het vastleggen van de organisatiestructuur
- Het vastleggen van een intern communicatiebeleid
- Het vastleggen van de informatie over de organisatie

6. Conclusie

De belevenis van de respondenten over interne massacommunicatie is onderzocht voor Telecombinatie daarbij is de probleemstelling:

wat kan Telecombinatie doen om het bereik van de interne massacommunicatie van het hoofdkantoor naar de winkels aan te passen, zodat alle interne massacommunicatie de winkels bereikt?

De belevenis is voorgelegd aan de hand van de aspecten van een viertal thema's: huidige situatie, effectiviteit, knelpunten en gewenste situatie.

De huidige situatie is in kaart gebracht door gebruik te maken van het conceptuele model. Hierdoor is het duidelijk dat Telecombinatie acht interne communicatiemiddelen gebruikt voor de interne massacommunicatie. De dealerportal is het populairste interne communicatiemiddel. Verder zijn de respondenten te spreken over de symboliek van Telecombinatie. Verder is er uit de kwantitatieve onderzoeken onder beide doelgroepen gebleken dat de effectiviteit van de gebruikte interne communicatiemiddelen laag is. Het is van belang dat de interne massacommunicatie de retail ondernemers en hun winkelpersoneel bereikt, wat nu niet het geval is.

Ten tweede, is het beeld van de organisatie in kaart gebracht. Hieruit is naar voren gekomen dat de medewerkers op het hoofdkantoor van Telecombinatie een ander beeld hebben van de organisatie dan de retail ondernemers en hun winkelpersoneel. Het beeld van de organisatie moet gelijk zijn, volgens het conceptuele model kan een verschil hierin leiden tot een verminderd intern communicatiebeleid. Beide doelgroepen zijn het wel eens over de organisatie zelf, zij werken graag voor en met Telecombinatie.

Ten derde, is de communicatiestructuur en –cultuur in kaart gebracht. Uit het onderzoek is gebleken dat er voor de afdelingen geen structuur is. Dit leidt tot verwarring bij zowel de medewerkers op het hoofdkantoor als de retail ondernemers en het winkelpersoneel. Het vastleggen van de communicatiestructuur is dan ook gewenst. De communicatiecultuur is naar wens bij beide doelgroepen. Een groot deel van de respondenten zijn niet bekend met de visie en doelen van de organisatie. Zij kregen dit eenmalig te horen op de kwartaalsessie en het winkelpersoneel krijgt het alleen te horen van de retail ondernemers. Hierdoor worden de visie en doelen vaak vergeten. Ook het vastleggen van de visie en doelen is gewenst.

Ten vierde, zijn de organisatiestructuur en –cultuur in kaart gebracht. Uit onderzoek is gebleken dat het hoofdkantoor van Telecombinatie op de hoogte is van de organisatiestructuur en dat de huidige organisatiestructuur ook naar wens is. De retail ondernemers en hun winkelpersoneel hebben weinig kennis van de organisatiestructuur. Zowel de retail ondernemers en hun winkelpersoneel als de medewerkers van het hoofdkantoor van Telecombinatie wensen een verhoogde kennis van de organisatiestructuur bij de retail ondernemers en hun winkelpersoneel. De retail ondernemers en hun winkelpersoneel leggen de vragen bij verkeerde afdelingen neer, waardoor vragen langer onbeantwoord blijven. Beide doelgroepen handelen volgens de organisatiecultuur, maar zij weten niet wat de organisatiecultuur precies inhoudt. Het is gewenst om de organisatiestructuur en –cultuur vast te leggen.

Tot slot, is de gewenste situatie in kaart gebracht. Daarin zijn alle bovengenoemde knelpunten weggenomen. Onderstaand staan alle verbeteringen van de knelpunten vermeld:

- Verbetering van de zoekfunctie voor de dealerportal
- Verbeterde menustructuur
- Mogelijkheid tot het zelf aanpassen van het menu
- Vermindering van het aantal interne communicatiemiddelen
- Het vastleggen van de communicatiestructuur
- Het vastleggen van de organisatiestructuur
- Het vastleggen van een intern communicatiebeleid
- Het vastleggen van de informatie over de organisatie

Kortom, op basis van deze resultaten kan geconcludeerd worden dat het vastleggen van een intern communicatiebeleid nodig is. Verder is het verminderen van de interne communicatiemiddelen gewenst en zijn er aanpassingen in de dealerportal nodig. De aanbevelingen en de implementatie om de gewenste situatie te behalen volgen in hoofdstuk zeven en acht.

6.1. Hypothesen

Voorafgaand aan het onderzoek zijn de volgende hypothesen vastgesteld:

Hypothese 1:

‘Als de missie en de strategie van de organisatie naar de medewerkers van Telecombinatie wordt gecommuniceerd, resulteert het in een bevordering van de interne communicatie en de structuur hiervan.’

Conclusie

Op basis van alle voorgaande resultaten en conclusies is te stellen dat het in kaart brengen en het communiceren van de missie en de strategie van de organisatie bijdraagt aan een verbeterde interne communicatie en de structuur hiervan. Medewerkers verkrijgen een verhoogde kennisgraad over Telecombinatie. Hierdoor zitten de medewerkers op één lijn. De eerste hypothese is aanvaard.

Hypothese 2:

‘Als de binnenste driehoek en de buitenste driehoek op één lijn zitten en bekend zijn bij de medewerkers, dan bevordert dit de interne communicatie’

Conclusie

De binnenste driehoek en buitenste driehoek moeten op één lijn zitten. Dit is momenteel niet het geval. Uit de diepte-interviews is gebleken dat hier wel behoefte aan is. De respondenten geven aan dat het in kaart brengen en het in lijn brengen van de componenten de interne communicatie bevordert. De tweede hypothese is aanvaard.

Hypothese 3:

‘Wanneer de interne communicatie structuur krijgt, dan resulteert dit in een bevordering van de samenwerking onder de medewerkers van de organisatie’

Conclusie

Ook de laatste conclusie is aanvaard. Structuur is essentieel, dit blijkt uit de diepte-interviews met de respondenten. Er is momenteel een slechte structuur, wat leidt tot verwarring. Er is dan ook vraag naar een verbetering in de structuur. De interne communicatie zal dan sterk bevorderen.

7. Aanbevelingen

Na de resultaten en de conclusies volgen de aanbevelingen. De aanbevelingen worden opgesteld naar aanleiding van de resultaten en de vastgestelde conclusies. In het onderzoek stond de volgende doelstelling centraal: 'Inzicht verkrijgen in de huidige werkwijze voor het versturen en ontvangen van interne massacommunicatie, ten einde een advies te geven over welk intern communicatiebeleid Telecombinatie dient te hanteren om ervoor te zorgen dat het hoofdkantoor de winkels bereikt.'

7.1. Conceptuele model, aanbevelingen

De aanbevelingen worden aan de hand van het conceptuele model weergegeven. In het te aanbevelen conceptuele model staan de knelpunten die voortvloeien uit de resultaten weergegeven. De knelpunten worden aan de hand van ideeën van de respondenten weggenomen.

7.1.1. Aanbevelingen, binnenste cirkel

Uit de onderzoeken onder beide doelgroepen is gebleken dat zich twee knelpunten in de binnenste cirkel bevinden.

Knelpunt 1: Ondermaatse functionaliteit en structuur van de dealerportal.

Advies

Uit het kwantitatieve onderzoek onder de medewerkers van het hoofdkantoor van Telecombinatie is gebleken dat maar liefst 57% de van interne massacommunicatieberichten via de dealerportal wordt verzonden, echter is er uit de kwalitatieve onderzoeken onder beide doelgroepen gebleken dat de dealerportal niet naar wens functioneert. De zoekfunctie, menustructuur en niet de mogelijkheid hebben om buiten de werkomgeving de dealerportal te bekijken zijn de knelpunten van de dealerportal. Dit zou opgelost kunnen worden door zowel de zoekfunctie als de menustructuur te verbeteren. De menustructuur moet naar eigen wens in te delen zijn, zo kan iedere afdeling en winkel het menu naar wens aanpassen. Ook moet er een mogelijkheid komen om de dealerportal op een smartphone in te zien. Hierdoor kunnen de retail ondernemers en het winkelpersoneel ook buiten de winkel de dealerportal bekijken.

Knelpunt 2: Teveel interne communicatiemiddelen om interne massacommunicatie te versturen

Advies

Momenteel zijn er tien interne communicatiemiddelen om interne massacommunicatie te versturen. De retail ondernemers en het winkelpersoneel hebben aangegeven dat zij niet meer weten welk middel zij moeten gebruiken om de juiste informatie op te zoeken. Het reduceren van het aantal interne massacommunicatiemiddelen zou hiervoor de oplossing zijn. De dealerportal is het hart van Telecombinatie, wanneer het hart naar wens functioneert worden interne communicatiemiddelen, zoals e-mail, telefoon en het MarCom-pakket overbodig.

7.1.2. Aanbevelingen, buitenste cirkel

Uit het onderzoek is gebleken dat één knelpunten zich in de buitenste cirkel bevindt.

Knelpunt 3: De medewerkers op het hoofdkantoor van Telecombinatie hebben een ander beeld van de organisatie dan de retail ondernemers en het winkelpersoneel.

Advies

De doelgroepen hebben elk een ander beeld bij de organisatie. Het is van belang dat zij hetzelfde beeld hebben. De medewerkers op het hoofdkantoor bekijken de organisatie vanuit hun eigen werkzaamheden. Zij willen de retail ondernemers en het winkelpersoneel ontzorgen. De retail ondernemers en het winkelpersoneel bekijken het vanuit de ogen van de consument. Het is van belang dat beide doelgroepen weten wat voor beeld zij van de organisatie hebben. Een intern communicatiebeleid waarin het beeld van de organisatie staat beschreven is de oplossing voor dit knelpunt.

7.1.3. Aanbevelingen, binnenste driehoek

Uit het onderzoek is gebleken dat zich drie knelpunten in de binnenste driehoek bevinden.

Knelpunt 4: Er wordt teveel informatie naar de retail ondernemers en het winkelpersoneel verzonden.

Advies

Naast dat er teveel interne communicatiemiddelen worden gebruikt om interne massacommunicatie te versturen wordt er ook teveel interne massacommunicatie verzonden. Drie afdelingen hebben een eigen nieuwsbrief. Verder stemmen afdelingen niet af welke informatie zij versturen. Dit resulteert in dubbele informatie voor de retail ondernemers en het winkelpersoneel. Dit kan opgelost worden door een communicatiestructuur vast te stellen en vast te leggen. Wanneer de medewerkers op het hoofdkantoor weten hoe de communicatiestructuur eruitziet en hoe zij moeten handelen kan de informatie worden getrechterd. Hierdoor wordt geen dubbele informatie meer verstuurd en gebruikt iedere afdeling dezelfde communicatiestructuur.

Knelpunt 5: Lage kennis over de communicatiestructuur

Advies

Zoals hierboven staat vermeld is er een lage kennis over de communicatiestructuur binnen Telecombinatie. De oplossing is om de communicatiestructuur vast te leggen in een intern communicatiebeleid. Medewerkers op het hoofdkantoor verkrijgen hierdoor een hogere kennis over de communicatiestructuur.

Knelpunt 6: Communicatie tussen de retail ondernemers en het winkelpersoneel is ondermaats.

Advies

Uit het kwantitatieve onderzoek onder de retail ondernemers en het winkelpersoneel is gebleken dat dat 78% van de retail ondernemers de drie nieuwsitems uit het kwantitatieve onderzoek hebben gelezen. Het percentage bij het winkelpersoneel ligt beduidend lager, daarvan heeft namelijk 50% de drie nieuwsitems gelezen. In de huidige situatie wordt er vanuit gegaan dat de retail ondernemers belangrijk nieuws, zoals informatie van de kwartaalsessie doorspelen naar het winkelpersoneel. Uit het onderzoek is gebleken dat dit niet altijd gebeurt. De oplossing is om informatie, dat ook belangrijk is voor het winkelpersoneel, op de dealerportal te plaatsen. Hierdoor kan het winkelpersoneel de informatie teruglezen en zijn zij op de hoogte van het belangrijkste nieuws.

7.1.4. Aanbevelingen, buitenste driehoek

Uit het onderzoek is gebleken dat zich één knelpunt in de buitenste driehoek bevindt.

Knelpunt 7: De retail ondernemers en het winkelpersoneel hebben een lage kennis van de organisatiestructuur

Advies

Uit het onderzoek is gebleken dat de retail ondernemers en het winkelpersoneel een lage kennis hebben van de organisatiestructuur van het Telecombinatie hoofdkantoor. Hierdoor stellen zij vragen bij de verkeerde afdeling. Hierdoor worden vragen later beantwoord. De oplossing is om ook de organisatiestructuur vast te leggen in het interne communicatiebeleid. Hierdoor weten de retail ondernemers en het winkelpersoneel wat de werkzaamheden van de afdelingen zijn. Met deze kennis kunnen zij de vragen bij de juiste afdelingen voorleggen.

Afsluiting

Uit de diepte-interviews met beide doelgroepen is naar voren gekomen dat er behoefte is aan een duidelijk intern communicatiebeleid. Verder is een reductie van het aantal interne communicatiemiddelen gewenst. Ook een vernieuwing van de dealerportal is een belangrijk aspect voor het verbeteren van het bereik van de interne massacommunicatie. Het is van belang dat er een intern communicatiebeleid wordt vastgesteld en vastgelegd. Hiermee worden vijf van de zeven knelpunten opgelost. Het interne communicatiebeleid moet alle aspecten van het conceptuele model bevatten. Het is dan ook aan te bevelen om een intern communicatiebeleid vast te leggen waarbij er gekeken wordt naar alle aspecten van het conceptuele model. Het vastleggen van het interne communicatiebeleid kan de kennis over de organisatie en haar werkwijze verhogen. Met de gestelde aanbevelingen is het mogelijk om bovenstaande knelpunten weg te nemen, waardoor het hoofdkantoor de winkels bereikt.

8. Implementatieplan

Om gebruik te maken van de in hoofdstuk zeven benoemde adviezen is het van belang dat er een implementatie plaatsvindt. In dit hoofdstuk worden de adviezen uitgewerkt in een implementatieplan. Hierbij is gekozen voor het implementeren van het conceptuele model. Zoals beschreven in het theoretisch kader is het conceptuele model een hulpmiddel om het huidige en gewenste interne communicatiebeleid in kaart te brengen. Om deze reden is er gekozen voor het toepassen van het conceptuele model. Onderstaand worden de adviezen in het model geïmplementeerd, wat resulteert in het oplossen van de knelpunten en het in kaart brengen van het gewenste interne communicatiebeleid. Na het in kaart brengen van alle implementatie mogelijkheden volgt een stappenplan voor het uitvoeren van de implementatie. Tot slot volgt er een tabel met daarin de planning en de kosten per implementatie.

8.1. Implementatie, binnenste cirkel

Telecombinatie maakt momenteel gebruik van tien interne communicatiemiddelen om interne massacommunicatie te versturen. De dealerportal is één van de interne communicatiemiddelen. De dealerportal is het hart van Telecombinatie, maar zowel de medewerkers op het hoofdkantoor als de retail ondernemers en het winkelpersoneel zijn niet positief te spreken over de dealerportal. Dankzij de vele interne communicatiemiddelen ontstaat er verwarring en zien de medewerkers op het hoofdkantoor en de retail ondernemers en het winkelpersoneel door de bomen het bos niet meer. Een reductie in het aantal interne communicatiemiddelen is dan ook gewenst.

Implementatie

De dealerportal is toe aan vernieuwing. Het is van belang dat gekeken wordt naar de wensen van beide doelgroepen. Telecombinatie heeft op de IT-afdeling een front-end developer werken. Een front-end developer houdt zich bezig met de voorkant van websites. De front-end developer kan dan ook ingezet worden om de verbeteringen aan de dealerportal te implementeren. De front-end developer kan de zoekfunctie en de menustructuur vernieuwen. Verder is gebleken dat de front-end developer beschikt over kennis op het gebied van applicaties voor smartphones. Hierdoor is de front-end developer in staat om een applicatie voor de dealerportal te bouwen, waardoor de dealerportal op een smartphone kan worden bekeken.

Momenteel zijn er teveel interne communicatiemiddelen om interne massacommunicatie te versturen en ontvangen. Een reductie in het aantal interne communicatiemiddelen is dan ook aan te bevelen. De dealerportal is het hart van Telecombinatie, wanneer de dealerportal aan de wensen van beide doelgroepen voldoet is dit het enige middel wat nodig is om informatie op te zoeken. Hierdoor vervallen de volgende interne communicatiemiddelen: Outlook, Mailplus, telefoon en het MarCom-pakket. Het is van belang dat er eerst gemeten wordt of de vernieuwde dealerportal aan alle wensen voldoet. Wanneer de dealerportal naar wens functioneert kunnen de overbodige interne communicatiemiddelen uitgefaseerd. Eefje Jansen heeft hierin de leiding. Zij bepaalt met de afdelingsmanagers wanneer de uitfasering plaatsvindt.

8.2. Implementatie, buitenste cirkel

In de buitenste cirkel is onderzocht hoe beide doelgroepen Telecombinatie zien. Hieruit is gebleken dat beide doelgroepen het vanuit een ander oogpunt bekijken. De medewerkers op het hoofdkantoor bekijken het vanuit hun eigen werkzaamheden, namelijk het ontzorgen van de retail ondernemers. De retail ondernemers en het winkelpersoneel bekijken het vanuit de ogen van de consument. Het is van belang dat het beeld van de organisatie duidelijk is. Zo weten de medewerkers op het hoofdkantoor waar de retail ondernemers en het winkelpersoneel naar streven en andersom.

Implementatie

Het is van belang dat er een intern communicatiebeleid wordt vastgesteld en vastgelegd. Eefje Jansen is de verantwoordelijke voor de interne communicatie en heeft hier dan ook de leiding in. Dit onderzoek fungeert als leidraad voor het creëren en vastleggen van het interne communicatiebeleid. Het interne communicatiebeleid is essentieel voor op het oplossen van de knelpunten, maar ook een grote taak. Het vastleggen van het interne communicatiebeleid kost veel tijd.

8.3. Implementatie, binnenste driehoek

Uit het onderzoek is gebleken dat de binnenste driehoek drie knelpunten kent. Hierbij staat de communicatiestructuur centraal. Er is momenteel geen communicatiestructuur vastgelegd, waardoor er miscommunicaties ontstaan. Retail ondernemers en het winkelpersoneel worden bedolven onder de hoeveel interne massacommunicatie. Dit komt doordat de medewerkers op het hoofdkantoor niet weten wat, wanneer en hoe andere afdelingen informatie versturen. Verder delen de retail ondernemers niet alle belangrijke informatie met het winkelpersoneel. Hierdoor is de kennis van het winkelpersoneel ondermaats.

Implementatie

Het creëren van een intern communicatiebeleid, waarin de communicatiestructuur, -cultuur, visie en doelen staan vermeld is een grote aanbeveling. Eefje Jansen is de verantwoordelijke voor het creëren en vastleggen van het interne communicatiebeleid. Verder moet de belangrijke informatie voor het winkelpersoneel te allen tijde op de dealerportal geplaatst worden. Hierdoor kunnen zij de belangrijke punten teruglezen. De afdelingsmanagers moeten bepalen welke informatie relevant is voor het winkelpersoneel. Ook deze werkwijze komt terug in het interne communicatiebeleid.

8.4. Implementatie, buitenste driehoek

De buitenste driehoek kent één knelpunt, namelijk de organisatiestructuur. De retail ondernemers en het winkelpersoneel zijn in de communicatiestructuur geïnformeerd over de organisatiestructuur. Het conceptuele model stelt dat de communicatiestructuur, -cultuur op één lijn moeten liggen met de organisatiestructuur en –cultuur. Hier moet dan ook rekening mee worden gehouden. Het creëren en vastleggen van de aspecten bevordert ook de kennis van beide doelgroepen. Hierdoor weten de medewerkers op het hoofdkantoor wie, wat moet communiceren en weten de retail ondernemers bij welke afdeling zij moeten zijn voor vragen over de interne massacommunicatie.

Implementatie

Zoals eerder al is vermeld, is Eefje Jansen de verantwoordelijke voor de interne communicatie. Zij neemt dan ook de leiding in het vastleggen van alle aspecten van het interne communicatiebeleid. Ook stelt zij samen met de afdelingsmanagers de communicatiestructuur, -cultuur en de organisatiestructuur- en cultuur vast. Ook overlegt Eefje met de directeur van Telecombinatie en de afdelingsmanagers wat de visie, missie, doelen en strategie van Telecombinatie zijn. Gezamenlijk zorgen ze ervoor dat alles op één lijn ligt, wat resulteert in het bereiken van de winkels en een evenredig beeld van alle aspecten van het interne communicatiebeleid bij beide doelgroepen.

8.6. Stappen implementatie

Het is van belang dat de implementatie stapsgewijs wordt uitgevoerd. Dit zorgt namelijk voor een goede implementatie en resulteert in het minimaliseren van het aantal werk en kosten. Na iedere wijziging vindt een meting plaats. Deze meting zal twee weken na de wijziging plaatsvinden. Verder zorgt het ook voor een goede implementatie van de bovenstaande punten. Onderstaand de stappen met daarbij een korte uitleg.

Stap 1 Wijzigingen dealerportal

Allereerst volgen de wijzigingen in de dealerportal. De nodige wijzigingen zijn in het onderzoek in kaart gebracht. De betrokkene, afdelingsmanager van de IT afdeling, Eefje Jansen en de front-end developer. Eefje Jansen gaat na of alle wijzigingen goed zijn doorgevoerd. De front-end developer en de afdelingsmanager van IT bekijken de mogelijkheden voor de wijzigingen. De mogelijkheden worden besproken met Eefje Jansen en vervolgens uitgevoerd.

Stap 2 Onderzoeken of de dealerportal naar wens is

Nadat de wijzigingen zijn doorgevoerd is het van belang dat er een meting plaatsvindt. In de meting komt naar voren of de doelgroepen tevreden zijn over de wijzigingen. Wanneer dit niet zo is, is het belangrijk dat gevraagd wordt naar de wensen van de doelgroepen. De auteur van dit onderzoek, Lester Engelsman, is ook werkzaam bij Telecombinatie en neemt de taak op zich. Daarna volgt een bespreking met de afdelingsmanager van de IT-afdeling, de front-end developer, Eefje Jansen en Lester Engelsman over de meting.

Stap 3 Bij negatief resultaat stap twee, dealerportal verder aanpassen

Wanneer de resultaten negatief zijn en het duidelijk is welke aanpassingen nog nodig zijn is het aan de front-end developer om de aanpassingen door te voeren. De gemaakte aanpassingen worden bekeken door de verantwoordelijke van de interne communicatie, Eefje Jansen.

Stap 4 Reduceren van het aantal interne communicatiemiddelen

Wanneer de dealerportal naar wens is kan de reductie van het aantal interne communicatiemiddelen starten. De dealerportal is het hart van Telecombinatie, alle informatie staat op de dealerportal waardoor e-mail, telefoon en het MarCom-pakket overbodige interne communicatiemiddelen zijn voor het versturen van interne massacommunicatie. De reductie wordt besproken met alle afdelingsmanagers en Eefje Jansen. De IT-afdeling voert de reductie uit, aangezien zij de kennis hebben om de interne communicatiemiddelen uit te faseren.

Stap 5 Meten tevredenheid, reductie interne communicatiemiddelen

Om te zien of de wijzigingen naar wens zijn is het van belang dat er een meting plaatsvindt. Lester Engelsman voert de meting uit. Hij gaat bij zowel het hoofdkantoor als de retail ondernemers en het winkelpersoneel na of de reductie van de interne communicatiemiddelen naar wens is. Wanneer het resultaat positief is mag stap zes worden overgeslagen. Bij een negatief resultaat is stap zes een vereiste.

Stap 6 Bij negatief resultaat stap vijf, reductie van interne communicatiemiddelen verder aanpassen

Wanneer de resultaten van de meting negatief zijn is het van belang om door middel van de meting en de respons hier op erachter te komen waarom de wijziging niet naar wens is. Wanneer dit in kaart is gebracht is het van belang dat de wijziging naar wens van beide doelgroepen wordt doorgevoerd. Lester Engelsman brengt de resultaten en respons in kaart. Eefje Jansen neemt de resultaten mee in de wijziging en de IT-afdeling voert de wijzigingen uit.

Stap 7 Intern communicatiebeleid vaststellen

Aan de hand van dit interne onderzoek is het mogelijk om alle aspecten van het interne communicatiebeleid vast te stellen. Alle aspecten zijn in dit onderzoek naar voren gekomen. Het vaststellen van het interne communicatiebeleid gebeurt samen met de afdelingsmanagers en Eefje Jansen. Het onderzoek biedt genoeg houvast om het interne communicatiebeleid vast te stellen. Aan Eefje Jansen en de afdelingsmanagers de taak om vast te stellen welke aspecten er van belang zijn voor de medewerkers op het hoofdkantoor en de retail ondernemers en het winkelpersoneel.

Stap 8 Intern communicatiebeleid vastleggen

Eefje Jansen legt na het vaststellen van het interne communicatiebeleid het interne communicatiebeleid vast in een document. Het document bevat alle aspecten van het conceptuele model, wat resulteert in een volledig intern communicatiebeleid.

Stap 9 Meten tevredenheid vastgelegd intern communicatiebeleid

Nadat het intern communicatiebeleid is vastgelegd en gecommuniceerd naar de medewerkers op het hoofdkantoor en de retail ondernemers en het winkelpersoneel is het tijd om te meten of het vastgelegde interne communicatiebeleid effect heeft. Lester Engelsman zal ook deze wijziging meten. Beide doelgroepen zullen meewerken aan een meting. In de meting wordt gevraagd naar de mening van de respondenten, maar zal wederom een kort kwantitatief onderzoek plaatsvinden onder de retail ondernemers en het winkelpersoneel. Zij krijgen wederom vragen over drie nieuwsitems om te zien of het bereik is toegenomen. Vervolgens krijgen de respondenten de ruimte om hun mening te geven over het vastgelegde interne communicatiebeleid. Stap tien is overbodig wanneer het resultaat positief is. Bij een negatief resultaat is stap tien een vereiste. Eefje Jansen is in deze stap de eind verantwoordelijke.

Stap 10 Bij negatief resultaat stap negen, vastgelegde interne communicatiebeleid aanpassen

Wanneer de meting een negatief resultaat laat zien is het van belang dat de respondenten laten weten wat voor het negatieve resultaat zorgt. De oplossing van het negatieve resultaat wordt samen met de respondenten bedacht en overlegd. Ook de afdelingsmanagers en Eefje Jansen zijn betrokken bij het bedenken van oplossingen. Eefje Jansen legt de oplossingen vast in een nieuwe versie van het interne communicatiebeleid. Stap tien is de laatste stap. Wanneer de laatste stap is genomen, is de doelstelling behaald en bereikt het hoofdkantoor de winkels.

8.6. Verantwoordelijke, planning en kosten

Om een beeld te krijgen van de implementatie is het belangrijk om de verantwoordelijke duidelijk in kaart te brengen. Verder is het van belang om in kaart te brengen wat de planning en de kosten zijn. Om tot een goede implementatie te komen is het belangrijk dat de implementaties stapsgewijs worden doorgevoerd. In overleg met Eefje Jansen is gekozen voor een tijdspad zonder data en een ruwe schatting van de kosten. Het is nog niet duidelijk wanneer het interne communicatiebeleid wordt aangepast. De kosten blijven beperkt tot manuren. Alle wijzigingen kunnen intern worden doorgevoerd, waardoor een ruwe schatting voldoende is voor de betrokkene en Eefje Jansen. De schatting van de kosten is in overleg met Eefje Jansen opgesteld. De informatie komt tezamen in de onderstaande tabel.

Stap	Taak	Betrokkene	Eindverantwoordelijke	Tijdsduur	Kosten
1	Wijzigingen dealerportal	Afdelingsmanager IT, front-end Developer	Front-end Developer	40 uur	± €1200
2	Onderzoeken of de dealerportal naar wens is	Eefje Jansen, Lester Engelsman, front-end Developer	Eefje Jansen	5 uur	± €400
3	Bij negatief resultaat van stap twee, dealerportal verder aanpassen	Eefje Jansen, Lester Engelsman, front-end Developer	Front-end Developer en Eefje Jansen	Niet bekend	Niet bekend
4	Reduceren van het aantal interne communicatiemiddelen	Afdelingsmanagers, Eefje Jansen, IT-afdeling	Eefje Jansen	10 uur	± €300
5	Metten tevredenheid reductie, interne communicatiemiddelen	Eefje Jansen, Lester Engelsman	Eefje Jansen	5 uur	± €150
6	Bij negatief resultaat van stap vijf, reductie interne communicatiemiddelen verder aanpassen	Afdelingsmanagers, Eefje Jansen, IT-afdeling, Lester Engelsman	Eefje Jansen	Niet bekend	Niet bekend
7	Intern communicatiebeleid vaststellen	Afdelingsmanagers, Eefje Jansen	Eefje Jansen	30 uur	± €1000
8	Intern communicatiebeleid vastleggen	Eefje Jansen	Eefje Jansen	20 uur	± €500
9	Metten tevredenheid intern communicatiebeleid	Eefje Jansen, Lester Engelsman	Eefje Jansen	5 uur	± €150
10	Indien negatief resultaat stap negen, intern communicatiebeleid verder aanpassen	Afdelingsmanagers, Eefje Jansen	Eefje Jansen	Niet bekend	Niet bekend
11	Metten intern communicatiebeleid	Eefje Jansen, Lester Engelsman	Eefje Jansen	30 uur	± €900

De tijdsduur en kosten zijn in samenwerking met Eefje Jansen bepaald. Hierbij is er gekeken naar het uurloon en aantal uur werk voor de betrokkene. De schatting is dat er in totaal 145 uur aan de implementatie besteed wordt. Hierbij zijn nog niet de uren voor eventuele aanpassingen na de metingen meegenomen. Deze zijn ook niet te bepalen, omdat de meting nog niet heeft plaatsgevonden. De kosten zijn gebaseerd op het aantal uur werk per betrokkene en het uurloon van de betrokkene. De schatting is dat de implementatie rond de 4700 euro kost. Hierbij zijn nog niet de kosten voor eventuele aanpassingen na de metingen meegenomen.

Literatuurlijst

Boeken

- Boer, M. (2012). *Handboek voor de interne communicatiespecialist*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Douma, S. & Bouwens, J. & Grooten, W. & Leeftang, P & Romme, A. (2009). *Basisboek bedrijfskunde. Een inleiding in management en ondernemerschap*. Den Haag: Sdu uitgevers.
- Gemert, L. van & Woudstra, E. (2005). *Become a communication expert*. Enschede: Toegepaste Communicatiewetenschap, Universiteit Twente.
- Michels, W.J. (2010). *Handboek communicatie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Michels, W.J. (1998). *Basisboek Communicatie; corporate interne marketing*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Schellens, P.J. & Klaassen, R. & Vries, S. de. (Red.), *Communicatiekundig ontwerpen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Koeleman, H. (1997). *Interne communicatie als managementinstrument. Strategieën, middelen en achtergronden*. Houten/Dieghem: Bohn Stafleu van Loghu.
- Peters, T. & Waterman, R. et al (1980). *Structure is not organization*. Business Horizon.
- Peters, T. & Waterman, R. et al (1982) *In Search of Excellence*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Quirke, B. (2008). *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy Into action*. Farnham, Surrey: GowerPublishing.
- Trompenaars, F. & Coebergh, P.H. (Red.), *100+ Management Models*. Oxford: Infinite Ideas Limited.'
- Verhoeven, N. (2012). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma.

Geraadpleegde websites

- www.telecombinatie.nl
- www.telecombinatiezakelijk.nl
- www.optie1.nl
- www.ritel.nl
- www.welkombij.nl

Overig

- Dealerportal Telecombinatie. (2014). *Dealerportal*. Geraadpleegd op 20 januari 2015, van <https://portal.telecombinatie.nl/>
- Auteur onbekend. (2009). *La red Chocolate. Topic guide focusgroepen*. Geraadpleegd op 30 januari 2015, van <https://elo.hsleiden.nl/>
- Wiekenkamp, N. (2013). *Van onderzoekscyclus naar onderzoeksrapport*. Geraadpleegd op 20 juni 2015, van <https://elo.hsleiden.nl/>

Bijlagen

Bijlage I Topic guide diepte-interview Eefje Jansen

De topic guide dient als richtlijnen in het diepte-interview met de respondent. De topic guide zorgt voor een richtlijn en een logische volgorde van het gesprek. Tijdens het diepte-interview is het mogelijk dat er wordt afgeweken van de topic guide. De interviewer bepaalt zelf hoe het gesprek loopt of er vragen nog een keer gesteld moeten worden en welke onderdelen al beantwoord zijn en dus overbodig zijn om nogmaals te behandelen.

Hoofdvragen

Alle deelvragen staan in het interview centraal.

1. Hoe is de huidige interne communicatie van Telecombinatie?
2. Wat is de effectiviteit van de huidige interne communicatie van Telecombinatie?
3. Welke knelpunten ervaren de medewerkers van het hoofdkantoor van Telecombinatie in de huidige interne communicatie?
4. Wat is het gewenste interne communicatiebeleid?

0. Start: Kwantitatief onderzoek

Voordat het interview begint krijgt de respondent een korte vragenlijst toegezonden via de e-mail. De vragenlijst bestaat uit twee vragen.

1. Welke communicatiemiddelen gebruikt de afdeling van respondent voor interne massacommunicatie?
2. Hoe vaak per maand gebruikt de afdeling van de respondent de interne communicatiemiddelen?

De resultaten van het kwantitatieve onderzoek worden besproken in de interviews.

1. Introductie

- Introductie van het interview en het onderwerp
- Aangeven verwachting van de respondent
- Indicatie tijdsduur (20 minuten)

2. Situatieschets

- **Algemeen**
 - Uitleg organisatie
 - Hoeveel ondernemers
 - Vragen naar markten
 - Verdeling
 - Werknemers hoofdkantoor
 - Afdelingen
 - Doel van de werknemers
- **Interne communicatie**
 - Algemeen
 - Betrokkene
 - Werkwijze
- **Missie**
- **Visie**
- **Doelen**
- **Strategie**
- **Kernactiviteiten**
- **Marketingdoelstellingen**
- **Marketingcommunicatiedoelstellingen**
- **Concurrenten**

3. Binnenste cirkel

- **Doelgroepen en stakeholders**
 - Naar wie wordt er interne massacommunicatie verstuurd?
 - Doelgroepen en stakeholders bespreken
 - Huidige doelgroepen en stakeholders
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste doelgroepen en stakeholders
- **Middelenmix**
 - Bespreken kwantitatief onderzoek, welke interne communicatiemiddelen.
 - Huidige interne communicatiemiddelen
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste interne communicatiemiddelen
- **Boodschap**
 - Vorm van boodschap
 - Huidige vorm
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste vorm
- **Gedrag en vaardigheden**
 - Informele/formeelgedrag richting doelgroepen en stakeholders
 - Huidige gedrag en vaardigheden
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste gedrag en vaardigheden
- **Symboliek**
 - Bekend met huisstijl
 - Mening huidige huisstijl
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste huisstijl

4. Zelfrepresentatie

- **Beeld organisatie**
 - Kernwaarden
- **Mening organisatie**
- **Mogelijke knelpunten uitvragen**
- **Gewenste beeld**

5. Binnenste driehoek

- **Communicatiestructuur**
 - Wanneer welk middel
 - Wie verstuurt welke informatie
 - Huidige communicatiestructuur
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste communicatiestructuur
- **Communicatiecultuur**

- Communicatie onder collega's
- Communicatie met ondernemers
- Huidige communicatiecultuur
- Mogelijke knelpunten uitvragen
- Gewenste communicatiecultuur
- **Visie en doelen**
 - Vragen naar visie
 - Bekend met visie?
 - Zo ja, waar gehoord?
 - Huidige visie
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste visie
 - Zo nee, waarom niet?
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste visie
 - Vragen naar doelen
 - Bekend met doelen?
 - Zo ja, waar gehoord?
 - Huidige doelen
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste doelen
 - Zo nee, waarom niet?
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste doelen

6. Buitenste driehoek

- **Organisatiestructuur**
 - Is er structuur binnen de organisatie?
 - Mening huidige organisatiestructuur
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste organisatiestructuur
- **Organisatiecultuur**
 - Wat zijn de normen en waarden op het hoofdkantoor?
 - Mening
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Indien negatieve mening, gewenste normen en waarden
 - Doorvragen
- **Missie en strategie**
 - Bekend met missie?
 - Zo nee, waarom niet?
 - Zo ja, waarom wel?
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste missie
 - Bekend met strategie?
 - Zo nee, waarom niet?
 - Zo ja, waarom wel?
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste strategie

7. Afsluiting

- **Nagaan of respondent nog vragen of opmerkingen heeft**
 - Bespreken
- **Afsluiten en bedanken**

Bijlage II Topic guide werknemers Telecombinatie hoofdkantoor

Deze topic guide dient als richtlijn voor de diepte-interviews. De topic guide zorgt voor een richtlijn en een logische volgorde in de gesprekken. Tijdens de gesprekken is het mogelijk dat er wordt afgeweken van de topic guide. De interviewer bepaalt zelf hoe het gesprek loopt of er vragen nog een keer gesteld moeten worden en welke onderdelen al beantwoord zijn en dus overbodig zijn om nogmaals te behandelen.

Hoofdvragen

Alle deelvragen staan in het interview centraal.

1. Hoe is de huidige interne communicatie van Telecombinatie?
2. Wat is de effectiviteit van de huidige interne communicatie van Telecombinatie?
3. Welke knelpunten ervaren de medewerkers van het hoofdkantoor van Telecombinatie in de huidige interne communicatie?
4. Wat is het gewenste interne communicatiebeleid?

0. Start: Kwantitatief onderzoek

Voordat het interview begint krijgt de respondent een korte vragenlijst toegezonden via de e-mail. De vragenlijst bestaat uit twee vragen.

1. Welke communicatiemiddelen gebruikt de afdeling van respondent voor interne massacommunicatie?
2. Hoe vaak per maand gebruikt de afdeling van de respondent de interne communicatiemiddelen?

De resultaten van het kwantitatieve onderzoek worden besproken in de interviews.

1. Introductie

- Introductie van het interview en het onderwerp
- Aangeven verwachting van de respondent
- Indicatie tijdsduur (20 minuten)

2. Binnenste cirkel

- **Doelgroepen en stakeholders**
 - Naar wie wordt er interne massacommunicatie verstuurd?
 - Huidige doelgroepen en stakeholders
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste doelgroepen en stakeholders
- **Middelenmix**
 - Bespreken kwantitatief onderzoek, welke interne communicatiemiddelen.
 - Huidige interne communicatiemiddelen
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste interne communicatiemiddelen
- **Boodschap**
 - Huidige vorm
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste vorm
- **Gedrag en vaardigheden**
 - Informele/formeelgedrag richting doelgroepen en stakeholders
 - Huidige gedrag en vaardigheden
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste gedrag en vaardigheden
- **Symboliek**
 - Bekend met huisstijl
 - Mening huidige huisstijl

- Mogelijke knelpunten uitvragen
- Gewenste huisstijl

3. Zelfrepresentatie

- **Beeld organisatie**
 - Kernwaarden
- **Mening organisatie**
- **Mogelijke knelpunten uitvragen**
- **Gewenste beeld**

4. Binnenste driehoek

- **Communicatiestructuur**
 - Wanneer welk middel
 - Wie verstuurt welke informatie
 - Huidige communicatiestructuur
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste communicatiestructuur
- **Communicatiecultuur**
 - Communicatie onder collega's
 - Communicatie met ondernemers
 - Huidige communicatiecultuur
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste communicatiecultuur
- **Visie en doelen**
 - Vragen naar visie
 - Bekend met visie?
 - Zo ja, waar gehoord?
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste oplossing
 - Zo nee, waarom niet?
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste oplossing
 - Vragen naar doelen
 - Bekend met doelen?
 - Zo ja, waar gehoord?
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste oplossing
 - Zo nee, waarom niet?
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste oplossing

5. Buitenste driehoek

- **Organisatiestructuur**
 - Is er structuur binnen de organisatie?
 - Mening huidige organisatiestructuur
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste organisatiestructuur

- **Organisatiecultuur**
 - Wat zijn de normen en waarden op het hoofdkantoor?
 - Mening
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Indien negatieve mening, gewenste normen en waarden
 - Doorvragen
- **Missie en strategie**
 - Bekend met missie?
 - Zo nee, waarom niet?
 - Zo ja, waarom wel?
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste missie
 - Bekend met strategie?
 - Zo nee, waarom niet?
 - Zo ja, waarom wel?
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste strategie

6. Afsluiting

- **Nagaan of respondent nog vragen of opmerkingen heeft**
 - Bespreken
- **Afsluiten en bedanken**

Bijlage III Planning diepte-interview medewerkers op het Telecombinatie hoofdkantoor

Respondent	Datum	Afdeling	Functie	Locatie
Eefje Jansen	26-6-2015	Marketing	Afdelingsmanager	Telecombinatiehoofdkantoor
Saskia Seijsener	29-6-2015	Sales-Implementatie	Medewerker	Telecombinatiehoofdkantoor
Jack Mac Donald	30-6-2015	Hardware	Afdelingsmanager	Telecombinatiehoofdkantoor
Marelyn van der Dorp	2-7-2015	Dealersupport	Medewerker	Telecombinatiehoofdkantoor
Prem Kalloe	3-7-2015	Finance	Afdelingsmanager	Telecombinatiehoofdkantoor
Alex Driessen	6-7-2015	Sales	Afdelingsmanager	Telecombinatiehoofdkantoor

Bijlage IV Topic guide ondernemers en het winkelpersoneel

Deze topic guide dient als richtlijn voor de diepte-interviews. De topic guide zorgt voor een richtlijn en een logische volgorde in de gesprekken. Tijdens de gesprekken is het mogelijk dat er wordt afgeweken van de topic guide. De interviewer bepaalt zelf hoe het gesprek loopt of er vragen nog een keer gesteld moeten worden en welke onderdelen al beantwoord zijn en dus overbodig zijn om nogmaals te behandelen.

Hoofdvragen

Deze topic guide dient als richtlijn voor de diepte-interviews. De topic guide zorgt voor een richtlijn en een logische volgorde in de gesprekken. Tijdens de gesprekken is het mogelijk dat er wordt afgeweken van de topic guide. De interviewer bepaalt zelf hoe het gesprek loopt of er vragen nog een keer gesteld moeten worden en welke onderdelen al beantwoord zijn en dus overbodig zijn om nogmaals te behandelen.

Hoofdvragen

Alle deelvragen staan in het interview centraal.

1. Hoe is de huidige interne communicatie van Telecombinatie?
2. Wat is de effectiviteit van de huidige interne communicatie van Telecombinatie?
3. Welke knelpunten ervaren de medewerkers van het hoofdkantoor van Telecombinatie in de huidige interne communicatie?
4. Wat is het gewenste interne communicatiebeleid?

0. Start: Kwantitatief onderzoek

Voordat het interview begint krijgt de respondent een korte vragenlijst toegezonden via de e-mail. De vragenlijst bestaat uit twee vragen.

1. Welke communicatiemiddelen gebruikt de afdeling van respondent voor interne massacommunicatie?
2. Hoe vaak per maand gebruikt de afdeling van de respondent de interne communicatiemiddelen?

De resultaten van het kwantitatieve onderzoek worden besproken in de interviews.

1. Introductie

- Introductie van het interview en het onderwerp
- Aangeven verwachting van de respondent
- Indicatie tijdsduur (20 minuten)

2. Binnenste cirkel

- **Doelgroepen en stakeholders**
 - Naar wie wordt er interne massacommunicatie verstuurd?
 - Huidige doelgroepen en stakeholders
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste doelgroepen en stakeholders
- **Middelenmix**
 - Bespreken kwantitatief onderzoek, welke interne communicatiemiddelen.
 - Huidige interne communicatiemiddelen
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste interne communicatiemiddelen
- **Boodschap**
 - Huidige vorm
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste vorm
- **Gedrag en vaardigheden**
 - Informele/formeelgedrag richting doelgroepen en stakeholders
 - Huidige gedrag en vaardigheden
 - Mogelijke knelpunten uitvragen

- Gewenste gedrag en vaardigheden
- **Symboliek**
 - Bekend met huisstijl
 - Mening huidige huisstijl
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste huisstijl

3. Zelfrepresentatie

- **Beeld organisatie**
 - Kernwaarden
- **Mening organisatie**
- **Mogelijke knelpunten uitvragen**
- **Gewenste beeld**

4. Binnenste driehoek

- **Communicatiestructuur**
 - Wanneer welk middel
 - Wie verstuurt welke informatie
 - Huidige communicatiestructuur
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste communicatiestructuur
- **Communicatiecultuur**
 - Communicatie onder collega's
 - Communicatie met ondernemers
 - Huidige communicatiecultuur
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste communicatiecultuur
- **Visie en doelen**
 - Vragen naar visie
 - Bekend met visie?
 - Zo ja, waar gehoord?
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste oplossing
 - Zo nee, waarom niet?
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste oplossing
 - Vragen naar doelen
 - Bekend met doelen?
 - Zo ja, waar gehoord?
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste oplossing
 - Zo nee, waarom niet?
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste oplossing

5. Buitenste driehoek

- **Organisatiestructuur**
 - Is er structuur binnen de organisatie?
 - Mening huidige organisatiestructuur
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste organisatiestructuur
- **Organisatiecultuur**
 - Wat zijn de normen en waarden op het hoofdkantoor?
 - Mening
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Indien negatieve mening, gewenste normen en waarden
 - Doorvragen
- **Missie en strategie**
 - Bekend met missie?
 - Zo nee, waarom niet?
 - Zo ja, waarom wel?
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste missie
 - Bekend met strategie?
 - Zo nee, waarom niet?
 - Zo ja, waarom wel?
 - Mogelijke knelpunten uitvragen
 - Gewenste strategie

6. Afsluiting

- **Nagaan of respondent nog vragen of opmerkingen heeft**
 - Bespreken
- **Afsluiten en bedanken**

Bijlage V Planning diepte-interviews, retail ondernemers en het winkelpersoneel

Respondent	Datum	Onderneming	Functie	Locatie
Bas Luijk	7-7-2015	Telecombinatie Luijk	Zelfstandig ondernemer	Telecombinatie Luijk, Lisse
Mark Kruizinga	7-7-2015	Telecombinatie Luijk	Fulltime winkelmedewerker	Telecombinatie Luijk, Lisse
Kees van Vliet	10-7-2015	Totalphone	Zelfstandig ondernemer	Totalphone, Ridderkerk
Remco Spee	10-7-2015	Totalphone	Fulltime winkelmedewerker	Totalphone, Ridderkerk
Pieter Kluwer	13-7-2015	Novocom	Zelfstandig ondernemer	Novocom, Venlo
Ben Wijnands	13-7-2015	Novocom	Fulltime winkelmedewerker	Novocom, Venlo
Coen Hendriks	13-7-2015	Coen's Telecom	Zelfstandig ondernemer	Coen's Telecombinatie, Weert
Bart Kastelein	13-7-2015	Coen's Telecom	Fulltime winkelmedewerker	Coen's Telecombinatie, Weert

Bijlage VI Verbatims interviews medewerkers Telecombinatie hoofdkantoor

Diepte-interview respondent 1

Naam respondent: Eefje Jansen

Afdeling: Marketing

Datum: 26-6-2015

Interviewer: Lester Engelsman (dikgedrukt)

Respondent: Eefje Jansen (normaal)

“Nou Eefje, daar zitten we weer. Het is duidelijk waar je voor zit toch?”

“[lacht] Ja dat is wel duidelijk hoor.”

“Mooi zo, ik wil het eerst even kort hebben over Telecombinatie zelf, zodat ik dat eerst in kaart kan brengen.”

“Begrijp ik, laten we dat doen.”

“Kan je mij uitleggen wie Telecombinatie nou is?”

“Telecombinatie is een inkooporganisatie. Wij kopen de producten en diensten in en spelen deze door naar de retail ondernemers van Telecombinatie.”

“En met hoeveel ondernemers werkt Telecombinatie nou samen?”

“Van alle markten?”

“Ja, maar je mag ook gelijk de verdeling aangeven hoor.”

“Wij werken met meer dan honderd retail ondernemers samen, deze zijn weer onderverdeeld in drie markten. De grootste markt is de Retailmarkt, daar focus jij je onderzoek ook op. Dit zijn dus de winkels met het Telecombinatie concept. Daarnaast heb je ook nog de zakelijke en e-tail.”

“En de verdeling? Hoeveel ondernemers zitten er nou per markt?”

“Retail telt er toch wel veel hoor, dan mag je al snel denken aan 60 retail ondernemers. De zakelijke markt kent er ongeveer 40 en bij e-tail zitten we rond de tien. E-tail is wel hard aan het opkomen.”

“Duidelijk en hoeveel Retail winkels telt Telecombinatie?”

We zitten momenteel op 98 winkels, maar daar komt maandelijks wel weer wat bij. Zeker na de overname van Optie1.”

“Alleen maar een goed teken toch.”

“Ja beter teveel dan te weinig zeggen we altijd, maar het is wel hard werken hoor. Zoals je zelf ook wel weet. Het hoofdkantoor telt niet heel veel medewerkers.”

“Ja want hoeveel zijn dat er nou precies?”

“Op dit moment 56 medewerkers.”

“En wat moet er nou in de hoofden van de medewerkers op het hoofdkantoor constant spoken?”

“Dat wij de retail ondernemers ontzorgen. Wij ontzorgen de ondernemers zodat zij hun werk kunnen doen.”

“En wat bedoel je precies met ontzorgen?”

“Eigenlijk zoveel mogelijk uithanden van de ondernemers nemen. Dus financiële zaken, reclame, het maken van inkoopafspraken met netwerken en noem zo maar op.”

“Ik ben eigenlijk wel benieuwd naar de rest, kan je die ook opnoemen?”

“[korte pauze] Laat me even denken hoor. Het maken van inkoopafspraken bij netwerken, ondersteunen bij IT gerelateerde zaken en financiële zaken. Alle netwerkinformatie uitsturen, het helpen bij aansluiten van abonnementen, maar ook wat wij op de afdeling doen. Marketing campagnes produceren op zowel landelijk als regionaal niveau. Als ik er nog één vergeet laat ik het je nog wel weten goed?”

“Ja dat is goed, ik schrijf dat ook even op hoor.”

“Snap ik en verder?”

“[lacht] Nou we zijn er nog niet hoor”

“[lacht] Nee dat had ik ook niet verwacht.”

“Wat is nou de missie van Telecombinatie?”

“Groeien, groeien en groeien. Groeien in aantal winkels, maar ook groeien in omzet.”

“En wat is daarvoor het plan van aanpak?”

“Daar zit nog wel een verschil in hoor. Meer omzet willen we natuurlijk creëren door middel van meer omzet. Meer verkoop willen we bereiken door onze waarden, service, onafhankelijk advies en we hebben natuurlijk het breedste portfolio.”

“Dat zijn ook gelijk de kernwaarden?”

“Ja dat klopt.”

“En kan je de missie volledig voor mij beschrijven.”

“[korte pauze] Eigenlijk streeft Telecombinatie ernaar om de ondernemers te ontzorgen. Hierdoor nemen wij taken over van de ondernemers zodat zij zich kunnen focussen op het ondernemen.”

“Kijk dat is mooi verwoord.”

“[lacht] dank u.”

“Kan je ook de marketingdoelstellingen geven?”

“Dat hoop ik wel als marketingcommunicatiemedewerker. Nieuwe klanten creëren door middel van optimaal advies en lage prijzen, de klanten voorzien van goede service en voorwaarden, maar ook het behouden van klanten. [denkt na] En naamsbekendheid creëren.”

“En welke marketingcommunicatiemiddelen zijn er allemaal? En kan je ook gelijk een korte uitleg geven?”

“Hiervoor gebruiken wij Facebook, de website, Youtube, Folders, Tv-Reclame, radioreclame, [denkt na] en nog het POS materiaal, abri's en advertenties.”

“Waar gebruik je Facebook nou voor?”

“Meer klanten binnenhalen en die moeten natuurlijk via de website binnenkomen.”

“En Youtube?”

“Daar staan al onze filmpjes op, reclames en promotiefilmpjes. Wij proberen via Youtube de klant op een creatieve manier te informeren over het aanbod.”

“Vergeet ik bijna de website.”

“Nou dat lijkt me sterk als chef online-marketing [lacht]. Meer klanten realiseren, informatie bieden aan de klant en zij kunnen hier ook producten en diensten bestellen of alvast bekijken voordat ze naar de winkel gaan.”

“Ik ga het rijtje gewoon af hoor, folders?”

“Ik geef je groot gelijk. Die versturen we maandelijks door heel Nederland. Hiermee willen wij meer klanten binnenhalen, maar ook de naamsbekendheid vergroten.”

“Je had het net al even over Optie1, maar wie zijn nou de concurrenten van Telecombinatie?”

“Ja het is maar hoe je het bekijkt.

“Laten we het van alle kanten bekijken.”

“Oké, nou [denkt na] we hebben eigenlijk een vertakking hierin. Voor Telecombinatie zelf zijn de grootste concurrenten Optie1, KPN, Vodafone en T-Mobile. Maar KPN, Vodafone en T-Mobile noemen we dan weer indirecte concurrenten, aangezien we daar ook mee samenwerken.”

“Snap ik, waarom is Optie1 een direct?”

“Dat is toch onze grootste vijand. Zij hanteren hetzelfde concept en hebben ook The Phone House overgenomen.”

“Zijn er nog meer concurrenten als Optie1?”

“Ja dat zijn Ritel en Welkom. Zij hanteren ook dezelfde strategie.”

“En verder nog andere?”

“Nou online gaat het ook vrij hard, maar dat weet je zelf ook. Studentmobiel en Belsimpel zijn hierin de grootste concurrenten, maar dat hoef ik jou niet te vertellen.”

“Dat klopt ja. Maar even kort samengevat, de grootste concurrenten zijn?”

“Optie1 staat op nummer 1 en daarna toch de indirecte concurrenten. Ritel en Welkom zijn niet zo groot dus daar hebben we niet heel veel hinder van. Vodafone enzo zijn enorm en pakken toch veel klanten van ons af.”

“Kan je meer vertellen over Optie 1?”

“Optie1 heeft begin 2015 The Phone House overgenomen, hierdoor zijn ze opeens een stuk groter geworden. Zij willen ook de ondernemers ontzorgen en wij moeten dus eigenlijk de ondernemers overtuigen dat wij hen nog verder ontzorgen dan Optie1. Dan komen ze naar ons. Daarom is een onderzoek in de interne communicatie ook zo belangrijk, want dat is daarbij een heel belangrijk aspect.”

“Duidelijk, ik ga ervoor zorgen dat wij Optie1 op het gebied van interne communicatie voorbij gaan hoor.”

“Laten we het hopen, ik heb er ook vertrouwen in Les.”

“Wat zijn nou de sterktes en zwaktes van Telecombinatie?”

“Goeie vraag, de sterktes zijn toch wel het uitgebreide portfolio, de service, de vele winkels en het gebruiken van veel marketingcommunicatiemiddelen. O ja en dat wij natuurlijk niet afhankelijk zijn van één ondernemer.”

“En zwaktes?”

“Veel concurrenten, heel veel. En deze zijn vaak ook nog groter, vooral als je kijkt naar de indirecte concurrenten. In vergelijking met een T-Mobile of Vodafone is onze naamsbekendheid dan ook wel laag, maar er zit een stijgende lijn in.”

“Ik ga gewoon het hele SWOT-model af. Wat zijn de kansen en bedreigingen voor Telecombinatie?”

“Ik had al zo een vermoeden. Er liggen heel wat kansen. De grootste kansen zitten hem toch in nog meer diensten aanbieden en meer soorten diensten. De naamsbekendheid vergroten en meer ondernemers zoeken om mee samen te werken.

“En bedreigingen?”

“De marges zijn gering en die blijven ook maar kleiner worden, daarom moeten we andere diensten gaan verkopen. Er zijn ook veel nieuwe bedrijven, zeker op het gebied van e-tail. Het is zo makkelijk om even een website op te zetten, maar gelukkig sluiten er ook steeds meer bij ons aan. Onze ondernemers kunnen overstappen naar een Optie1, Ritel of Welkom. En het uitgebreide portfolio is heel mooi, maar kan ook onze ondergang worden. Het is ontzettend veel informatie en daar komt ook ontzettend veel bij kijken. Dat geldt voor alle afdelingen.”

“De laatste vraag voor mijn algemene informatie. Wat is nou interne communicatie bij Telecombinatie.”

“Kijk deze had ik verwacht, daar komt het hoor. Telecombinatie kent vier afdelingen die interne communicatie versturen naar alle dealers. Binnen Telecombinatie noemen we dat ook wel interne massacommunicatie. Deze afdelingen proberen de retail ondernemers te ontzorgen. Hiervoor hebben zij tien interne communicatiemiddelen. Elk intern communicatiemiddel wordt met een doel gebruikt. De dealerportal is het hart van Telecombinatie en die moet natuurlijk blijven kloppen.”

“Het spijt me maar ik onderbreek je wel even, kan je ze alle tien opnoemen met daarbij een korte uitleg?”

“Les, dat was ik allang van plan let maar op. De dealerportal, ook wel het hart van Telecombinatie genoemd is het belangrijkste interne communicatiemiddel. Het is eigenlijk een soort van intranet. Iedereen maakt hier dagelijks gebruik van. Alle interne massacommunicatie, maar ook andere informatie staat hier op. Denk dan aan acties en prijzen, maar ook oude informatie, acties en prijzen. Het is de bibliotheek van Telecombinatie. Iedere afdeling, zeker degene die interne massacommunicatie versturen moeten hier gebruik van maken en dat doen ze gelukkig ook.”

“Heel duidelijk, volgende?”

“Dan heb je e-mail, hiervoor hebben wij vier soorten programma’s. Outlook, Mailchimp en Mailplus en de automatische mail in TIS. Even kort en bondig uitgelegd. Via Outlook worden alle nieuwe acties, wijzigingen van netwerken, grote veranderingen en andere updates die handig zijn voor winkels verstuurd. Met Mailplus is het gemakkelijk om nieuwsbrieven op te stellen en direct naar contactbestanden te sturen. Mailchimp gebruiken wij veel. Het kost geld, maar dan krijg je ook veel mogelijkheden terug. Zo kan je er enquêtes mee versturen, maar ook aanvraagformulieren. Dit wordt dan wel alleen intern gedaan. En dan heb je nog de automatische mail in TIS. Dit wordt gebruikt voor financiële zaken, het toevoegen van nieuwe acties en we kunnen met de winkels communiceren via tickets.”

“Wat is TIS precies?”

“TIS staat voor Telecombinatie Intern Systeem. Het is heel belangrijk voor Telecombinatie. Alle contactinformatie van medewerkers, retail ondernemers en winkels staan hierin. Nog belangrijk wat ik even was vergeten. Het heet automatische mail omdat het automatisch e-mail verstuurt wanneer de afdeling Finance of Sales-Implementatie een bepaalde handeling heeft verricht. Bijvoorbeeld een factuur heeft opgesteld.”

“Dat is wel een belangrijke ja. En wat nog meer?”

“WhatsApp is voor het urgente nieuws. Je kan natuurlijk groepen aanmaken, maar dat hoeft ik een jonge gozer niet te vertellen. Telecombinatie heeft een groep met alle retail ondernemers. Deze groep wordt gebruikt wanneer er urgent nieuws is. Je bereikt via WhatsApp vrijwel direct de zelfstandige ondernemer, omdat zij allemaal hun mobiel bij zich hebben.”

“Nog drie te gaan, welke nog meer?”

“Je zou het niet zeggen maar de telefoon. Wanneer er echt urgent nieuws is wat direct aan moet komen bij de retail ondernemers en de winkels dan zetten wij de telefoon in. Dan wordt er een team samengesteld die dan een paar uur lang gaat bellen om de winkels te informeren over het urgente nieuws.”

“Duidelijk, next?”

“De key message. De key message is een bericht die wij per week opstellen. Het is eigenlijk het belangrijkste nieuws wat echt bij de retail ondernemers en het winkelpersoneel moet komen. De key message wordt elke maandag verzonnen en gedeeld in de wekelijkse meeting van maandag. Met alle medewerkers op het hoofdkantoor. Wanneer iemand dan een ondernemer of een winkel spreekt is het belangrijk dat de key message wordt gecommuniceerd.”

“Je hebt inderdaad je huiswerk gedaan, volgende?”

“[lacht] Ja daar is geen speld tussen te krijgen he. Dan heb je nog [denkt na] het MarCom-pakket. Het MarCom-pakket bestaat uit reclame materiaal en informatie hierover. Dan weten de winkels hoe alles moet worden aangekleed. Deze wordt maandelijks verstuurd.”

“En de laatste?”

“Een belangrijke, namelijk de kwartaalsessie. Eens per kwartaal hebben we een sessie met alle afdelingsmanagers, retail ondernemers en de directeur. Hierin worden de grootste veranderingen, het belangrijkste nieuws en de doelstelling voor het volgende kwartaal besproken en gepresenteerd.”

“Nou dat was de situatieschets, nu nog het diepte-interview voor het onderzoek. Kan je het nog aan?”

“Ik ben blij dat je het nu zo uitgebreid aanpakt, dus ja ik kan het zeker aan.”

“Ik ook hoor, heb toch meer informatie nodig, zeker van jou. Ik ga mijn gehele conceptuele model af dus ik behandel het per onderwerp. Naar wie wordt er interne massacommunicatie verstuurd? Dus de doelgroep en belanghebbende”

“Retorische vraag, maar goed ik snap je wel hoor. De zelfstandige retail ondernemers en het hoofdkantoor zijn de doelgroepen en belanghebbende.”

“Mis je een doelgroep of stakeholder?”

“Nee, er zijn verder geen andere groepen of stakeholders die er baat bij hebben.”

“Voor de zekerheid zodat we op één lijn zitten Eef en dat zitten we. Uit het kwantitatieve onderzoek blijkt dat de afdeling marketingcommunicatie de volgende middelen gebruiken om intern te communiceren. De dealerportal, Outlook, Mailchimp, Mailplus, WhatsApp, kwartaalsessie en het MarCom-pakket. Klopt?”

“Jup niks vergeten.”

“Ben je hier tevreden mee?”

“Eigenlijk niet, het zijn er veel te veel. Het hoort zo te zijn dat de dealerportal de bibliotheek en het hart van Telecombinatie is. Toch merken we dat bereik niet al te best is. Als de dealerportal staat kunnen er ook andere middelen weg. Ik ben ook een beetje bang dat we nu teveel middelen gebruiken en daardoor teveel informatie versturen.”

“Waarom versturen?”

“Nou iedere afdeling verstuurt via meerder middelen dezelfde informatie. Dat kan gewoon niet meer, de winkels krijgen al zoveel informatie binnen.”

“Hoe zie jij het dan graag?”

“Minder middelen en een goed functionerende dealerportal.”

“Welke middelen mogen dan wegvallen van nou?”

“E-mail, want daar wordt alleen maar dubbele informatie verzonden. We hebben het toch over alleen interne massacommunicatie?”

“Ja ja alleen interne massacommunicatie.”

“Oké mooi, dus zoals ik zei e-mail en dan Outlook en Mailplus, telefoon en het MarCom-pakket.”

“Waarom deze?”

“Via de mail wordt alleen maar dubbele informatie verzonden. Mailplus is daarbij niet zo uitgebreid als Mailchimp en je moet wel één van de twee behouden voor nieuwsbrieven en het meten van de resultaten. De telefoon is ontzettend veel werk wat door een goed werkende dealerportal kan worden weggenomen. En het MarCom-Pakket is ontstaan omdat niet iedereen weet wat er met het materiaal moet gebeuren. Zij kijken dan niet op de dealerportal. Dus voornamelijk vanwege de dubbele informatie.”

“En hoe vind je de boodschap die wij nu versturen, de vorm hiervan?”

“Leg uit.”

“Is het formeel, uitdagend of juist zakelijk en informatief?”

“Formeel en uitdagend en lekker ambitieus, maar niet te overdreven hoor. We willen ze ook zo goed mogelijk informeren en dat kan alleen met de juiste informatie.”

“Zou je de boodschap een andere vorm geven?”

“Nee zeker niet, zo blijft het leuk om het te lezen. Zakelijk is nogal saai. Zeker als je meerdere berichten moet lezen er moet wel een uitdaging in zitten. “

“En het gedrag naar de medewerkers op het hoofdkantoor en de doelgroep en belanghebbende?”

“Houden zo niets aan doen. Het is informeel, persoonlijk en er is altijd tijd voor een grapje. Iedereen is serieus wanneer het moet en je merkt gewoon dat je een band opbouwt met de ondernemers en de medewerkers in de winkel. Het heeft een goed effect.”

“Ben je bekend met de huisstijl?”

“Ik wel, maar ik ben er ook wekelijks mee bezig. Ik kan begrijpen dat andere het niet honderd procent weten, maar het mooie is dat de huisstijl overal automatisch is ingebouwd.”

“Ben je het eens met de huisstijl?”

“Ja eigenlijk wel. Ik denk daar niet zo heel veel bij na, maar dat is juist een goed teken.”

“Dan zijn we aangekomen bij de organisatie. Waar staat Telecombinatie voor?”

“Telecombinatie is ambitieus, heeft een goede service voor de ondernemers en we zijn dynamisch.”

“En wat vind jij van Telecombinatie?”

“Een leuk, ambitieus bedrijf waar ik graag werk. Echt niets op aan te merken.”

“Zou je het toch nog graag anders zien?”

“Nee ik wil het zo houden, ik ga met plezier naar mijn werk en het bedrijf maakt grote stappen.”

“Wanneer gebruik je nou welk middel?”

“Dat is nou het hele probleem Les. Wij gebruiken er best veel voor dezelfde informatie, we zijn bang dat het niet aankomt.”

“Want?”

“Nou als ik alleen de dealerportal gebruik dan kan ik er een wedje op leggen dat het niet door iedereen gelezen wordt.”

“Maar heb je wel een richtlijn?”

“Ja maar die heb ik je toch al gegeven? E-mail voor updates, nieuws wat bij de winkels aan moet komen. Dealerportal voor alles. Whatsapp voor urgent nieuws, key message voor belangrijk nieuws, [denkt na] MarCom-pakket voor informatie over het reclame materiaal, kwartaalsessie voor doelen en wat er het komende kwartaal gaat komen, [denkt na] en Mailchimp en mailplus voor nieuwsbrieven en enquêtes.

“Klopt ja, maar bedankt voor de opsomming. Wat vind je nou van de huidige communicatiestructuur?”

“Ik vind het maar niks, het is teveel informatie en teveel middelen. Het kost ons ook meer tijd, maar de retail ondernemers worden doodgegooid met informatie.”

“Hoe zou jij het graag zien?”

“E-mail en dan Outlook weg, Mailplus weg, telefoon weg en het MarCom-pakket weg. En dat de dealerportal een goed werkende bibliotheek en het pompende hart van Telecombinatie is.”

“En wat vind je van de communicatiecultuur, dus hoe er gecommuniceerd wordt?”

“Ja leuk, echt leuk. De cultuur is sowieso top hoor. Het is open, fris, vriendelijk en je merkt dat iedereen elkaar mag en helpt. Dat zie je ook terug in de communicatie.”

“Ook met de ondernemers?”

“Er zitten natuurlijk altijd een paar rotte appels bij, ik ga maar geen namen noemen [lacht]. Maar ook daar communiceer ik met plezier mee. Het is echt niet erg om de ondernemers of een winkel te bellen, het is juist leuk.”

“Zou je nog wat veranderen aan de communicatiecultuur?”

“Nee eigenlijk niet.”

“Je hebt de visie en doelen net verteld, maar ik wil er nog even dieper op ingaan. Waar heb jij de visie nou gehoord?”

“Tijdens de kwartaalsessie.”

“Wat vind je van de huidige visie?”

“Niks mis mee.”

“En de doelen waar heb je die gehoord?”

“Wederom de kwartaalsessie en ook daar zou ik niets aan veranderen.”

“Kent iedereen de visie en de doelen denk je?”

“Dat is nog wel een puntje ja. Ik denk niet dat iedereen op de hoogte is. Op de kwartaalsessie zijn de medewerkers op het hoofdkantoor en de winkelmedewerkers niet aanwezig. Ik denk dat veel van hen niet weten wat het precies inhoudt. Maar ik moet ook eerlijk zeggen dat er geen intern communicatiebeleid is vastgelegd en dat is toch wel een hekelpuntje.”

“Waarom niet?”

“Ik weet het eigenlijk niet, maar jouw onderzoek gaat mij hierbij helpen. Daarom vind ik een onderzoek in de interne communicatie zo belangrijk.”

“We zijn er bijna hoor Eef. Nog één onderdeel.”

“We schieten er doorheen.”

“Is er een organisatiestructuur?”

“Ja die is er. We zijn verdeeld in afdelingen, elke afdeling kent zijn afdelingsmanagers. Zij sturen de medewerkers en helpen de medewerkers wanneer het nodig is. En Herwin is natuurlijk de directeur die alles overziet.”

“En wat vind je van deze structuur?”

“Prima hoor, niks aan doen. Het werkt. De afdelingsmanagers doen zich niet voor als superieur, in tegen deel zelfs”

“Zijn er nog gewenste aanpassingen?”

“Naar mijn mening niet.”

“Wat vind je van de cultuur binnen de organisatie?”

“Ja ook erg sterk. Het is open vriendelijk en ook het management is zo.”

“Nog veranderingen?”

“Nee zeker niet.”

“Net als bij visie en doelen, je bent er al bekend mee. Waar heb je de missie en strategie gehoord?”

“Net als bij de visie en doelen de kwartaalsessie.”

“[lacht] Dat dacht ik al.”

“[lacht] Ja verbazingwekkend hé.”

“En wat vind je van de huidige missie en strategie?”

“Wederom prima. Houden zo, daar zit het probleem niet.”

“Nou Eef we zijn er hoor, bedankt voor je tijd. Heb jij nog vragen?”

“Nee eigenlijk niet en als ik nog wat bedenk dan laat ik het je wel weten.”

“Helemaal goed, bedankt.”

“Geen probleem Les, succes.”

Diepte-interview respondent 2

Naam respondent: Saskia Seijsener

Afdeling: Sales-Implementatie

Datum: 29-6-2015

Interviewer: Lester Engelsman (dikgedrukt)

Respondent: Saskia Seijsener (normaal)

“Daar zitten we weer Sas, maar ik wil graag dat je er volledig blanco in gaat, want de vraagstelling is nu toch flink gewijzigd. Gaat dat lukken?”

“[lacht] Ik vind het alleen maar leuk om te doen hoor. Dat moet lukken.”

“Mooi zo, laten we maar gelijk beginnen. En ik begin bij de doelgroepen en belanghebbende van de interne massacommunicatie. Wie zijn dat volgens jou?”

“Dat is een makkelijke, het hoofdkantoor, de ondernemers en de winkels.”

“Je gaat door voor de koelkast [lacht].”

“[lacht] Dat gaat makkelijk, ik ben benieuwd waar ik nog meer mee thuis kom.”

“[lacht] Er komen nog moeilijke aan hoor dus pas op. Vind jij dat in de huidige situatie dit de juiste doelgroepen en belanghebbende zijn?”

“Ja ik zou eigenlijk niet weten wie er nog meer onze informatie zouden willen.”

“Zou je er niets aan aanpassen?”

“Nope, houden zo.”

“Als ik kijk naar de enquête die je in de ochtend hebt ingevuld, dan zie ik dat jullie afdeling de automatische mail in TIS en de dealerportal gebruiken klopt dat?”

“Ja klopt.”

“En jullie gebruiken de dealerportal 52 keer per maand?”

“Ja het is aardig wat maar het is nou eenmaal zo.”

“Hoe komt dat dan?”

“Wij versturen elke wijziging van acties, netwerken en prijzen door via de dealerportal. Dit doen wij door de documenten op de dealerportal te plaatsen.”

“Dat zijn aardig wat wijzigingen dan.”

“Valt mee hoor, we werken gewoon met veel netwerken samen. Je moet je voorstellen dat T-Mobile Vodafone en KPN ook nog opsplitsen naar BEN, Youfone, Simyo, Telfort, Hollands Nieuwe en Tele2. Dan heb je dus al snel negen netwerken waarvoor je acties en wijzigingen plaatst.”

“Dat is zo ja en ben je over de dealerportal te spreken?”

“Eigenlijk niet zo. Als wij iets moeten plaatsen voor een netwerk, dan moeten we al gauw het hele menu door. Dit is voor ons al irritant, maar stel je voor dat je dat als winkelmedewerker moet. Dan staat er een klant voor je neus en dan moet jij even vijf minuten lang zoeken naar de juiste actie.”

“Wat is voor jou de gewenste aanpassing hierin?”

“Een menustructuur die klopt. Dus dat je één handeling moet verrichten om iets te plaatsen en iets op te zoeken. Het schiet nu alle kanten op.”

“Dat is een mooie aanpassing Sas. En de automatische mail vanuit TIS. Wanneer gebruik je die dan?”

“Ja dat gaat zoals de naam al aangeeft automatisch. Maar het werkt heel fijn hoor. Als wij een actie of prijs in TIS plaatsen krijgen de winkels een mail met daarin de notitie dat er een aanpassing is. Dat scheelt ons zoveel werk. Eerst moesten wij dat handmatig doen.”

“Zou jij daar nog iets aan aanpassen?”

“Nee absoluut niet. Het werkt perfect.”

“En wat vind je van de boodschap die wij naar de ondernemers versturen?”

“Open, leuk en vriendelijk. Ik hou daar wel van, zo zijn wij hier ook.”

“Zou je daar niets aan aanpassen?”

“Nee eigenlijk niet. Ik vind de manier waarop wij het nu versturen goed.”

“En het gedrag naar de medewerkers op het hoofdkantoor? Hoe zit dat nu?”

“Hetzelfde als de boodschap, open, vriendelijk en nog belangrijker iedereen is bereid om elkaar te helpen. Dat zorgt gewoon voor een hele leuke sfeer.”

“Gewenste aanpassingen?”

“Als iets bevalt moet je het niet wijzigen. Dus ook deze zou ik graag willen behouden.”

“Ben je bekend met de huisstijl van Telecombinatie?”

“[denkt na] Ja naja veel oranje en paars. En in jij-vorm schrijven. Verder is er geloof ik niet veel. Alles gaat ook vanzelf dus ik denk daar niet bij na.”

“Wat vind je van de huisstijl?”

“Weer is wat anders. Het zijn geen standaard kleuren en de jij-vorm spreekt mij aan.”

“Zou je nog iets veranderen?”

“Ik weet er niet alles van. Dus wellicht een kleine uitleg voor de bestaande, maar zeker voor de nieuwe medewerkers. Dan weet je zeker dat iedereen ernaar handelt.”

“Waar staat Telecombinatie nou voor?”

“[denkt na] Die vind ik lastig. Het is een open, maar vooral ambitieus bedrijf waar iedereen elkaar graag helpt. Wij moeten natuurlijk de ondernemers optimaal assisteren.”

“Lekker positief, dat is altijd goed. En zou je hier iets aan wijzigen?”

“Nee het gaat goed zo. We zijn allemaal open en ambitieus dus het past wel bij de medewerkers.”

“En hoe vind je het om bij Telecombinatie te werken?”

“Ja leuk, wel zwaar want het is wel aardig aanpoten. Dat maakt het ook wel weer leuk hoor het is uitdagend en iedereen is gezellig en vriendelijk. Het is natuurlijk ook niet een heel groot bedrijf en dat vind ik wel wat hebben.”

“Wie verstuurt nou welke informatie?”

“Van de afdelingen?”

“Ja welke afdeling verstuurt wat en via welk middel?”

“Dat durf ik je niet te zeggen. Er zijn zoveel middelen en ik weet eigenlijk ook niet veel van de andere afdelingen als ik heel eerlijk moet zijn. Kijk sommige ken je wel want daar werk je veel mee samen, maar al vraag je mij wat Finance doet dan zeg ik betalingen.”

“Zou je hier verandering in willen zien?”

“Nou het lijkt mij wel erg handig als iedereen kennis heeft van de afdelingen. Dan weet iedereen waar ze moeten zijn voor bepaalde vragen en weet je ook een beetje wat iedereen doet. Ook de winkels hebben hier baat bij voor als ze bellen en het verkeerde nummer draaien of een vraag bij een verkeerde afdeling neerleggen. Trouwens om dat te voorkomen is het misschien ook wel handig als zij wat basiskennis hebben.”

“Zo daar pak je even twee vliegen in één klap. Goed punt. En wat vind je van de communicatie onder de collega's op het hoofdkantoor eigenlijk de gehele cultuur.”

“Ja goed, ik ben snel tevreden hoor. Maar je merkt wel dat het een leuke cultuur is ook hoe we met elkaar praten en de vrijdagmiddagborrel is altijd een groots succes.”

“Zou je hier toch nog een aanpassing in willen zien?”

“Nee eigenlijk niet.”

“Wat zijn de visie en doelen van Telecombinatie?”

“[denkt na] Nou winst maken denk ik?”

“Nooit gehoord binnen Telecombinatie?”

“Nee eigenlijk niet, heb ik iets gemist dan?”

“Nou daar is je strafpunt hoor, de koelkast is weer van mij. [lacht] Nee ik ben er gewoon benieuwd naar. Zou je hem willen weten?”

“Ja natuurlijk ik werk voor Telecombinatie dus dan wil ik ook weten waar ze naar streven.”

“Hoe komt dat dan denk je?”

“Ik heb hem gewoon nog nooit gehoord.”

“En hoe zou jij hem willen horen?”

“Nou op papier lijkt mij handig. Ook voor de nieuwe medewerkers. Die kunnen zich dan inlezen.”

“Staat genoteerd. En is er structuur binnen de organisatie?”

“Ja dat wel. We zijn verdeeld in afdelingen en elke afdeling heeft een manager. Dit zitten in het managementteam. Alleen weet ik niet alles van andere afdelingen.”

“Wat vind je van de huidige structuur?”

“Werkt voor mij prima en ik hoor de andere afdelingen ook niet klagen dus het gaat daar denk ik ook gewoon goed.”

“Wat zou je veranderen?”

“Ik wil eigenlijk gewoon kennis over de andere afdelingen. Nu we het erover hebben vind ik het eigenlijk wel een must.”

“En het laatste onderdeel, ben je bekend met de missie en strategie?”

“Net als visie en doelen nee.”

“Wel behoefte aan?”

“Ja lijkt me wel zo handig, laten we het maar gelijk compleet maken.”

“En hoe wil je de missie en strategie horen?”

“Ook lezen in een document over de organisatie.”

“Nou de laatste gingen hard. Harstikke bedankt Sas. Heb jij nog vragen?”

“Nee eigenlijk niet, alleen wel nu halen he.”

“Ik heb er de volste vertrouwen in dat het goed gaat komen.”

“Mooi zo, ik ook hoor.”

Diepte-interview respondent 3

Naam respondent: Jack Mac Donald

Afdeling: Hardware

Datum: 30-6-2015

Interviewer: Lester Engelsman (dikgedrukt)

Respondent: Jack Mac Donald (normaal)

“Hé Jack, ik zou graag willen dat je er helemaal blanco in gaat. We hebben dit al eerder gedaan, maar ik ga nu toch wel wat andere dingen vragen. Goed?”

“Is goed Lester.”

“Mooi zo, laten we beginnen met de vraag wie zijn de doelgroepen en belanghebbende voor de interne massacommunicatie volgens jou?”

“De ondernemers en hun winkels, maar ook wij zelf.”

“Dat is correct, denk je dat hier aanpassingen in nodig zijn?”

“Ik zou niet weten wat voor.”

“Hoeft ook niet hoor. Dan gaan we even terug naar de enquête. Als ik het zo bekijk gebruikt jouw afdeling de dealerportal, e-mail, WhatsApp en de telefoon, correct?”

“Ja klopt ja.”

“En welke programma gebruik je voor de e-mail?”

“Outlook natuurlijk zijn er nog andere dan?”

“Ja Marketingcommunicatie gebruikt ook nog andere programma’s voor nieuwsbrieven enzo. Kan je mij vertellen waar je de middelen voor gebruikt?”

“We proberen de dealerportal altijd te gebruiken. Dat is ons opgedragen en het werkt ook het beste. Zo zorg je ervoor dat iedereen de dealerportal veel gaat gebruiken, ook de winkels.”

“En wat zet je op de dealerportal?”

“Daar zetten wij alles op over hardware. Dus nieuwe toestellen, voorraadstatus, prijsdalingen, toestellen die niet meer besteld kunnen worden, eigenlijk alles over hardware.”

“En e-mail?”

“Het nogmaals verzenden van de informatie. Het is eigenlijk om safe te spelen. Dan weten we zeker dat het de winkels bereikt.”

“En WhatsApp?”

“We hebben een groep met alle eigenaren van de winkels. Wanneer er belangrijk nieuws is zetten we het via WhatsApp uit, zodat zij snel bereikt worden.”

“En de laatste telefoon?”

“Die gebruiken we wanneer er een grote actie is bijvoorbeeld. Zoals een cashback actie of een gratis accessoire. Dan kunnen we aangeven dat de actie bijna afloopt en dat de winkels snel moeten bestellen om ervan te profiteren. Dit plaatsen we ook op de dealerportal hoor, maar zo breng je het extra onder de aandacht.”

“Zou je het anders willen zien qua middelen?”

“Ja eigenlijk wel, zoals ik al zei we doen veel dubbel werk. Niet iedereen kijkt naar mijn gevoel op de dealerportal en dat komt niet omdat wij lui zijn. Dat komt naar mijn mening, omdat hij niet goed functioneert.”

“Hoe zou je het anders willen zien dan?”

“Een goed werkende dealerportal, die overal te bekijken is. Dus ook thuis, maar bijvoorbeeld ook op je mobiel. Dat zou toch ideaal zijn. Dan kan iedereen die niet op werk is eventjes het laatste nieuws checken. Dat zou al een hoop schelen denk ik.”

“Sterk punt. Die neem ik zeker mee.”

“Ja, ik kan wel iets hoor Lester [lacht].”

“Verder nog andere gewenste aanpassingen?”

“Nou er wordt hier geopperd dat de dealerportal het ultieme interne communicatiemiddel is. Maar hij werkt naar mijn mening niet goed. Ook het menu is dramatisch. Ik kan er ook niet altijd alles vinden, dat komt door het slecht opgebouwde menu en de zoekfunctie die niet werkt. Al typ je a in dan krijg je b. Ik vind dat iedereen het menu naar wens aan moet kunnen passen. Zo kan iedereen het voor hem relevante nieuws vooraan zetten. Ook moet de zoekfunctie werken.”

“En wat vind je van de vorm van onze boodschap naar de interne kanalen?”

“Positief, lekker persoonlijk, maar ook informeel. Dat trekt mij wel, gelukkig is er altijd wel tijd voor een lolletje.”

“Zou je het anders willen zien?”

“Nee zeker niet, ik vind dit werken.”

“En hoe wij ons gedragen richting de doelgroepen en belanghebbende?”

“Ja, dat is eigenlijk hetzelfde als de boodschap ook persoonlijk en informeel. Dit mondt uit in enthousiasme en bereidbaarheid om elkaar te ondersteunen. Dat merk je toch wel hoor.”

“En zou je dat anders willen zien?”

“Nee eigenlijk niet, lekker houden zo.”

“Ben je bekend met de huisstijl van Telecombinatie?”

“Nou de kleuren zijn wel duidelijk. U-vorm is ook verboden, maar verder kom ik niet. Is denk ik ook niet nodig ik communiceer niet naar buiten en verder wordt de huisstijl gewoon automatisch neergezet door de programma's.”

“Wat vind je van de huidige huisstijl?”

“Het springt er wel lekker uit, andere kleuren dan alle andere bedrijven. Dat bevalt me wel.”

“Wat is jouw gewenste huisstijl?”

“Opvallend, dus gewoon zoals het nu is. Je sprint er door de unieke kleuren en de persoonlijke vorm lekker uit.”

“Waar staat Telecombinatie voor?”

“Het assisteren van de ondernemers zodat zij kunnen verkopen, waardoor wij meer omzet behalen.”

“Die heb je uit je hoofd geleerd [lacht]. Vind je dat ook een goed beeld van de organisatie?”

“Ja hij klopt zo.”

“En is het ook het gewenste beeld?”

“Ja eigenlijk wel, al zou je het anders bekijken dan gaat het fout. De ondernemers hebben denk ik wel een ander beeld, maar wij weten hoe het hier in elkaar steekt.”

“Hoe zijn zij het dan volgens jou?”

“Zij bekijken het vanuit hun eigen onderneming. Dus vanaf de verkoopkant, denk ik tenminste.”

“We gaan even terug naar de interne communicatiemiddelen. Wie verstuurt welke informatie, qua afdelingen?”

“Dat weet ik! Ik ben het laatst gewoon even langs alle afdelingen gelopen om een kijkje te nemen. Dan weet je het zo, moet ik het opnoemen?”

“Nee hoeft hoor, maar voorheen wist je het dus niet?”

“Nee je moet wel zelf actie ondernemen om erachter te komen.”

“Is dat ook de juiste methode?”

“Nee ik vind dat er wel documentatie over moet zijn. Dan weet iedereen hoe het zit. Het heeft mij wel goed geholpen. Ik stel mijn vragen nu direct bij de juiste afdeling.”

“Goed om te weten Jack. En wat vind je van de cultuur van de communicatie?”

“Die voldoet aan de eisen hoor. Het zit op één lijn met het bedrijf, althans dat vind ik.”

“Zou je hier nog iets aan aanpassen?”

“Misschien is het handig als ook dat op papier wordt gezet zodat iedereen dezelfde communicatie hanteert.”

“Ben je bekend met de visie en doelen van Telecombinatie?”

“De doelen wel, maar de visie weet ik even niet meer hoor.”

“Hoe komt dat?”

“Nou die heb ik één keer snel voorbij horen komen, meer niet.”

“Waar?”

“Ik heb het een keer gehoord van één van leden van het managementteam, maar dat was het ook.”

“Zijn hier aanpassingen in gewenst?”

“Ja dat wil ik ook wel rustig kunnen lezen.”

“Kan je mij de structuur van de organisatie vertellen?”

“Ja hoor, dat is geen probleem. We hebben Herwin de directeur. Daaronder staat het managementteam, elk heeft zijn eigen afdeling en ondersteunt deze afdeling en houdt alles goed in de gaten. En daarna heb je de medewerkers.”

“Wat vind je van de structuur?”

“Positief, het werkt zoals het hoort te werken.”

“Toch nog gewenste aanpassingen?”

“Nee eigenlijk niet.”

“Ben je bekend met de strategie en missie van Telecombinatie?”

“Net als bij de visie heb ik die één keer snel gehoord. Ik weet het niet meer.”

“Gewenste aanpassing?”

“Dat het op papier komt te staan, dat zou een hoop schelen.”

“Nou Jack, ronde twee is voorbij. Heb jij nog vragen?”

“Nee alleen een vereiste. Nu moet je het wel halen hé.”

“[lacht] Gaat goed komen.”

“[lacht] Goed zo.”

"Bedankt weer Jack."

"Geen dank Les, succes"

Diepte-interview respondent 4

Naam respondent: Marelyn van der Dorp

Afdeling: Dealersupport

Datum: 2-7-2015

Interviewer: Lester Engelsman (dikgedrukt)

Respondent: Marelyn van der Dorp (normaal)

"Hé Marelyn, zoals je waarschijnlijk al van Imre hebt gehoord is dit een interview voor mijn scriptie."

"Ja dat hoorde ik al ja, hij vond het wel jammer dat hij hem niet mocht doen hoor."

"Ja maar ik heb toch liever iemand die bij de organisatie blijft."

"Kan ik begrijpen."

"Is alles duidelijk voor je?"

"Ja Imre heeft me al ingelicht, laten we maar beginnen."

"Wie zijn de doelgroepen en belanghebbende voor de interne massacommunicatie?"

"De winkels, eigenaren en het hoofdkantoor."

"Mis jij hier nog iets of iemand?"

"Nee ik zou niet weten wie of wat."

"Wat zijn de gewenste doelgroepen en belanghebbende bij jou?"

"Gewoon degene die er nu staan. Dat is prima."

"Oké even terug naar de enquête. Ik zie dat jullie afdeling veel gebruikt maakt van de dealerportal en ook gebruikt maakt van de key message klopt dat?"

"Correct, de dealerportal is erg belangrijk voor ons. Wij blijven er bij iedereen ook op hameren dat zij de dealerportal moeten gebruiken."

"En wat vind je van de key message?"

"Goed, wij zijn natuurlijk dagelijks in contact met tientallen winkels. Dan is het handig als je nog het belangrijkste nieuws bij deze winkels kan neerleggen, je merkt wel dat het echt werkt. Het is even een herinnerring die zij krijgen."

"Wat communiceren jullie nou?"

"Grote veranderingen op het gebied van Support. Wijzigingen in netwerken of grote veranderingen en noem zo maar op."

"ben je tevreden over de huidige situatie?"

"Ja absoluut, alleen moeten de middelen nog wel wijzigen hoor."

"Wat dan?"

“De dealerportal werkt slecht. Vaak soms zelfs niet, bijvoorbeeld als je wat op moet zoeken. De portal is ook niet goed opgebouwd. Soms moet ik echt tien handelingen verrichten om tot een antwoord te komen. Je hoort gewoon binnen max drie minuten je antwoorden op de portal weten te vinden. Nu is dat soms wel vijftien.”

“Wat is dan de gewenste situatie?”

“Dat de dealerportal het archief is van Telecombinatie waar alles snel en gemakkelijk te vinden is.”

“En hoe behalen we dat?”

“Een verbeterde zoekfunctie en een verbeterde opbouw.”

“Verder nog dingen?”

“Begin daar maar mee dan ben ik al gelukkig.”

“Ik ga me best doen, ik hoor dit vaak zat nu.”

“Ja dat dacht ik al.”

“Wat vind je van de vorm van onze boodschap in de interne massacommunicatie?”

“Niks op aan te merken. Het is goed dat we zo schrijven. Het is fris en nog belangrijker leuk om te lezen.”

“Is het voor jou dan ook de gewenste vorm?”

“Ja absoluut. Niet veranderen hoor.”

“En hoe wij ons richting de doelgroepen en belanghebbende gedragen?”

“Ik heb hiervoor in best wel zakelijke bedrijven gewerkt. Dit is veel beter jo. Het maakt het leuk voor beide partijen. Je merkt gewoon dat niemand het erg vind om een winkel te bellen of om even langs te gaan en andersom ook.”

“Zie je hier nog gewenste aanpassingen in?”

“Nee wederom niet veranderen.”

“Duidelijk en wat vind je van de huisstijl van Telecombinatie?”

“Goed hoor, daar hou ik me niet echt mee bezig.”

“Gebruik je het wel of weet je wel wat de huisstijl is?”

“Iedereen gebruikt de huisstijl qua kleuren enzo automatisch. En je moet persoonlijk schrijven, u is verboden. [lacht].”

“[lacht] Dat hebt u goed ja. Wat is jou beeld van de organisatie, dus waar staat TC voor?”

“Een bedrijf dat wil presteren en altijd bereid is om elkaar en de winkels te helpen. Dat is ook onze taak het helpen van de winkels.”

“En vind je dat beeld bij TC passen?”

“Ja absoluut. Het is onze kerntaak dus dat kan niet anders.”

“En wat vind je ervan om hier te werken?”

“Echt ontzettend leuk. De teams zijn goed opgebouwd, gezellig en professioneel. De eigenaren en het personeel in de winkels zijn top. Ook al zitten er een paar bij waar ik niet altijd mee door één deur kan, maar dat heb je altijd. De grote meerderheid is top.”

“Goed om te horen, nog gewenste aanpassingen in het beeld van Telecombinatie?”

“Nee helemaal niet zelfs.”

“Wanneer gebruikt welke afdeling welk intern communicatiemiddel?”

“De dealerportal gebruikt iedereen, de e-mail is voor extra informatie over extra onder de aandacht brengen en WhatsApp is voor urgent nieuws. Zijn er nog meer middelen die ik vergeet?”

“Telefoon, MarCom-pakket en de kwartaalsessie.”

“Telefoon is voor belangrijke acties of nieuws. MarCom-pakket de naam zegt het al. Een pakket met alle acties voor ik gok de winkels. En de kwartaalsessie zegt het eigenlijk ook al een sessie per kwartaal. Daar mogen alleen de leden van het MT bij zitten en de eigenaren zelf.”

“Wat vind je van de cultuur van de communicatie?”

“Ja dat is eigenlijk ook een beetje de boodschap. Iedereen communiceert vriendelijk, enthousiast en je merkt dat iedereen zijn beste beetje voor zet. Heerlijk om mee samen te werken.”

“En de cultuur met de ondernemers? Jij noemt het eigenaren.”

“O moet ik ondernemers zeggen?”

“[lacht] Nee hoor dat is aan jou.”

“Oké mooi, ja hetzelfde. Het is soms zo gezellig om iemand aan de lijn te hebben. Je bouwt door de cultuur die we op het hoofdkantoor eigenlijk door vertalen naar de winkels een goede band op met de winkels en eigenaren.”

“Zou je hier nog iets aan aanpassen?”

“Nee echt niet. Het is echt goed zo.”

“Wat zijn de visie en doelen van Telecombinatie?”

“Zo daar vraag je me wat zeg. Groeien?”

“Weet je ze niet?”

“Eerlijk gezegd niet. Kan ik die ergens vinden dan?”

“Nee dat kan helaas niet. Ook nooit gehoord?”

“Nou vast wel een keer, maar dat weet ik niet meer hoor.”

“Zou je de visie en doelen wel willen weten?”

“Ja dat lijkt me wel zo handig eigenlijk.”

“En hoe dan?”

“Een documentje of een presentatie op de dealerportal. Dan kan ook iedereen het teruglezen. Dan zijn alle winkels ook gelijk op de hoogte.”

“Wat vind je van de organisatiestructuur?”

“Goed hoor.”

“Kan je hem voor mij schetsen?”

“Je hebt Herwin, dan heb je MT en dan heb je de medewerkers. De medewerkers kunnen om hulp vragen bij hun manager. Mocht hij er niet uitkomen dan escaleert hij het bij de andere managers. Mochten zij er niet uitkomen dan komt Herwin erbij. Een prima methode.”

“Ja, zijn we nog aanpassingen nodig?”

“Nee ik vind het zo echt ideaal werken.”

“En wat vind je van de cultuur binnen de organisatie? Dus de normen en waarden?”

“Ja zoals ik al zei ik ben echt te spreken over Telecombinatie. Iedereen helpt elkaar, werkt hard en gaat met respect om met elkaar.”

“Zou je hier nog dingen aan veranderen?”

“Nee eigenlijk niet. [denkt na] Nou misschien moeten zulke dingen ook gewoon worden vastgelegd. Dan kan iedereen het ook even doorlezen. Op onze afdelingen komen er best vaak nieuwe werknemers werken. Als zij dat nou kunnen lezen, dan weten ze gelijk hoe en wat.”

“Duidelijk en nu de laatste vragen hoor. Wat is de missie en de strategie?”

“Dat durf ik weer niet te zeggen. Ook zeg ik weer dat deze terug te lezen moeten zijn.”

“Duidelijk. Heb je verder nog vragen?”

“Nee voor mij is het ook duidelijk, succes nog he.”

“Thanks komt goed.”

Diepte-interview respondent 5

Naam respondent: Prem Kalloe

Afdeling: Finance

Datum: 3-7-2015

Interviewer: Lester Engelsman (dikgedrukt)

Respondent: Prem Kalloe (normaal)

“Goedemorgen Prem, is het allemaal duidelijk voor je?”

“Ja en ik heb je vragenlijst per mail ook mee hoor.”

“Ik zag het al top. Je neemt even het interview over van Kevin, want ook hij gaat weg net als Imre en ik wil liever iemand die blijft interviewen.”

“Ja snap ik hoor, dat lijkt mij ook iets verstandiger.”

“Daarom. Laten we maar beginnen. De eerste vraag, naar wie wordt er interne massacommunicatie gecommuniceerd?”

“De winkels, ondernemers van de winkels en het hoofdkantoor zelf gebruikt het ook.”

“Helemaal goed, mist er volgens jou nog iemand?”

“Nee dat is voldoende, meer is er ook bijna niet. De netwerken zijn irrelevant.”

“Oké, nou laten we even je tabel bekijken. Ik zie dat jullie de dealerportal, e-mail en de automatische mailing van TIS gebruiken. Klopt dit?”

“Dat is juist Lester.”

“Wat vind je van deze middelen?”

“De dealerportal kan echt stukken beter. De dealerportal werkt ondermaats. E-mail kan weinig fout aan gaan en de automatische e-mails vanuit TIS zijn echt een uitkomst.”

“Welk e-mailprogramma gebruiken jullie?”

“Outlook. Gewoon lekker standaard.”

“Waarom werkt de dealerportal ondermaats?”

“Je kan er amper wat vinden en ook het zoeken werkt niet.”

“En hoe ziet voor jou de ideale dealerportal eruit?”

“Dat is niet zo moeilijk. Een portal met een goede menustructuur, misschien zelfs een zelf in te delen menustructuur. En een zoekfunctie die naar behoren functioneert, want dat is nu drie keer niks.”

“Duidelijk en waarom is de automatische mailing vanuit TIS een uitkomst?”

“Jo dat scheelt ons bakken met werk. Vroeger moesten we zelf een mail doorzetten naar de dealers als er iets in de facturen, of financiën was gewijzigd. Nu gaat dat allemaal automatisch en in één keer naar alle ondernemers echt ideaal.”

“Dat klinkt goed ja. Heb je verder nog wensen?”

“Nou ik hoor weleens van de ondernemers of het winkelpersoneel dat zij door de bomen het bos niet meer zien. Veel afdelingen gebruiken naar mijn gevoel meerdere interne communicatiemiddelen voor dezelfde informatie dat is natuurlijk een overkill voor de ondernemers.”

“Dus hoe lossen we dat volgens jou op?”

“Een goed werkende dealerportal, zodat iedereen de zekerheid hebt dat het aankomt en terug te vinden is en minder interne communicatiemiddelen gebruiken.”

“Wat communiceren jullie nou precies?”

“Recente verkoopcijfers, nieuwe processen voor afhandelingen van facturen, en andere financiële zaken.”

“Is dat niet heel persoonlijk soms?”

“En daarom is de automatische mail van TIS zo mooi. Alles wordt verzonden naar alleen de retail ondernemers en niet het winkelpersoneel. En dat automatisch.”

“Wat vind je van de boodschap die wij verzenden in de interne massacommunicatie?”

“Nou laat ik het zo zeggen, het maakt het behapbaar. Winkels krijgen zoveel informatie en dan moet het wel een beetje leuk geschreven zijn, anders is het al helemaal saai en wordt het niet gelezen.”

“Zou je hier nog iets aan veranderen?”

“Nee zakelijk past niet bij ons. Dit is de juiste stijl.”

“En wat vind je van het gedrag onder de medewerkers op het hoofdkantoor?”

“In één woord, top. Iedereen is aardig, staat open voor verandering en verbetering en is ook nog bereid om te helpen. Er hangt hier echt een goede sfeer.”

“Zou je hier nog iets aan veranderen?”

“Nee gewoon zo houden, never change a winning team zeg ik dan altijd.”

“Mooi gezegd Prem.”

“[lacht] Dat vind ik nou ook.”

“En wat vind je van de symboliek van TC?”

“Ik vind de kleurencombinatie wel wat hebben. Normaal heb je één of twee standaardkleuren. TC kiest voor oranje en paars, het is weer net wat anders. Dat past bij het bedrijf want wij zijn ook net iets anders dan de andere telecombedrijven.”

“Zou je hier nog iets aan aanpassen?”

“Nee zo laten. Het schept het juiste beeld en valt op.”

“Waar staat Telecombinatie nou voor? Wat is nou Telecombinatie?”

“Telecombinatie is een [denkt na] hard werkend bedrijf met veel ambitie. Waar service onder elkaar maar ook naar de ondernemer belangrijk is. Wij werken hard om de ondernemers te ondersteunen.”

“Is dit beeld ook het gewenste beeld?”

“Ja absoluut. Het past bij het bedrijf en waar we voor staan.”

“En hoe vind je het om bij TC te werken?”

“Erg uitdagend, gezellig. Ik heb hier goed naar me zin. Toffe collega's en de managers zijn ook goed.”

“Gelukkig maar. Even terug naar de middelen hoor. Wanneer gebruiken de afdelingen nou welke middelen?”

“Dat zou ik niet weten. Ik weet hoe de organisatie eruitziet, maar dat niet. Er zijn veel middelen, teveel naar mijn gevoel. Dat is wel iets wat ik weet.”

“Zou je dit willen weten?”

“Dat lijkt mij ontzettend handig, maar het lijkt mij nog handiger om het aantal middelen te beperken zodat alle afdelingen dezelfde middelen gebruiken.”

“Nog meer wensen?”

“Dat het in een overzicht komt te staan of op papier met informatie over de gehele organisatie.”

“Wat vind je van de cultuur van de communicatie en dan onder de collega’s van het hoofdkantoor.”

“Dat stemt mij wederom positief. Alles binnen Telecombinatie vind ik positief qua hoe wij met elkaar omgaan.”

“Zou je hier nog iets aan wijzigen?”

“Het gebeurt natuurlijk automatisch, je wordt opgezogen door de cultuur. Toch lijkt het mij wel handig als dit ook op papier komt te staan. Dan weten de medewerkers, maar ook de nieuwkomers waar wij voor staan.”

“Ben je bekend met de visie en de doelen?”

“Ja dat ben ik. Ik krijg ze te horen als afdelingsmanager. De visie is groeien in omzet en aantal winkels en naamsbekendheid creëren. Dit zijn eigenlijk ook de doelen. Ik zou de exacte zin niet kunnen opnoemen, van de visie dan.”

“En hoe komt dat?”

“Omdat je het een keer hoort op de kwartaalsessie en dat was hem weer. Dan vergeet je zulke dingen gewoon na een tijdje.”

“Oplossing?”

“Een algemeen informatiedocument over de organisatie lijkt mij ideaal.”

“En dan over naar de structuur van de organisatie. Je gaf al aan dat je weet hoe dit zit, leg uit.”

“Het is eigenlijk heel simpel. Het is een soort van Piramide. Eerst heb je de directeur, Herwin. Daarna komt het managementteam. En daaronder zitten de medewerkers. Wat wel zo is, is dat alle managers gewoon bij de afdelingen zitten. Dit doen we zodat er geen gevoel is dat wij hoger staan.”

“En werkt dat?”

“Ja absoluut en zo zit je dichtbij het vuur.”

“Zou je hier nog iets aan veranderen?”

“Net als bij de communicatie zou ik dit vastleggen. Dat is handig voor iedereen. De medewerkers maar ook de winkels. Dan weten zij waar welke afdeling voor staat. Misschien is een uitleg over de afdeling ook handig.”

“En wat vind je van de cultuur? De normen en waarden?”

“Goed. Je wordt opgezogen in de cultuur en dus ook de normen en waarden. Iedereen heeft waardering voor elkaar dat is mooi om te zien.”

“Zou je hier nog iets aan veranderen?”

“[denkt na] Eigenlijk hetzelfde als net. Op papier zetten.”

“Want?”

“Want dan weet iedereen wat de normen en waarden zijn, ook de winkels en de nieuwelingen.”

“En dan het laatste onderwerp, ben je bekend met de missie en strategie?”

“Ja dat ben ik.”

“En hoe komt dat?”

“Die heb ik ook gehoord in de kwartaalsessie, maar ook deze kan ik niet direct benoemen hoor.”

“Oplossing?”

“vastleggen natuurlijk.”

“Top, bedankt Prem dit was hem. Heb jij nog vragen?”

“Gaaf hier echt iets meegedaan worden? Ik ben wel benieuwd.”

“Ik ga samen met Eefje aan de interne communicatie werken als de tijd rijp is. Dan is dit onderzoek de rode leidraad.”

“Mooi zo, jij ook bedankt en succes.”

“Thanks.”

Diepte-interview respondent 6

Naam respondent: Alex Driessen

Afdeling: Sales

Datum: 6-7-2015

Interviewer: Lester Engelsman (dikgedrukt)

Respondent: Alex Driessen (normaal)

“Zo Alex jij bent de laatste. Ready?”

“Jazeker, kom maar op.”

“Laten we dan maar beginnen met een vraag. Naar wie wordt er interne massacommunicatie verzonden en voor wie is het belangrijk?”

“Het is voor ons belangrijk en het wordt verzonden naar de retail ondernemers en het winkelpersoneel.”

“Ben je het eens met deze verdeling? Of mis je nog groepen of mensen?”

“Nee meer zijn er ook eigenlijk niet he.”

“Ik pak even je enquête erbij hoor. Als ik het zo zie maken jullie gebruik van de dealerportal, WhatsApp en e-mail. Klopt dat?”

“Klopt Les.”

“Welk e-mailprogramma gebruiken jullie dan?”

“Outlook en Mailplus.”

“En waarvoor gebruik je Outlook?”

“Voor de algemene informatie.”

“En Mailplus?”

“Voor nieuwsbrieven.”

“En WhatsApp?”

“Dat werkt nou echt ideaal. Als er heel urgent nieuws is dan appen we dit naar de groep met alle ondernemers. Echt heel effectief.”

“Zo te zien maken jullie het meest gebruik van de dealerportal, waar gebruik je dat voor?”

“Dat gebruiken we om winkels inzicht te geven in verkoopinformatie, nieuwe diensten en nieuwe mogelijkheden. Eigenlijk net als de e-mail de algemene informatie.”

“En waarom verstuur je het dan via beide kanalen?”

“Omdat we zeker willen weten dat het aankomt.”

“En wat vind je van de middelen?”

“Outlook goed, Mailplus goed, dealerportal slecht.”

“Waarom is de dealerportal slecht volgens jou?”

“De zoekfunctie werkt voor geen meter, je kan niks vinden of je moet lang zoeken door de slechte tabbladen. En je kan het alleen vanaf je werklaptop openen.”

“Wat zou je dan graag willen zien?”

“Een zoekfunctie die goed zoekt. Een logische opbouw van het menu en de mogelijkheid om ook op andere laptops of devices de dealerportal te bekijken. We zijn een telecombedrijf en we hebben geen applicatie hiervoor, dat is toch best vreemd?”

“Verklaar je nader.”

“Nou een applicatie van de dealerportal is naar mijn weten niet heel moeilijk te maken. We hebben nu ook Jason die kan dat gewoon fixen. Dan kan iedereen overal de dealerportal inzien. Zo kan iedereen op de hoogte blijven en hoeven wij niet zoveel middelen te gebruiken.”

“Gebruik je er nu zoveel dan.”

“Nou wij zijn veel in contact met de ondernemers en die geven vaak aan dat zij echt niet meer weten via welk middel wat voor informatie binnenkomt.”

“Oplossing?”

“Een dealerportal die je overal kan openen, waardoor er minder middelen gebruikt hoeven te worden om iedereen te bereiken. En een dealerportal die werkt. [denkt na] Wat natuurlijk leidt tot een vermindering van de middelen.”

“Wat communiceren jullie nou eigenlijk?”

“Grote verkoopkansen, dus producten met hoge marges. Nieuwe aantrekkelijke acties en nieuwe producten of diensten.”

“Duidelijk verhaal Alex. Wat vind je van de manier waarop wij communiceren, dus de boodschap?”

“Daar ben ik echt over te spreken. Het is leuk om zo om te communiceren. De boodschappen zijn leuk om te lezen en het trekt mij ook echt om ze te lezen. Zakelijke teksten absoluut niet en ik denk dat de ondernemers en het winkelpersoneel hier ook zo over denken.”

“Dat moet ik nog navragen, ik ben benieuwd. Zou je hier nog iets aan veranderen?”

“Nope gewoon zo houden.”

“Wat vind je van het gedrag richting de collega's van het hoofdkantoor. Onderling dan.”

“Iedereen staat voor elkaar klaar. Dat heb ik in andere bedrijven weleens anders meegemaakt. Iedereen is ook vriendelijk en in voor een grap.”

“Zou je hier nog iets aan veranderen?”

“Nee gezelligheid is belangrijk en iedereen is serieus wanneer het moet. We combineren het mooi zo.”

“En richting de ondernemers en winkels?”

“Precies hetzelfde, ook gezellig en serieus indien nodig.”

“Zou je hier iets aan veranderen?”

“Nee eigenlijk niet.”

“Duidelijk, ben je bekend met de huisstijl?”

“Ja als je hier werkt ben je dat natuurlijk.”

“Hoe komt dat?”

“Nou je ziet de huisstijl overal terug, mail, portal, op kantoor en je krijgt ook te horen hoe je moet communiceren. Niet met u en als je het wel doet krijg je een tik op je vingers [lacht].”

“[lacht] Ja ze zijn streng he.”

“Nou zeg dat.”

“Waar staat Telecombinatie nou voor? Wat is onze hoofdtak?”

“Het ontzorgen van de winkels en ondernemers zodat zij kunnen verkopen.”

“En is dit ook naar wens? “

“Ja dat is toch wel onze hoofdtak in een notendop.”

“Hoe vind je het om bij Telecombinatie te werken?”

“Ik heb het hier prima naar mijn zin.”

“We gaan een stukje terug hoor. De middelen, welke afdeling gebruikt wanneer welk middel?”

“[denkt na] Dat durf ik je niet te zeggen. Mijn afdeling weet ik wel. De andere niet.”

“Hoe komt dat dan?”

“Ik heb het nergens terug kunnen lezen of iets.”

“Zou je het willen weten?”

“Ja absoluut.”

“En hoe kunnen wij daar nou voor zorgen?”

“Door het vast te leggen.”

“En de communicatie onderling hoe is die? Op het hoofdkantoor dan.”

“Ja goed niks negatief over te zeggen.”

“Zou je toch nog iets wensen?”

“Nee dat gaat prima.”

“En met de winkels en ondernemers?”

“Ook goed, alleen heb je soms wel een brompot. Maar dat maakt het ook wel weer leuk.”

“Zou je daar iets aan veranderen?”

“Nee is eigenlijk in lijn met de communicatie tussen de collega's. We zijn ook één.”

“Ben je bekend met de visie en doelen van Telecombinatie?”

“Ja dat ben ik.”

“Hoe ben je daar achter gekomen?”

“Bas, onze manager vertelt deze vaak zat.”

“Zou je hier nog verandering in willen zien?”

“In de visie en doelen of de communicatie ervan?”

“De communicatie.”

“Nou het lijkt mij wel handig als we dat ergens kunnen opzoeken. Op de dealerportal bijvoorbeeld.”

“Verder nog andere wensen?”

“Nee dat was hem wel. Ik ben niet zo moeilijk.”

“Nou Alex dat is jou mening he [lacht].”

“[lacht] Ik doe net alsof dat ik dat niet gehoord heb Les.”

“Wat is de structuur van de organisatie?”

“Kort maar krachtig, directeur daar onder management en daar onder werknemers.”

“Werkt het ook zo als hiërarchie?”

“Nee dat niet, ik voel me in ieder geval niet onderaan het lijstje staan. Iedereen heeft respect voor elkaar.”

“Zou je de structuur veranderen?”

“Nee juist niet. Je komt dagelijks iedereen wel tegen en je kan met iedereen even een praatje houden.”

“En wat vind je van de cultuur binnen de organisatie, de normen en waarden.”

“Ik ben niet bekend met de normen en waarden, maar je gaat eigenlijk handelen zoals iedereen het doet. Dus elkaar ondersteunen, respect hebben voor elkaar en open zijn.”

“Zou je dit veranderen?”

“De cultuur niet, maar ik zou dit wel terug willen lezen. Dan weet je of je echt goed handelt.”

“Ben je bekend met de missie en strategie?”

“Hier heeft Bas ons ook over geïnformeerd, dus ja.”

“Zou je qua communicatie hierin nog wat veranderen?”

“Ja ook het kunnen teruglezen lijkt me handig.”

“Helemaal goed, nou bedankt voor al je antwoorden Alex. Het is klaar. Heb jij nog vragen?”

“Nee die heb ik niet. Dit keer wel halen he. Maar je hebt nu mij erbij gehaald dus dan moet het zeker lukken [lacht].”

“[lacht] Komt goed bedankt.”

Bijlage VII Verbatims diepte-interviews, zelfstandig ondernemers en het winkelpersoneel

Diepte-interview respondent 7

Naam respondent: Bas Luijk

Functie: Zelfstandig ondernemer

Onderneming: Telecombinatie Luijk

Datum: 7-7-2015

Interviewer: Lester Engelsman (dikgedrukt)

Respondent: Bas Luijk (normaal)

“Daar zitten we weer Bas, nogmaals bedankt dat je wederom tijd voor me hebt.”

“Geen dank hoor Lester, hier maak ik wel even tijd voor, maar ik weet niets meer van het vorige interview hoor is dat erg?”

“Nee juist niet ik wil dat je er blanco in gaat.”

“Komt dat even goed uit.”

“Eerst even een korte quiz.”

“Daar ben ik dol op, zeg het maar.”

“Als ik zeg Samsung cashback dan zeg jij?”

“Dan zeg ik honderd euro cashback op de Galaxy S6 en Galaxy S6 Edge. En de actie loopt tot 31 juli.”

“Wat is er gewijzigd bij Vodafone?”

“Het aansluitsysteem, ze hebben een vernieuwing doorgevoerd.”

“En de laatste, hoe heet onze nieuwe reclamecampagne?”

“[denkt na] Zomerdeals.”

“Allemaal goed, top.”

“Ja dat krijg je als je de dealerportal dagelijks even bekijkt he.”

“Ja alles op de dealerportal bekeken?”

“Ja klopt, elke ochtend voordat wij opengaan pak ik de portal er even bij.”

“Verstandig zeg. Door naar het interview goed?”

“Kom maar door.”

“Naar wie verstuurt het hoofdkantoor interne massacommunicatie?”

“Naar de ondernemers en het winkelpersoneel.”

“Mis het hoofdkantoor dan nog iemand?”

“Nee voor zover ik weet niet.”

“Zou je hierin wel iets willen veranderen?”

“Nee dat zit wel goed hoor Lester.”

“Je gaf net aan dat je alles op de dealerportal hebt bekeken. Zijn er nog andere middelen?”

“WhatsApp en e-mail. Ik zit in een WhatsApp groep met de andere ondernemers, bij belangrijk nieuws krijgen we ook een WhatsApp-bericht. En e-mail is vooral een herhaling van wat er op de dealerportal staat.”

“Mis je een middel?”

“Wat ik mis is een goed werkende dealerportal. Verder mis ik geen middelen.”

“Verklaar je nader.”

“Nou ik ben van mening dat de dealerportal niet goed werkt. De dealerportal is onoverzichtelijk en het zoeken is rampzalig. Als ik een oud document wil vinden dan ben ik ongeveer tien minuten bezig. Ook is het menu vooral gericht op het hoofdkantoor denk ik. Voor ons is de opbouw echt niet logisch.”

“Hoe zou jij dat veranderen dan?”

“Het lijkt mij ontzettend handig als ik zelf mijn menu kan maken. Voor jullie zijn andere dingen relevant dan voor de winkels. Wij hebben nou eenmaal andere taken.”

“En de zoekfunctie?”

“Simpel zat, verbeteren zodat er daadwerkelijk gevonden wordt wat je zoekt.”

“Hoe vind je de boodschappen die Telecombinatie naar jullie versturen?”

“Helemaal top. Geen zakelijk toon en met soms een grap. Zo hoort het.”

“Nog gewenste veranderingen hierin?”

“Nee eigenlijk niet.”

“En hoe het hoofdkantoor zich naar jullie gedraagt?”

“Hetzelfde, geen zakelijke verstandhouding gewoon lekker persoonlijk. Ik zie hier geen ergernis of iets.”

“En zie je ook geen gewenste verandering?”

“Nee juist niet, ik vind het één van de sterke punten van Telecombinatie.”

“Wat vind je van de symboliek, dus de huisstijl?”

“De kleuren zijn opvallend en dat spreekt mij wel aan. Ook zijn de folders en andere reclame mooi opgemaakt.”

“En wil je hierin nog iets wijzigen?”

“Geen ergernis, dus nee.”

“Waar staat Telecombinatie nou voor?”

“Service, breed assortiment van diensten en producten en onafhankelijk advies.”

“En het hoofdkantoor, denk je dat zij dit ook zo zien?”

“Ja absoluut.”

“Zou je hier nog dingen aan willen wijzigen?”

“Ik ben wel makkelijk zeg. Ook niet [lacht].”

“Nou ik hoor andere verhalen Bas [lacht].”

“[lacht] Daar geloof ik niks van.”

“En hoe vind je het om met Telecombinatie samen te werken?”

“Ik heb het contract onlangs nog verlengd met twee jaar dus dat zit wel goed. Ik vind jullie eigenlijk allemaal stuk voor stuk toppers en zo denken mijn medewerkers er ook over. De samenwerking is goed en ik ben ook blij met de samenwerking.”

“Dat is goed om te horen. Van wie krijg je nou allemaal informatie?”

“Nou dat zijn er nogal wat hoor. Ik krijg informatie over acties, hardware, financiële zaken, marketing en ook nog van dealersupport.”

“En via welke middelen dan?”

“Ja teveel. Welke niet kan je eerder vragen. We worden soms echt gebombardeerd met informatie.”

“Zou je dit graag anders zien?”

“Eigenlijk wel, maar ik weet ook dat het veel informatie is hoor. Toch denk ik dat als de dealerportal werkt dat het een stuk minder zou gaan worden. Ik heb het weleens nagevraagd bij de afdelingen en zij merken gewoon dat niet alles wordt gelezen. Op de dealerportal bedoel ik dan he.”

“Hoe zou jij niet veranderen?”

“Dealerportal aanpassen en de winkels gewoon verplichten om dat te gebruiken en indien ze niet tevreden zijn moeten ze het aanklaarten en met een oplossing of idee komen. Zo kan je stap voor stap de dealerportal perfectioneren.”

“En wat vind je van de cultuur van de communicatie. Van het hoofdkantoor?”

“Goed de verbale communicatie en schrijfstijl is echt prima.”

“En onderling?”

“Hetzelfde we zitten bij Telecombinatie omdat het aansluit bij ons.”

“Heb je hier nog gewenste wijzigingen in?”

“Nee ook niet.”

“Ben je bekend met de visie en doelen van Telecombinatie?”

“Jazeker, die heb ik een aantal weken terug nog gehoord.”

“Waar heb je die gehoord?”

“Op de kwartaalsessie.”

“Zou je nog willen dat er in de vorm van communicatie van de visie en doelen iets verandert?”

“Dit moet ook gewoon op papier staan of op de dealerportal. Ik weet ze soms ook niet meer hoor en ik moet ze ook nog doorspelen naar mijn medewerkers. Ik weet zeker dat veel van hen niet weten wat de toekomstplannen en streven van Telecombinatie zijn.”

“Ken je de organisatiestructuur van Telecombinatie?”

“Jazeker, directeur, afdelingsmanagers en dan medewerkers. Bij ons is het ondernemer en dan winkelpersoneel vrij gemakkelijk eigenlijk.”

“Wat vind je van de structuur?”

“Ja prima hoor, maar wat ik minder vind is dat dit ook niet is terug te lezen.”

“Waarom dat?”

“Nou ik weet hoe het zit, omdat ik er weleens kom. Mijn medewerkers komen er niet. Zij weten dus niet hoe het nou precies zit.”

“Dus oplossing?”

“Gewoon een bundeling van alles over Telecombinatie.”

“En wat vind je van de cultuur van de organisatie, dus de normen en waarden?”

“Lekker zo laten, niks mis mee hoor.”

“Ben je ook bekend met de missie en strategie?”

“Jazeker, ook gehoord op de kwartaalsessie.”

“Zou je dit nog willen wijzigen qua communicatie?”

“Ja ook lekker in het bundeltje gooien.”

“Top Bas. Dat was hem. Heb jij nog vragen?”

“Nee hoor.”

“Bedankt en we spreken elkaar.”

“Geen dank Lester.”

Diepte-interview respondent 8

Naam respondent: Mark Kruizinga

Onderneming: Telecombinatie Luijk

Functie: Fulltime winkelmedewerker

Datum: 7-7-2015

Interviewer: Lester Engelsman (dikgedrukt)

Respondent: Mark Kruizinga (normaal)

“He Mark, ben je er klaar voor?”

“Ja hoor.”

“Eerst even wat vragen die ik moest stellen. Weet je al iets van de Samsung cashback?”

“Ja dat gaat knallen worden zeg.”

“Want?”

“Nou honderd euro cashback is niet niks.”

“Mee eens en de wijziging van Vodafone?”

“Bedoel je dan nieuwe acties?”

“Nee een nieuwe handeling voor het aansluiten.”

“[denkt na] Nee daar weet ik niks van wat dan?”

“Vodafone komt met een nieuw aansluitsysteem.”

“O god, als dat maar goed gaat.”

“[lacht] Vast wel toch. En hoe heet onze nieuwe campagne voor eind juli?”

“zzzzooooooooomerdeals.”

“[lacht] je hebt het filmpje al gezien zo te merken heel goed. Dit was even een korte test. Waar heb je het van Samsung en de zomerdeals gehoord?”

“De cashback heb ik via de dealerportal het één en ander gelezen en Bas liet mij het filmpje zien.”

“Communiqueert hij veel met jullie?”

“Ja hij probeert wel zoveel mogelijk te delen, maar dat is best lastig want hij is hier niet altijd.”

“Hoe komt het dat je de wijziging van Vodafone niet wist?”

“Dat weet ik niet, ik bekijk altijd de dealerportal. Misschien is dat het wel. Die werkt niet echt optimaal.”

“Nou daar wil ik het net over hebben, welke middelen gebruik jij nou om de interne massacommunicatie te lezen?”

“E-mail en de dealerportal.”

“En wat vind je dan minder bij de dealerportal?”

“De dealerportal lijkt mij erg gedateerd. Het menu schiet alle kanten op qua onderwerpen.”

“Wat zou je qua middelen willen veranderen? Wat is nou de gewenste situatie?”

“Dat ik inlog op de dealerportal en dat alles daar staat. Het moet overzichtelijk zijn.”

“En de e-mail?”

“Die zal ik dan minder gebruiken. Ik gebruik die omdat ik daar makkelijker alles kan vinden dan op de dealerportal. Het hoofdkantoor is het hier denk ik mee eens, aangezien zij alles ook per mail versturen.”

“Wat vind je nou van de boodschappen die wij versturen?”

“Leuk man. Gewoon lekker normaal.”

“Zou je hier iets in veranderen?”

“Nee absoluut niet.”

“En hoe wij ons naar jullie gedragen?”

“Ook lekker normaal.”

“Zou je hier iets in veranderen?”

“Nee eigenlijk niet.”

“En wat vind je van de symboliek, de huisstijl?”

“Valt lekker op he [lacht]. Dat is de bedoeling dus goed.”

“Zou je hier iets aan veranderen?”

“Nee ook niet.”

“We schieten er aardig doorheen zo.”

“Lekker toch.”

“[lacht] Dat zeker. Waar staat Telecombinatie nou voor?”

“[denkt na] Advies, service gericht en we werken samen met veel netwerken en merken zodat we altijd een passend abonnement hebben voor de consument.”

“Zou je hier iets in willen wijzigen?”

“Nou ik weet niet zeker of dit het juiste beeld is?”

“Hoe zou je daar achter willen komen?”

“Door het ergens terug te kunnen lezen denk ik. Een PowerPoint presentatie ofzo.”

“En waar moet die dan geplaatst worden?”

“De vernieuwde deluxe dealerportal natuurlijk [lacht].”

“Laten we het hopen Mark. Hoe vind je het om voor Telecombinatie te werken?”

“Ja goud. Ik heb het hier echt goed naar me zin en mijn collega's zijn top en ook jullie zijn altijd gezellig en iedereen weet wat hij doet.”

“Kijk zo mag ik het horen. Van wie ontvang jij nou allemaal massacommunicatie?”

“De afdelingen durf ik niet te noemen hoor.”

“Hoezo niet?”

“Dat weet ik niet, ik weet wel wat voor informatie ik binnenkrijg.”

“En wat nou als je er vragen over hebt?”

“Ja dan doe ik een wilde gok.”

“Kan dit niet beter?”

“Nou al staat er nou op bijvoorbeeld de dealerportal vermeldt waar elke afdeling voor staat en wie er zitten dan kom je al een heel eind denk ik. Dan kan ik mijn vragen gerichter stellen.”

“En zou je verder nog veranderingen hierin willen zien?”

“Nee dat was hem wel. Het zijn de kleine dingetjes.”

“En hoe is de communicatie met jouw collega’s?”

“Ook goud. Geweldig team.”

“En met het hoofdkantoor?”

“Ik heb nooit problemen gehad met hoofdkantoor. Naja op Michiel na dan, maar die is geloof ik ook weg toch?”

“[lacht] Ja klopt. Ben je bekend met die visie en doelen van Telecombinatie?”

“Nou ik voel me bijna schuldig. Dat ben ik niet.”

“Hoe komt dat denk je?”

“Ik gok dat Bas het is vergeten.”

“Zou je ze willen weten?”

“Ja natuurlijk, dat lijkt mij wel interessant.”

“En hoe zou je er nou weet van willen krijgen?”

“Ook de dealerportal. Er moet daar gewoon een korte samenvatting komen te staan over Telecombinatie.”

“Ben je bekend met de structuur van de organisatie?”

“[denkt na] Directeur, team managers en dan het team gok ik?”

“Ergens gelezen?”

“Nee dat niet, maar Bas is een prater.”

“Zou je de communicatie over de structuur veranderen?”

“Dit zou ik ook wel op de dealerportal terug willen zien. Dan weet ik gelijk hoe het zit.”

“En wat vind je ervan?”

“Ik weet het niet, maar dat komt misschien ook wel omdat ik er niks over te klagen heb. Ik ga uit van goed.”

“En van de normen en waarden, dus de cultuur binnen de organisatie?”

“Ook goed, we hebben het naar ons zin en ook met jullie. Iedereen gaat vriendelijk met elkaar om.”

“Zou je hier nog iets aan willen wijzigen?”

“Nou ik ben wel benieuwd wat de normen en waarden zijn.”

“Retorische vraag maar hoe zou je dat te weten willen komen?”

“De dealerportal natuurlijk [lacht].”

“En de laatste vragen. Ben je bekend met de missie en strategie?”

“Nee ook niet. Dit zou ik ook graag op de dealerportal willen lezen.”

“Je was me al voor. Heb jij nog vragen?”

“Nope, ik wens je wel veel succes.”

“Bedankt Mark.”

Diepte-interview respondent 9

Naam respondent: Kees van Vliet

Onderneming: Totalphone

Functie: Zelfstandig ondernemer

Datum: 10-7-2015

Interviewer: Lester Engelsman (dikgedrukt)

Respondent: Kees van Vliet (normaal)

“Zo Kees, daar zijn we weer.”

“Ja je stelt me wel een beetje teleur hoor.”

“[lacht] Gaat nu helemaal goed komen. Ben je er klaar voor?”

“Ja ben ik.”

“Even een kleine Quiz hoor. Weet je al iets van de Samsung actie?”

“De cashback actie bedoel je dan?”

“Ja die bedoel ik. En weet je van de Vodafone wijziging af?”

“Welke wijziging?”

“Van het aansluitsysteem.”

“Nee vertel.”

“Ze gaan over op een nieuw aansluitsysteem.”

“O jo, dat wist ik niet.”

“En de naam van de nieuwe campagne is?”

“Zomerdeals. Die weet ik wel.”

“Hoe weet je het nou van de Samsung actie en de nieuwe campagne?”

“Ik heb een appje gehad over de Samsung actie en de informatie over de campagne heb ik van de dealerportal.”

“En hoe kan het nou dat je het van Vodafone niet weet?”

“Geen idee eigenlijk, wellicht omdat ik best veel onderweg ben. Ik heb namelijk meerdere winkels onder mijn hoede.”

“Oké duidelijk. Nu over op het interview hoor. Naar wie verzendt het hoofdkantoor nou de interne massacommunicatie?”

“Naar ons natuurlijk.”

“Wie is ons?”

“De winkels.”

“Zou je hier nog verandering in willen zien?”

“Ik zou niet weten wat.”

“We hadden het net al over de middelen. Welke gebruik jij nou allemaal?”

“E-mail, de dealerportal en WhatsApp.”

“Tevreden over deze middelen?”

“E-mail en WhatsApp wel dealerportal minder.”

“Waarom niet?”

“Ik kan niet altijd alles vinden. Het menu is gewoon een wirwar van onderwerpen. En het grootste hekelpunt vind ik dat ik het niet thuis ofzo kan bekijken.”

“Hoe kan dit opgelost worden?”

“Door ervoor te zorgen dat het menu naar wens is aan te passen. En door te zorgen dat ik het thuis of op mijn smartphone kan bekijken.”

“Duidelijk en wat vind je van de boodschappen die wij communiceren?”

“Die zijn naar wens hoor Lester.”

“Mooi zo zou je hier nog iets aan veranderen?”

“Nee het is lekker persoonlijk en leuk geschreven. Het is leuk om te lezen.”

“En hoe wij met jullie communiceren?”

“Hetzelfde ook niks aan doen.”

“Wat vind je van de symboliek?”

“Ik ga het nog een keer zeggen. Hetzelfde ook niks aan doen.”

“Waar staat Telecombinatie nou voor?”

“Breed portfolio, klantgericht en breed assortiment.”

“Ziet het hoofdkantoor het ook zo?”

“Ja dat lijkt me wel.”

“Hoe vind jij het om met Telecombinatie samen te werken?”

“Ik doe het al jaren en met plezier en nog belangrijker succes.”

“Zou je nog wat aanpassen aan het beeld?”

“Nee is allemaal positief dus waarom zou ik.”

“Daar heb je een punt. Wanneer gebruik jij nou welk middel om dingen op te zoeken?”

“Nou ik kan ondanks de beperkingen nu aardig overweg met de dealerportal. Daar probeer ik het altijd eerst. Daarna zoek ik op de mail. En belangrijk nieuws verkrijg ik via WhatsApp.”

“Wat vind je van de manier waarop het hoofdkantoor het verstuurt?”

“Nou even wat minder kan geen kwaad. Ik krijg overal hetzelfde binnen. Mij is verteld dat de dealerportal het hart is van Telecombinatie. Maar ik zie dat soms niet terug.”

“Hoe komt dat denk je?”

“Omdat hij ook voor het hoofdkantoor niet naar wens is denk ik.”

“Hoe kunnen we de hoeveelheid naar wens aanpassen?”

“De dealerportal verbeteren. Dan stapt iedereen vanzelf over, geloof me.”

“Ik geloof je hoor Kees. Hoe is de communicatie bij jou in de winkels?”

“Niks op aan te merken we hebben het prima naar ons zin hier.”

“En met het hoofdkantoor?”

“Nou ik weet dat ik soms een lastige kan zijn, maar je merkt wel dat iedereen me wil helpen dus ik mag niet klagen.”

“Zou je er iets aan veranderen?”

“Voor zover ik weet niet.”

“Ben je bekend met de visie en doelen van Telecombinatie?”

“Ja ben ik.”

“Waar heb je ze gehoord dan?”

“Op het hoofdkantoor tijdens de kwartaalsessie.”

“Denk je dat je medewerkers de visie en doelen kennen?”

“Ik probeer ze zoveel mogelijk te vertellen dus ik denk het wel, maar zeker weten doe ik niet.”

“Vind je dat dit anders moet? De communicatie?”

“Nou het lijkt mij handig als ik maar vooral mijn personeel het terug kan lezen. Ik vergeet soms weleens wat te vertellen. Ik heb meerdere winkels dus dan krijg je dat.”

“En waar moet dit komen te staan?”

“Het kloppend hart van Telecombinatie natuurlijk, de dealerportal.”

“Zou het dan naar wens zijn?”

“Ja dat zeker.”

“Wat is de structuur van Telecombinatie?”

“Erg gemakkelijk opgebouwd. Directeur, management en medewerkers. Toch ben ik bang dat we hier ook iets missen.”

“Vertel Kees.”

“Ik denk dat mijn medewerkers dit niet weten, maar daar kom je zo wel achter. Laat me het even weten dan.”

“Zal ik doen en hoe komt dat denk je?”

“Dit staat nergens vermeld. Hierdoor weten zij niet welke afdelingen er nou precies zien.”

“Heeft dit grote gevolgen?”

“Nou ik denk dat ze dan wel even moeten zoeken naar de juiste afdeling.”

“Hoe gaan we dit oplossen?”

“Nogmaals alle informatie plaatsen op de dealerportal.”

“Wat vind je van de organisatiecultuur, dus de normen en waarden?”

“Daar heb ik geen klachten over hoor [lacht].”

“[lacht] Ik zie het ook niet als klachten, maar als opmerkingen hoor.”

“Gelukkig maar.”

“Weten je medewerkers de normen en waarden?”

“Nee maar ze handelen er wel naar, dat peper ik er wel in.”

“Moeten ze het niet weten dan?”

“Eigenlijk wel wederom plaatsen op de dealerportal Lester.”

“Ja dat is wel duidelijk he. En de missie en strategie?”

“Weet ik wel mijn medewerkers niet, dealerportal.”

“[lacht] Je hebt de vragen aardig door. We zijn klaar heb jij nog vragen?”

“Ja, wordt hier wat mee gedaan?”

“Dat is wel de bedoeling ja.”

“Mooi zo, succes verder Lester.”

“Dank je komt goed.”

Diepte-interview respondent 10

Naam respondent: Remco Spee

Onderneming: Totalphone

Functie: Fulltime winkelmedewerker

Datum: 10-7-2015

Interviewer: Lester Engelsman (dikgedrukt)

Respondent: Remco Spee (normaal)

“Poging twee. Klaar voor?”

“Ja hoor dat moet lukken.”

“Eerst even wat vragen over andere zaken hoor. Bekend met de Samsung actie?”

“Je bedoelt de battery packs bij de A3? Dat is toch niet meer?”

“Nee een andere, een retour.”

“Waar heb je het over?”

“Er komt een cashback voor de Galaxy S6 en S6 edge.”

“O kijk dat is mooi.”

“Wel bekend met de wijziging van Vodafone? Qua aansluit procedure?”

“Ja een nieuw systeem, dat ging bij BEN ook niet al te best dus ik ben benieuwd.”

“En ik moest nog even vragen naar de nieuwe zomercampagne, hoe heet de campagne?”

“Wacht eens even, dit is weer een voor het onderzoek he? Dit had je vorige keer ook gedaan [lacht].”

“Nou wat is de naam?”

“Bonuspunten, zomerdeals.”

“Heel goed en klopt wederom een kleine quiz.”

“[lacht] Ik wist het wel.”

“Maar even he Remco. De cashback is wel gecommuniceerd. Hoe komt het dat jij dit niet weet?”

“Overheen gelezen denk ik, dat vind ik altijd een interessant.”

“En waar heb je de rest gelezen of gehoord dan?”

“Kees heeft me de nieuwe campagne laten zien op de dealerportal en daar heb ik ook het één en ander gelezen over Vodafone.”

“Nou door naar het interview. Naar wie versturen wij interne massacommunicatie?”

“De winkels.”

“Missen we dan nog iemand?”

“Nee.”

“Wat vind je van de manier waarop wij met jullie omgaan?”

“Niks op aan te merken houden zo.”

“En wat vind je van de huisstijl?”

“Wat bedoel je daarmee?”

“Het logo, de stijl van de folders, de schrijfwijze enzovoort.”

“Ook goed.”

“Want?”

“Het is een mooi logo en de folders zien er altijd goed uit. Ook de schrijfwijze is leuk en creatief.”

“Waar staat Telecombinatie nou voor?”

“Goede service en advies met daarbij ook nog een groots assortiment.”

“En denk je dat het hoofdkantoor het ook zo ziet?”

“Ja natuurlijk.”

“Zou je hier nog iets aan toe willen voegen?”

“Nee dat pakt wel alle sterke punten van Telecombinatie.”

“En hoe vind je het om voor Telecombinatie te werken?”

“Ik heb het naar mijn zin dus ik mag niet klagen.”

“Wanneer gebruik je wel communicatiemiddel om informatie op te zoeken?”

“Ik gebruik de dealerportal dagelijks. Gewoon even snel kijken of er iets nieuws is. Als ik dingen op wil zoeken dan doe ik dat via de mail, want de dealerportal is daar niet geschikt voor.”

“Wat dan?”

“De zoekfunctie is echt slecht. Als ik zoek naar Vodafone dan krijg ik nieuws over T-Mobile [lacht],”

“[lacht] Dat is niet de bedoeling natuurlijk. En nog meer op of aanmerkingen?”

“Nou ik zou de dealerportal ook wel thuis willen lezen. Ik ben soms een weekendje weg ofzo en dan mis je best wel veel. Vooral na de vakantie voel ik me een leek.”

“Hoe gaan we dit allemaal oplossen?”

“Simpel de zoekfunctie verbeteren en ervoor zorgen dat de dealerportal zichtbaar is op een smartphone.”

“En hoe is de communicatie en de cultuur hiervan met je collega's?”

“Gezellig, maar ook professioneel.”

“En met het hoofdkantoor?”

“Ook gezellig en professioneel.”

“Zou je dit nog anders willen zien?”

“Nee dat zit wel goed zo.”

“Ben je bekend met de visie en doelen?”

“Kort maar krachtig, nee.”

“Ben je er wel benieuwd naar?”

“Ja dat wel, ik wil wel weten waar we naartoe gaan.”

“Hoe gaan we daarvoor zorgen dan?”

“Plaats het op de dealerportal zodat ik alles kan lezen.”

“En hoe zit de organisatie qua structuur in elkaar?”

“Directie, management, medewerkers en winkels.”

“[lacht] Wederom kort maar krachtig.”

“Ja daar ben ik goed in [lacht].”

“Wat vind je van de structuur?”

“Ja goed hoor ik merk er niet veel van.”

“Zou jij nog iets toe willen voegen aan de structuur?”

“Ja dat wel kennis. Ik weet er niet veel van. Ik weet zelfs niet welke afdelingen er zijn en wie allemaal managers zijn.”

“En hoe gaan we dat doen?”

“Door middel van de dealerportal. Gewoon lekker alle informatie daar plaatsen.”

“Wat vind je van de organisatiecultuur? Dus de normen en waarden?”

“Durf ik niet te zeggen want ik ken ze niet. Deze mogen ook wel op de dealerportal geplaatst worden.”

“Duidelijk. En de missie en strategie?”

“Ken ik ook niet en wederom op de dealerportal zetten. Nu je het zo vraagt merk ik wel dat wij best weinig weten over de algemene informatie van Telecombinatie.”

“Ja dat valt mij ook op hoor, maar dat gaan we wijzigen natuurlijk.”

“Ja wordt hier echt wat mee gedaan?”

“Ik hoop het wel. We zijn bij het einde, heb jij nog vragen Remco?”

“Nee nog wel een opmerking, ik wil je hier niet voor derde keer zien voor een interview.”

“[lacht] Zal niet nodig zijn, komt goed.”

“[lacht] Mooi zo, succes verder.”

“Thanks Remco.”

Diepte-interview respondent 11

Naam respondent: Pieter Kluwer

Onderneming: Novocom

Functie: Zelfstandig ondernemer

Datum: 13-7-2015

Interviewer: Lester Engelsman (dikgedrukt)

Respondent: Pieter Kluwer (normaal)

“Zo Pieter ready?”

“Ready.”

“Hé even snel he, weet je van de Samsung cashback?”

“Een cashback? Op wat?”

“Op de Galaxy S6-serie.”

“Nee sorry dat wist ik niet, maar nu gelukkig wel.”

“Ja dat is toch wel belangrijk. En van de Vodafone aansluitprocedure?”

“Ja dat weet ik gelukkig wel.”

“En nog de laatste hoe heet de nieuwe zomercampagne?”

“Ik moet je weer teleurstellen.”

“Geeft niet hoor. Hoe komt het nou dat je het niet weet?”

“Nou ik denk door de vakantie. Ik kom net terug van twee weken Griekenland. En ik kan alleen op werk de dealerportal bekijken.”

“Dat verklaart een hoop ja. Hoe kunnen we dit oplossen?”

“Door het mogelijk te maken om ook buitenshuis de dealerportal te kunnen bekijken.”

“En waarom weet je het wel van Vodafone?”

“Ik kreeg een appje van één van mijn medewerkers hierover.”

“Over op het interview. Naar wie verstuurt het hoofdkantoor interne massacommunicatie?”

“Dit weet ik wel, de winkels natuurlijk.”

“Correct missen we dan nog iemand?”

“Nee lijkt me niet zou niet weten naar wie er nog meer interne massacommunicatie verstuurd moet worden.”

“Welke middelen gebruiken jullie nou voor de interne massacommunicatie?”

“E-mail, de dealerportal natuurlijk en Whatsapp. Daar krijgen we alles op binnen.”

“En is dit naar wens?”

“De dealerportal kan beter, de rest heb ik niet veel op aan te merken.”

“Wat is er mis met de dealerportal?”

“Zoals ik al zei, je kan het alleen op werk bekijken. Dat moet tegenwoordig wel anders kunnen. Zeker als telecomorganisatie.”

“En hoe dan?”

“Een applicatie of een mobiele website lijkt me geschikt om dit probleem op te lossen.”

“Wat vind je van de boodschappen die wij versturen?”

“Ja prima hoor. Ze zijn altijd leuk geschreven. Dat trekt mijn aandacht wel.”

“Zou je hier nog aanpassingen in willen zien?”

“Nee.”

“Duidelijk, en van het gedrag van het hoofdkantoor naar jullie?”

“Ook erg goed. Professioneel en je merkt dat je echt gewaardeerd wordt.”

“Zou je daar nog iets aan veranderen?”

“Nee ook niet.”

“En wat vind je van de symboliek, de huisstijl dus?”

“Folders zien er keurig uit en de andere materialen en communicatie ook.”

“Veranderingen?”

“Nee.”

“Je maakt het wel heel makkelijk zo. Waar staat Telecombinatie nou voor?”

“Uitgebreid advies, sterke service en dat voor een lage prijs. O ja en een groot aanbod.”

“Denk je dat het hoofdkantoor hier ook zo over denkt?”

“Dat weet ik wel zeker.”

“Hoe vind je het om met Telecombinatie samen te werken?”

“Erg goed, het valt bij mij in de smaak. Dat doet het al jaren.”

“Waarom dat?”

“De verstandhouding is gewoon heel goed en we worden goed geholpen.”

“Zou je hier toch nog iets aan veranderen?”

“Nee ook niet.”

“Wat vind je van de communicatiestructuur?”

“Verwarrend. Jullie proberen ons bijna overal te bereiken. Jullie komen nog net niet aan de deur staan.”

“Moet het anders?”

“Ja er moeten minder middelen gebruikt worden. De dealerportal is het centrale punt dus dan moet hier ook naar gehandeld worden.”

“Dus hoe gaan we dat doen?”

“De dealerportal verbeteren en niet meer zoveel communicatiemiddelen gebruiken. Beperk het.”

“Duidelijk. En wat vind je van de communicatiecultuur, bij jullie dan?”

“Professioneel, je voelt de werklust van de medewerkers en iedereen helpt elkaar en de klanten natuurlijk.”

“En tussen jullie en het hoofdkantoor?”

“Hetzelfde verhaal.”

“Zou je dit veranderen?”

“Nee dit is één van de steunpilaren van Telecombinatie. Daarom hebben wij het zo naar ons zin.”

“Ben je bekend met de visie, missie, strategie en de doelen?”

“Ja hoor gelukkig wel.”

“Hoe komt dat?”

“Dat komt door de kwartaalsessie, daar heb ik ze gehoord.”

“Denk je dat je medewerkers het weten?”

“Sommige wel, sommige niet. Ligt eraan of ik het ze heb verteld. Verder kan het naar mijn weten nergens worden gevonden. Toch?”

“Klopt ja.”

“Nou schrijf op Lester. Toekomstplannen Telecombinatie op de dealerportal plaatsen.”

“[lacht] Ga ik doen, staat genoteerd.”

“[lacht] heel goed.”

“Wat is de organisatiestructuur?”

“Gewoon de simpele. Directeur, managers en wij plus de medewerkers op het hoofdkantoor.”

“Wat vind je hiervan?”

“Goed alleen ben ik bang dat het niet altijd duidelijk is voor iedereen. Schrijf weer op. Organisatiestructuur plaatsen op de dealerportal.”

“Wederom genoteerd. Maar voor wie?”

“Voor de medewerkers die niet op het hoofdkantoor komen en er geen dagelijks contact mee hebben. Dan weten zij ook hoe het werkt.”

“Wat vind je van de normen en waarden die worden gehanteerd?”

“Prima, ik zet deze ook door naar mijn medewerkers.”

“Moet hier nog iets in veranderen?”

“Nee ik vind dat de ondernemers zelf hier de verantwoording in moeten nemen.”

“Dat ging snel, ik ben op het einde. Heb jij nog vragen?”

“Nee hoor, succes nog en ook succes zo met je volgende interview.”

“Dank je, gaat lukken hoor.”

“Mooi zo.”

Diepte-interview respondent 12

Naam respondent: Ben Wijnands

Onderneming: Novocom

Functie: Fulltime winkelmedewerker

Datum: 13-7-2015

Interviewer: Lester Engelsman (dikgedrukt)

Respondent: Ben Wijnands(normaal)

“He Ben, je broer is lekker op vakantie hoorde ik?”

“Ja hij wel mazzelaar.”

“Nou fijn dat jij het overneemt van hem, bedankt daarvoor.”

“Ja geen probleem hoor wat wil je weten.”

“Wat weet je van de nieuwe Samsung actie?”

“Niks denk ik? Verklaar je nader.”

“Nou er is een cashback actie, niks gehoord of gelezen?”

“Nee het spijt me.”

“Geeft niet hoor en de aansluit procedure van Vodafone?”

“Dat wel, nieuw systeem, nieuwe kansen zeg ik tegenwoordig. De vorige was dramatisch.”

“Nou laten we hopen dat het verbeterd. En wat weet je van de nieuwe campagne voor eind juli?”

“Nou zeg. Wat is dit nou. Het spijt me maar ook daar weet ik niks van.”

“Hoe komt dat denk je?”

“Ja ik weet dat het op de dealerportal staat en wordt gemaïld. Ik schiet eigenlijk alle kanten op. Ik ga van het ene filiaal naar de andere. Ik denk dat mijn collega's dan denken dat de andere winkel mij al op de hoogte heeft gesteld.”

“Dat is wel een lastige ja. En je wordt wel geïnformeerd door je baas?”

“Die probeert dat wel ja, door te mailen enzo. Maar zoals ik al zei dat doen jullie ook al.”

“Hoe gaan we dit oplossen dan?”

“Ik denk door beter op te letten. Maar ook de dealerportal is niet geweldig hoor.”

“Vertel.”

“Nou teruglezen is bijna onmogelijk, het is ook erg rommelig. Het menu is niet echt heel makkelijk.”

“Hoe zou jij het dan graag zien?”

“Ik zou graag een dealerportal 2.0. zien. Een portal met overzicht en de mogelijkheid tot teruglezen.”

“Snap ik. Weet je ook naar wie het hoofdkantoor de interne massacommunicatie verstuurd?”

“De winkels en soms alleen de ondernemers.”

“Wat vind je daarvan?”

“Goed hoor alleen soms wel onhandig, kijk naar mijn situatie. Ik mis al algemene dingen maar belangrijk nieuws als standen mis ik ook vaak. Dat merk ik zelf ook.”

“En hoe kan dit opgelost worden dan?”

“Ik denk dat het handig is als er meerdere medewerkers de wat vertrouwelijkere informatie kunnen lezen. Pieter laat dat ook echt wel toe. Zo kan er gecommuniceerd worden.”

“Wat vind je van de middelen die wij gebruiken?”

“Goed op de dealerportal na.”

“Dat was al duidelijk ja. De rest naar wens?”

“Ja absoluut.”

“Gelukkig maar. En wat vind je van de vorm van de boodschappen die wij versturen?”

“Ook goed hoor. Ik lees het graag, daarom vind ik het zo raar dat ik dingen mis.”

“Je hebt de reden toch al gegeven, we gaan er gewoon voor zorgen dat het niet meer kan gebeuren.”

“Dat lijkt me een goed plan.”

“En wat vind je van de informele verstandhouding tussen elkaar?”

“Ook goed, kijk naar dit interview. Dit zijn toch leuke dingen waar we beide wat van opsteken.”

“Dat is zeker waar. Zou je nog iets veranderen in de boodschap vorm?”

“Nein.”

“Je studeert communicatie toch?”

“Klopt ja.”

“Dan kan ik de vraag wel zo stellen. Wat vind je van de symboliek?”

“[lacht] Dat kan zeker. Ja erg sterk. Ik vind dat we erg opvallen en dat de schrijfstijl naar ons en de consument erg duidelijk is en ook aanspreekt.”

“Zou je er als expert in communicatie nog iets aan veranderen?”

“[lacht] Nee andere communicatie expert daar ben jij voor.”

“Waar staat Telecombinatie voor?”

“[denkt na] Service, uitgebreid portfolio en daardoor ook een advies waarbij men uit van alles kan kiezen.”

“Denk je dat het hoofdkantoor het ook zo ziet?”

“Ja dat denk ik wel we hanteren dezelfde waarden.”

“Wat vind je van de communicatiestructuur?”

“Soms wel een beetje te hoor. We krijgen op zoveel communicatiemiddelen dezelfde communicatie binnen. Ik denk niet dat zo iets het gewenste effect heeft.”

“Want wat is volgens jou het effect?”

“Ik denk dat het zorgt voor een overvloed aan informatie waarbij de winkels gaan denken dat het weer dezelfde informatie is dus gaan ze het niet lezen.”

“Hoe zou jij het veranderen?”

“De focus moet op de dealerportal liggen hier moeten wij maar ook jullie je aan houden.”

“Mooi gezegd. En de communicatiecultuur?”



“Duidelijk, aantrekkelijk en passend bij het bedrijf.”

“Zou je dit nog veranderen?”

“Nee.”

“Wat zijn de visie, missie, doelen en strategie van Telecombinatie?”

“Dat weet ik niet.”

“Hoe komt dat?”

“Is ons dat ooit verteld dan?”

“Nee alleen in de kwartaalsessie.”

“Ja daar heb je het al, daar mogen wij niet bij zijn. De visie, missie en de rest moet ook gewoon op de dealerportal worden gecommuniceerd.”

“Wat vind je van de organisatiestructuur?”

“Die ken ik eigenlijk niet. Weer met dezelfde reden, die kan je nergens terugvinden.”

“Dus oplossing?”

“Plaatsen op de dealerportal.”

“En de cultuur?”

“Goed past bij de communicatiecultuur en de medewerkers. Dat merk je gewoon.”

“Veranderingen gewenst?”

“Ook even wat documentatie hierover zou fijn zijn.”

“Ben dat was hem voor vandaag. Ik wil je bedanken voor je tijd. Heb jij nog vragen?”

“Nee laat me wel even weten of je bent geslaagd. Dan drinken we er een keer een biertje op.”

“[lacht] Strak plan.”

Diepte-interview respondent 13

Naam respondent: Coen Hendriks
Onderneming: Coen's Telecombinatie
Functie: Zelfstandig ondernemer
Datum: 13-7-2015

Interviewer: Lester Engelsman (dikgedrukt)

Respondent: Coen Hendriks (normaal)

"Goedemiddag Coen."

"Daar ben je weer gezellig hoor."

"Ja he dat dacht ik nou ook. Ben je er klaar voor?"

"Ja zeker."

"Je zei net al dat je de eerste vragen vorige keer leuk vond dus laten we dat nog een keer doen."

"is goed."

"Samsung actie?"

"Cashback actie."

"Vodafone aansluitingen?"

"Nieuw systeem."

"Nieuwe campagne heet?"

"Zomerdeals."

"Dat ging snel en goed, lekker bezig. Hoe komt het dat je alles weet?"

"Omdat ik dagelijks de dealerportal lees en wij dit ook actief met elkaar doornemen."

"Goede aanpak. Dan gaan we door naar het interview."

"Helemaal goed."

"Naar wie versturen wij interne massacommunicatie?"

"De winkels."

"Mis je daar nog iemand in?"

"Nee."

"Wat vind je van de middelen die wij gebruiken om jullie te bereiken?"

"E-mail prima, dealerportal muah, WhatsApp perfect."

"Waarom dealerportal muah?"

"Slechte menustructuur echt heel verouderd en ik kan er niks op vinden."

“Oplossing?”

“Een update, zeker het menu heeft een update nodig. Het lijkt me ook fijn als ik dit naar wens kan aanpassen. Dan hoor je er niemand meer over denk ik. En ervoor zorgen dat de zoekfunctie werkt.”

“Verder nog wensen?”

“Nee eigenlijk niet.”

“Wat vind je van onze boodschappen?”

“Interessant om te lezen en goed geschreven.”

“Nog wensen voor de boodschappen?”

“Nee sorry.”

“Dat geeft niet hoor. En van ons gedrag richting jullie?”

“Niet om een veer in jullie kont te steken, maar echt goed. Jullie zijn ambitieus en stralen ook passie uit.”

“Kijk dat horen we natuurlijk altijd [lacht].”

“Zie je ik had dit niet moeten zeggen [lacht].”

“En van de symboliek?”

“Soms wat minder, maar over het algemeen wel erg goed.”

“Waarom soms wat minder dan? Je bent echt de eerste die dit zegt dus ik ben benieuwd.”

“Soms staan er gewoon stomme fouten in folders, maar dat is ook meer door de netwerken dus laat maar zitten.”

“Ik vind het alleen maar fijn hoor dat je zoveel mogelijk deelt. Heb je nog wensen voor verandering van de symboliek?”

“Nee het zit goed zo. Prima symboliek.”

“Waar staat Telecombinatie voor?”

“Service en advies.”

“Verder nog iets?”

“Nee dat is hem wel voor mij dan.”

“Denkt het hoofdkantoor er ook zo over?”

“Nou dat lijkt me wel ja.”

“Zijn er nog wensen om hier iets in te veranderen?”

“Nee het is aan ons om ervoor te zorgen dat we goede verkoopcijfers halen en dat lukt.”

“En wat vind je van de structuur hoe wij naar jullie communiceren?”

“Teveel van het goede. Minimaliseer het aantal middelen. We krijgen teveel van hetzelfde binnen op andere kanalen.”

“Hoe wil je dit minimaliseren dan?”

“Nou gebruik de dealerportal, maar verbeter hem dan ook.”

“En de communicatiecultuur is?”

“Vriendelijk, open, en bereidbaarheid om te helpen. Dus eigenlijk servicegericht. Ook naar ons toe.”

“En binnen jouw winkels?”

“Ook servicegericht.”

“Ben je bekend met de visie, missie, doelen en strategie?”



“Ik ken de hoofdlijnen ja.”

“Maar niet in detail dus?”

“Nee.”

“Hoe kan Telecombinatie ervoor zorgen dat je de details wel kent?”

“Plaats zulke dingen op de dealerportal. Dat is het archief van Telecombinatie.”

“Wat vind je van de organisatiestructuur?”

“Simpel maar effectief.”

“Zou je daar iets aan wijzigen?”

“Nee eigenlijk niet.”

“En de organisatiecultuur?”

“Ook niet, gewoon zo houden gaat prima zo.”

“Weet iedereen van de structuur en cultuur van de organisatie, binnen jouw team?”

“Dat is wel een punt ja. Dit moet ook in het archief vind ik.”

“Heb je nog vragen Coen?”

“Zo dat ging snel zeg [lacht]. [denkt na] eigenlijk niet bedankt weer.”

“Nee jij bedankt Coen.”

Diepte-interview respondent 14

Naam respondent: Bart Kastelein
Onderneming: Coen's Telecombinatie
Functie: Fulltime winkelmedewerker
Datum: 13-7-2015

Interviewer: Lester Engelsman (dikgedrukt)

Respondent: Bart Kastelein (normaal)

"Bart, allereerst bedankt voor het overnemen van je ex-collega."

"Ja daar zijn we toch collega's voor [lacht]."

"Dat is waar ja. Even snel nog wat vragen vooraf hoor. Wat weet je van de Samsung actie?"

"Dan doel je denk ik op de cashback?"

"Klopt ja. Vertel."

"Nu bij de S6 honderd euro cashback ook op de edge."

"Zo ik krijg gelijk een promotiezinnetje, ik kom niet om iets te kopen he [lacht]."

"[lacht] Ik kan nog zand verkopen in de Sahara dus pas op met wat je zegt."

"En van de Vodafone aansluitprocedure?"

"Ja een nieuw systeem, ik vind het gewaagd maar goed."

"En de laatste, hoe heet onze nieuwe campagne voor eind juli?"

"Zomerdeals bij Telecombinatie."

"Heel goed. Hoe komt het nou dat je alles weet?"

"Iedereen kijkt dagelijks op de portal. Iedereen pakt dan een ander dagdeel en geeft aan wanneer er belangrijk nieuws is."

"Prima aanpak zeg. Door naar het interview hoor. Het korte onderzoek zit erop."

"Huh was dit een onderzoek?"

"Een kort kwantitatief onderzoek naar de effectiviteit."

"[lacht] en dat vind ik nou een prima aanpak."

"Dankjewel. Maar naar wie versturen wij nou de interne massacommunicatie?"

"De winkels, zou niet weten aan wie je dat nog meer moet versturen?"

"Wat vind je van de boodschap die wij versturen?"

"Niks op af te dingen, ga zo door."

“Aan niemand maar het is belangrijk dat iedereen dit weet. Wat vind je van onze informele verstandhouding?”

“Ik vind het heerlijk werken zo. We kunnen lachen met elkaar, maar ook serieus als dit nodig is.”

“Zou je dit nog veranderen?”

“Nee gaat naar wens en verwachting.”

“Wat vind je van de symboliek van Telecombinatie?”

“Ook goed en gaat ook naar wens en verwachting.”

“Goed om te horen. Waar staat Telecombinatie nou voor?”

“Ja die weet ik. Onafhankelijk advies, uitgebreid assortiment en service.”

“Zou je daar nog iets aan veranderen?”

“Nee hoor.”

“En denk je dat wij op het hoofdkantoor hier ook zo over denken?”

“Ja en als dat niet zo is, dan is dat niet duidelijk.”

“Wat vind je van de communicatiestructuur? Dus hoe wij naar jullie communiceren?”

“Goed soms wat veel, maar ik zeg altijd. Beter teveel dan te weinig.”

“Zou je hier nog iets aan veranderen?”

“Misschien iets minder communiceren en betere afspraken maken daar.”

“Hoe bedoel je?”

“Nou wij krijgen best veel binnen op veel mogelijke manieren. Ik denk dat sommige medewerkers het irritant vinden en door de bomen het bos niet meer zien.”

“Hoe gaan we dit oplossen dan?”

“Spreek af welk middel jullie waarvoor gebruiken en zorg ook voor iets minder middelen. Dan wordt het voor ons ook iets makkelijker.”

“Wat vind je van de communicatiewijze? Ook wel communicatiecultuur genoemd.”

“Ook goed, het is een gezellige boel zo en het werkt.”

“Onderling in de winkel of op het hoofdkantoor?”

“Beide.”

“Is dit ook de gewenste communicatiecultuur?”

“Reken maar van yes.”

“[lacht] mooi zo. Wat zijn de visie, doelen, strategie en missie van Telecombinatie?”

“Omzet maken en naamsbekendheid creëren?”

“Waarom de vraag?”

“Omdat het een gok is.”

“Dus nooit gehoord of gelezen?”

“Nee nooit gehoord of gelezen. Kan ik het wel ergens lezen?”

“Zou je dat interessant vinden?”

“Maar natuurlijk. Wie niet?”

“Dat is zeker waar. Hoe gaan we dat regelen?”

“Op de dealerportal even het één en ander plaatsen.”

“Verder nog wensen hiervoor?”

“Nee dit voldoet wel aan mijn wensen.”

“Top. Ben je bekend met de organisatiestructuur?”

“Min of meer wel ja.”

“Tell me.”

“Ja [denkt na] Eerst de directeur, daaronder zit het management. Het management stuurt weer de afdelingen aan en jullie sturen de ondernemers en ons aan.”

“Mooi verwoord. Wat vind je van de structuur?”

“Niks op af te dingen hoor.”

“Gelukkig maar, nog wel wensen?”

“Nee ook niet.”

“En de organisatiecultuur, wat vind je daarvan?”

“Weet niet wat de cultuur exact is, maar het werkt.”

“Wel nieuwsgierig hiernaar?”

“Dat wil ik ook wel een keer lezen ja.”

“Dus hoe moeten wij ervoor zorgen dat jullie daarvan op de hoogte zijn?”

“Ook weer op de o zo mooie dealerportal plaatsen.”

“Ik ga me best doen. Bart bedankt, heb jij nog vragen?”

“Geen probleem. Nee hoor. Ik wil je nog wel succes wensen.”

“Dankjewel en we spreken elkaar”.

Bijlage VIII Kwantitatief onderzoek, medewerkers op het Telecombinatie hoofdkantoor

#	Intern communicatiemiddel	Gemiddeld aantal berichten per maand
1	Email (Outlook)	5
2	Mailplus	1
3	Mailchimp	2
4	Whatsapp	11
5	Dealerportal	10
6	MarCom-pakket	1
7	Kwartaalsessie	0,33

Tabel 1 – Resultaten Eefje Jansen

#	Intern communicatiemiddel	Gemiddeld aantal berichten per maand
1	TIS, Automatische mails	6
2	Dealerportal	52

Tabel 2 - Resultaten Saskia Seijsener

#	Intern communicatiemiddel	Gemiddeld aantal berichten per maand
1	Dealerportal	21
2	E-mail (Outlook)	2
3	WhatsApp	7
4	Telefoon	1

Tabel 3- Resultaten Jack Mac Donald

#	Intern communicatiemiddel	Gemiddeld aantal berichten per maand
1	Dealerportal	20
2	Key message	4

Tabel 4 – Resultaten Marelyn van der Dorp

#	Intern communicatiemiddel	Gemiddeld aantal berichten per maand
1	E-mail (Outlook)	2
2	Dealerportal	3
3	Tis, automatische mail	30

Tabel 5 – Resultaten Prem Kalloe

#	Intern communicatiemiddel	Gemiddeld aantal berichten per maand
1	Dealerportal	2
2	E-mail (Outlook)	2
3	WhatsApp	4
4	Mailplus	2

Tabel 6 – Resultaten Alex Driessen

Communicatiemiddel	Aantal afdelingen	Percentage gebruik afdelingen	Gemiddeld aantal berichten per maand	Gebruikspercentage, o.b.v. aantal berichten
Dealerportal	6	100%	108	57%
E-mail (Outlook)	4	67%	11	6%
Mailplus	2	33%	3	2%
Mailchimp	1	17%	2	1%
Automatische e-mail, TIS	2	33%	36	20%
Whatsapp	3	50%	22	11%
Telefoon	1	17%	1	0,45%
Keymessage	1	17%	4	2%
MarCom-pakket	1	17%	1	0,45%
Kwartaalsessie	1	17%	0,25	0,10%
Totaal	6	Nvt	188,25	nvt

Tabel 7 – Totaal resultaten

Bijlage IX Kwantitatief onderzoek, retail ondernemers en het winkelpersoneel

Nieuwsitem	Gelezen ja/nee	Gelezen/gehoord via
1. Samsung Cashback	Ja	Dealerportal
2. Vodafone aansluitsysteem	Ja	Dealerportal
3. Nieuwe campagne	Ja	Dealerportal

Tabel 1 – Bas Luijk

Nieuwsitem	Gelezen ja/nee	Gelezen/gehoord via
1. Samsung Cashback	Ja	Dealerportal
2. Vodafone aansluitsysteem	Nee	
3. Nieuwe campagne	Ja	Mondeling

Tabel 2 – Mark Kruizinga

Nieuwsitem	Gelezen ja/nee	Gelezen/gehoord via
1. Samsung Cashback	Ja	Dealerportal
2. Vodafone aansluitsysteem	Nee	
3. Nieuwe campagne	Ja	WhatsApp

Tabel 3 – Kees van Vliet

Nieuwsitem	Gelezen ja/nee	Gelezen/gehoord via
1. Samsung Cashback	Nee	
2. Vodafone aansluitsysteem	Ja	Dealerportal
3. Nieuwe campagne	Ja	Mondeling

Tabel 4 – Remco Spee

Nieuwsitem	Gelezen ja/nee	Gelezen/gehoord via
1. Samsung Cashback	Nee	
2. Vodafone aansluitsysteem	Ja	WhatsApp
3. Nieuwe campagne	Nee	

Tabel 5 – Pieter Kluwer

Nieuwsitem	Gelezen ja/nee	Gelezen/gehoord via
1. Samsung Cashback	Nee	
2. Vodafone aansluitsysteem	Ja	Dealerportal
3. Nieuwe campagne	Nee	

Tabel 6 – Ben Wijnants

Nieuwsitem	Gelezen ja/nee	Gelezen/gehoord via
1. Samsung Cashback	Ja	Dealerportal
2. Vodafone aansluitsysteem	Ja	Dealerportal
3. Nieuwe campagne	Ja	Dealerportal

Tabel 7 – Coen Hendriks

Nieuwsitem	Gelezen ja/nee	Gelezen/gehoord via
1. Samsung Cashback	Ja	Dealerportal
2. Vodafone aansluitsysteem	Nee	Dealerportal
3. Nieuwe campagne	Nee	Dealerportal

Tabel 8 – Bart Kastelein

Middel of methode	Aantal x gelezen	% Gelezen via middel of methode
Dealerportal	13	55%
WhatsApp	2	8%
Mondeling	2	8%
<u>Niet gelezen</u>	7	29%

Nieuwsitem Zelfstandige ondernemer	Aantal x gelezen	% Gelezen
1. Samsung Cashback	3	67%
2. Vodafone aansluitsysteem	4	100%
3. Nieuwe campagne	3	67%
Gemiddelde	Niet van toepassing	78%

Nieuwsitem Winkelpersoneel	Aantal x gelezen	% Gelezen
1. Samsung Cashback	2	50%
2. Vodafone aansluitsysteem	2	50%
3. Nieuwe campagne	2	50%
Gemiddelde	Niet van toepassing	50%

Bijlage X Analyseschema's

Analyseschema 1 – Huidige doelgroepen en stakeholders (werknemers hoofdkantoor)

Label	Respondent	Antwoord
De zelfstandige retailondernemers, hoofdkantoor	1	"Retorische vraag, maar goed ik snap je wel hoor. De zelfstandige retailondernemers en het hoofdkantoor zijn de doelgroepen en belanghebbende."
De zelfstandige retailondernemers, hoofdkantoor	2	"Dat is een makkelijke, het hoofdkantoor, de ondernemers en de winkels."
De zelfstandige retailondernemers, hoofdkantoor	3	"De ondernemers en hun winkels, maar ook wij zelf."
De zelfstandige retailondernemers, hoofdkantoor	4	"De winkels, eigenaren en het hoofdkantoor."
De zelfstandige retailondernemers, hoofdkantoor	5	"De winkels, ondernemers van de winkels en het hoofdkantoor zelf gebruikt het ook."
De zelfstandige retailondernemers, hoofdkantoor	6	"Het is voor ons belangrijk en het wordt verzonden naar de zelfstandige ondernemers en het winkelpersoneel."

Analyseschema 2 - Mening huidige boodschap vorm (werknemers hoofdkantoor)

Label	Respondent	Antwoord
Positief	1	"Formeel en uitdagend en lekker ambitieus, maar niet te overdreven hoor. We willen ze ook zo goed mogelijk informeren en dat kan alleen met de juiste informatie."
Positief	2	"Open, leuk en vriendelijk. Ik hou daar wel van, zo zijn wij hier ook."
Positief	3	"Positief, lekker persoonlijk, maar ook informeel. Dat trekt mij wel, gelukkig is er altijd wel tijd voor een lolletje."
Positief	4	"Niks op aan te merken. Het is goed dat we zo schrijven. Het is fris en nog belangrijker leuk om te lezen."
Positief	5	"Nou laat ik het zo zeggen, het maakt het behapbaar. Winkels krijgen zoveel informatie en dan moet het wel een beetje leuk geschreven zijn, anders is het al helemaal saai en wordt het niet gelezen."
Positief	6	"Daar ben ik echt over te spreken. Het is leuk om zo om communiceren. De boodschappen zijn leuk om te lezen en het trekt mij ook echt om ze te lezen. Zakelijke teksten absoluut niet en ik denk dat de ondernemers en het winkelpersoneel hier ook zo over denken."

Analyseschema 3 – Vorm huidige boodschap

Label	Respondent	Antwoord
	7	"Helemaal top. Geen zakelijk toon en met soms een grap. Zo hoort het."
	8	"Leuk man. Gewoon lekker normaal."
	9	"Die zijn naar wens hoor Lester."
	10	"Niks op aan te merken houden zo."
	11	"Ja prima hoor. Ze zijn altijd leuk geschreven. Dat trekt mijn aandacht wel."
	12	"Ook goed hoor. Ik lees het graag, daarom vind ik het zo raar dat ik dingen mis."
	13	"Interessant om te lezen en goed geschreven."
	14	"Niks op af te dingen, ga zo door."

Analyseschema 4 – Mening symboliek		
Label	Respondent	Antwoord
Tevreden	1	"Ja eigenlijk wel. Ik denk daar niet zo heel veel bij na, maar dat is juist een goed teken."
Tevreden	2	"Weer is wat anders. Het zijn geen standaard kleuren en de jij-vorm spreekt mij aan."
Tevreden	3	"Het springt er wel lekker uit, andere kleuren dan alle andere bedrijven. Dat bevalt me wel."
Tevreden	4	"Goed hoor, daar hou ik me niet echt mee bezig."
Tevreden	5	"Ik vind de kleurencombinatie wel wat hebben. Normaal heb je één of twee standaardkleuren. TC kiest voor oranje en paars, het is weer net wat anders. Dat past bij het bedrijf want wij zijn ook net iets anders dan de andere telecombedrijven."
Tevreden	6	"Nou je ziet de huisstijl overal terug, mail, portal, op kantoor en je krijgt ook te horen hoe je moet communiceren. Niet met u en als je het wel doet krijg je een tik op je vingers [lacht]."
Tevreden	7	"De kleuren zijn opvallend en dat spreekt mij wel aan. Ook zijn de folders en andere reclame mooi opgemaakt."
Tevreden	8	"Valt lekker op he [lacht]. Dat is de bedoeling dus goed."
Tevreden	9	"Ik ga het nog een keer zeggen. Hetzelfde ook niks aan doen."
Tevreden	10	"Ook goed."
Tevreden	11	"Folders zien er keurig uit en de andere materialen en communicatie ook."
Tevreden	12	"[lacht] Dat kan zeker. Ja erg sterk. Ik vind dat we erg opvallen en dat de schrijfstijl naar ons en de consument erg duidelijk is en ook aanspreekt."
Tevreden	13	"Soms wat minder, maar over het algemeen wel erg goed."
Tevreden	14	"Ook goed en gaat ook naar wens en verwachting."

Analyseschema 5 – Bekend met visie en doelen

Label	Respondent	Antwoord
Ja	1	“Je hebt de visie en doelen net verteld, maar ik wil er nog even dieper op ingaan. Waar heb jij de visie nou gehoord?” “Tijdens de kwartaalsessie.”
Nee	2	“Nee eigenlijk niet, heb ik iets gemist dan?”
Nee	3	“De doelen wel, maar de visie weet ik even niet meer hoor.”
Nee	4	“Eerlijk gezegd niet. Kan ik die ergens vinden dan?”
Ja	5	“Ja dat ben ik. Ik krijg ze te horen als afdelingsmanager. De visie is groeien in omzet en aantal winkels en naamsbekendheid creëren. Dit zijn eigenlijk ook de doelen. Ik zou de exacte zin niet kunnen opnoemen, van de visie dan.”
Ja	6	“Ja dat ben ik.”
Ja	7	“Jazeker, die heb ik een aantal weken terug nog gehoord.”
Nee	8	“Nou ik voel me bijna schuldig. Dat ben ik niet.”
Ja	9	“Ja ben ik.”
Nee	10	“Kort maar krachtig, nee.”
Ja	11	“Ja hoor gelukkig wel.”
Nee	12	“Dat weet ik niet.”
Ja	13	“Ik ken de hoofdlijnen ja.”
Nee	14	“Nee nooit gehoord of gelezen. Kan ik het wel ergens lezen?”

Analyseschema 6 - Wat vind je van de huidige interne communicatiemiddelen?

Label	Respondent	Antwoord
Dealerportal ontevreden	1	“Eigenlijk niet, het zijn er veel te veel. Het hoort zo te zijn dat de dealerportal de bibliotheek en het hart van Telecombinatie is. Toch merken we dat bereik niet al te best is. Als de dealerportal staat kunnen er ook andere middelen weg. Ik ben ook een beetje bang dat we nu teveel middelen gebruiken en daardoor teveel informatie versturen.”
Dealerportal ontevreden	2	“Eigenlijk niet zo. Als wij iets moeten plaatsen voor een netwerk, dan moeten we al gauw het hele menu door. Dit is voor ons al irritant, maar stel je voor dat je dat als winkelmedewerker moet. Dan staat er een klant voor je neus en dan moet jij even vijf minuten lang zoeken naar de juiste actie.”
Dealerportal ontevreden	3	“Ja eigenlijk wel, zoals ik al zei we doen veel dubbel werk. Niet iedereen kijkt naar mijn gevoel op de dealerportal en dat komt niet omdat wij lui zijn. Dat komt naar mijn mening, omdat hij niet goed functioneert.”
Dealerportal ontevreden	4	“De dealerportal werkt slecht. Vaak soms zelfs niet, bijvoorbeeld als je wat op moet zoeken. De portal is ook niet goed opgebouwd. Soms moet ik echt tien handelingen verrichten om tot een antwoord te komen. Je hoort gewoon binnen max drie minuten je antwoorden op de portal weten te vinden. Nu is dat soms wel vijftien.”
Dealerportal ontevreden	5	“De dealerportal kan echt stukken beter. De dealerportal werkt ondermaats. E-mail kan weinig fout aan gaan en de automatische e-mails vanuit TIS zijn echt een uitkomst.”
Dealerportal ontevreden	6	“De zoekfunctie werkt voor geen meter, je kan niks vinden of je moet lang zoeken door de slechte tabbladen. En je kan het alleen vanaf je werklaptop openen.”

Bijlage XI Zoekplan

Het zoekplan geeft weer welke zoektermen er worden gebruikt in het onderzoek, welke criteria er aan de bronnen gesteld worden en welke relevante informatie bronnen er gebruikt worden.

Relevante zoektermen

Om tot de juiste bronnen te komen wordt er gebruik gemaakt van zoektermen.

De zoektermen die gebruikt worden zijn:

- Interne communicatie modellen
- Internal communicatie models
- Betrokkenheid + personeel + management
- Engagement + employee + management
- (Vormen) Managementstijlen
- (Types) Management styles
- Interne communicatie middelen
- Internal communication methodes
- Interne communicatie
- Communicatieplan
- Interne communicatieplan
- Middelenmix
- Organisatiecultuur
- Organisatiestructuur
- Communicatiecultuur
- Communicatiestructuur

- Leiderschapsstijlen
- Boodschap
- Symboliek
- Visie
- Missie
- Doelen
- (Communicatie) Strategie

Criteria zoektermen

Om tot relevante bronnen te komen is het belangrijk om criteria te stellen. De gevonden artikelen mogen niet ouder zijn dan acht jaar. De marketingwereld is een wereld waarin jaarlijks veel verandering plaatsvindt. Ieder jaar veranderen de strategieën. Er wordt gezocht in twee talen, namelijk Nederlands en Engels. Engels zorgt voor een uitgebreidere informatievoorziening. Er zijn meer Engelse artikelen en bronnen te vinden dan Nederlandse artikelen en bronnen.

Bijlage XII Logboek

Datum	Betrokkenen	Locatie	Werkzaamheden
11-12-2014	Student: Lester Engelsman Docent: Martien Schriemer	Nvt	Aanvragen afstudeeronderzoek
17-12-2014	Student: Lester Engelsman Docent: Martien Schriemer		Goedkeuring afstudeeronderzoek
7-1-2015	Student: Lester Engelsman, Sietske van Rijn, Lisette Overbeek, Jannes Kerkvliet Docent: Marieke Kerpershoek	Hogeschool Leiden	Afstudeersessie: Afstudeeraanvraag bespreken en toelichten van uitwerking van plan van aanpak
8-01-2015	Student: Lester Engelsman	Telecombinatie	Werken aan plan van aanpak
10-01-2015	Student: Lester Engelsman	Thuis	Werken aan plan van aanpak
11-01-2015	Student: Lester Engelsman	Telecombinatie	Werken aan plan van aanpak
15-01-2015	Student: Lester Engelsman	Telecombinatie	Afronden plan van aanpak

16-01-2015	Student: Lester Engelsman	Nvt	Inleveren plan van aanpak
18-02-2015	Student: Lester Engelsman, Sietske van Rijn, Lisette Overbeek, Jannes Kerkvliet, Adinda Segeers	Hogeschool Leiden	Afstudeersessie: Bespreken plan van aanpak en voortgang
19-02-2015	Student: Lester Engelsman Begeleider: Eefje Jansen	Telecombinatie	Bespreken plan van aanpak
24-02-2015	Student: Lester Engelsman	Telecombinatie	Werken aan Theoretisch kader
25-02-2015	Student: Lester Engelsman	Telecombinatie	Werken aan Theoretisch kader
27-02-2015	Student: Lester Engelsman	Telecombinatie	Werken aan Theoretisch kader
28-02-2015	Student: Lester Engelsman Begeleider: Eefje Jansen	Telecombinatie	Bespreken theoretisch kader
28-02-2015	Student: Lester Engelsman	Telecombinatie	Werken aan Theoretisch kader
02-03-2015	Student: Lester Engelsman	Nvt	Inleveren theoretisch kader
11-03-2015	Student: Lester Engelsman, Sietske van Rijn, Jannes Kerkvliet Docent: Marieke Kerpershoek	Hogeschool Leiden	Afstudeersessie, Go theoretisch kader, verder bespreken
11-03-2015	Student: Lester Engelsman	Thuis	Verbeteren theoretisch kader
16-03-2015	Student: Lester Engelsman	Telecombinatie	Werken aan Methodologie
17-03-2015	Student: Lester Engelsman	Thuis	Werken aan Methodologie
18-03-2015	Student: Lester Engelsman	Thuis	Respondentenlijst opstellen
20-04-2015	Student: Lester Engelsman, Sietske van Rijn, Jannes Kerkvliet Docent: Marieke Kerpershoek	Hogeschool Leiden	Bespreken voortgang methodologie
22-04-2015	Student: Lester Engelsman Respondenten: Saskia Seijsener en Jack Mac Donald	Telecombinatie	Interview + schrijven verbatim
23-04-2015	Student: Lester Engelsman Respondenten: Kevin van der Voort en Imre	Telecombinatie	Interview + schrijven verbatim
24-04-2015	Student: Lester Engelsman	Telecombinatie	Interview + schrijven verbatim, Respondenten: Sharon Mooij en Elwin Nieboer
27-04-2015	Student: Lester Engelsman	Telecombinatie	Interview + schrijven verbatim, Respondenten:

			Sjaak Haasnoot en Alex Driessen
28-04-2015	Student: Lester Engelsman	Telecombinatie	Diepte-interview + schrijven verbatim respondenten: Eefje Jansen
29-04-2015	Student: Lester Engelsman Docent: Marieke Kerpershoek	Hogeschool Leiden	Bespreken interviews
01-05-2015	Student: Lester Engelsman	Telecombinatie Luijk Lisse, Telecombinatie Bodegraven	Interview + schrijven verbatim, respondenten: Bas Luijk, Jeroen van Ruiven, Kees van Vliet, Remco Spee
02-05-2015	Student: Lester Engelsman	Telecombinatie Horst, Telecombinatie Coen's Telecom	Interview + schrijven verbatim, respondenten: Pieter Kluwer, Marco Wijnands, Coen Hendriks, Jens Brekelmans
04-05-2015	Student: Lester Engelsman Begeleider: Eefje Jansen	Telecombinatie	Bespreken interviews
05-05-2015	Student: Lester Engelsman	Telecombinatie	Uitwerken resultaten
05-05-2015	Student: Lester Engelsman	Thuis	Uitwerken resultaten
06-05-2015	Student: Lester Engelsman	Thuis	Feedback resultaten verwerken
07-05-2015	Student: Lester Engelsman	Telecombinatie	Conclusie uitwerken
08-05-2015	Student: Lester Engelsman	Telecombinatie	Conclusie uitwerken
11-05-2015	Student: Lester Engelsman	Thuis	Aanbevelingen uitwerken
12-05-2015	Student: Lester Engelsman	Thuis	Aanbevelingen uitwerken
14-05-2015	Student: Lester Engelsman	Telecombinatie	Aanbevelingen uitwerken
15-05-2015	Student: Lester Engelsman Begeleider: Eefje Jansen	Telecombinatie	Voortgang bespreken
16-05-2015	Student: Lester Engelsman	Thuis	Implementatie schrijven
17-05-2015	Student: Lester Engelsman	Thuis	Implementatie schrijven
18-05-2015	Student: Lester	Thuis	Implementatie schrijven

	Engelsman		
20-05-2015	Student: Lester Engelsman, Sietske van Rijn, Jannes Kerkvliet	Hogeschool Leiden	Afstudeersessie: feedback op conclusies en aanbevelingen
20-05-2015	Student: Lester Engelsman	Thuis	Feedback verwerken
21-05-2015	Student: Lester Engelsman	Telecombinatie	Feedback verwerken
22-05-2015	Student: Lester Engelsman	Thuis	Nakijken scriptie en wijzigingen doorvoeren
23-05-2015	Student: Lester Engelsman	Thuis	Nakijken scriptie en wijzigingen doorvoeren
23-05-2015	Student: Lester Engelsman	Thuis	Spelling en grammatica scriptie nalopen
24-05-2015	Student: Lester Engelsman	Thuis	Vormgeving afronden
24-05-2015	Student: Lester Engelsman Begeleider: Eefje Jansen	Rotterdam (Huis Eefje Jansen)	Beoordeling scriptie, afstudeerbegeleider Eefje Jansen
25-05-2015	Student: Lester Engelsman	Hogeschool Leiden	Inleveren scriptie
24-6-2015	Student: Lester Engelsman Docent: Marieke Kerpershoek en Nynke Wiekenkamp	Hogeschool Leiden	Feedback scriptie
26-6-2015	Student: Lester Engelsman Respondenten: Eefje Jansen	Telecombinatie	Interview + schrijven verbatim
29-6-2015	Student: Lester Engelsman Respondenten: Saskia Seijsener	Telecombinatie	Interview + schrijven verbatim
30-6-2015	Student: Lester Engelsman Respondenten: Jack MacDonald	Telecombinatie	Interview + schrijven verbatim
2-7-2015	Student: Lester Engelsman Respondenten: Marelyn van der Dorp	Telecombinatie	Interview + schrijven verbatim
3-7-2015	Student: Lester Engelsman Respondenten: Prem Kalloe	Telecombinatie	Interview + schrijven verbatim

6-7-2015	Student: Lester Engelsman Respondenten: Alex Driessen	Telecombinatie	Interview + schrijven verbatim
7-7-2015	Student: Lester Engelsman Respondenten: Bas Luijk, Mark Kruizinga	Telecombinatie Luijk, Lisse	Interview + schrijven verbatim
10-7-2015	Student: Lester Engelsman Respondenten: Kees van Vliet, Remco Spee	Telecombinatie Totalphone, Ridderkerk	Interview + schrijven verbatim
13-7-2015	Student: Lester Engelsman Respondenten: Pieter Kluwer, Ben Wijnands, Coen Hendriks, Bart Kastelein.	Telecombinatie Horst en Venray	Interview + schrijven verbatim
15-7-2015 tot 18-7-2015	Student: Lester Engelsman	Thuis	Uitschrijven interviews
22-7-2015	Student: Lester Engelsman	Thuis	Verwerken feedback Hoofdstuk 1
25-7-2015	Student: Lester Engelsman	Thuis	Verwerken feedback Hoofdstuk 2
27-7-2015	Student: Lester Engelsman	Thuis	Verwerken feedback Hoofdstuk 3
30-7-2015	Student: Lester Engelsman	Thuis	Verwerken feedback Hoofdstuk 4
1-8-2015	Student: Lester Engelsman	Thuis	Verwerken feedback Hoofdstuk 5
2-8-2015	Student: Lester Engelsman	Thuis	Verwerken feedback Hoofdstuk 6
3-8-2015	Student: Lester Engelsman	Thuis	Verwerken feedback Hoofdstuk 7
4-8-2015	Student: Lester Engelsman	Thuis	Verwerken feedback Hoofdstuk 8
5-8-2015	Student: Lester Engelsman	Thuis	Verwerken feedback Extra onderdelen
6-8-2015	Student: Lester Engelsman Begeleider: Eefje Jansen	Telecombinatie	Final check
7-8-2015	Student: Lester Engelsman	Thuis	Alles nakijken.

