

Verborgen talent brengt je geen reputatie

Scriptie

Maaïke Smittenaar

Deze scriptie is op verzoek van de opdrachtgever geanonimiseerd.
Vertrouwelijke informatie is verwijderd.

Samenvatting

De doelgroep vindt aspecten uit de huisstijl en kernwaarden niet aansluiten bij Infotheek

De redactie van Computable (een magazine gericht op het ICT-management) brengt ieder jaar de Computable 100 uit. Dit is een lijst met de honderd krachtigste bedrijven in de ICT-branche met het beste imago in Nederland. Ondanks dat Infotheek ieder jaar groeit en meer omzet genereert, eindigt het bedrijf steeds laag op de ranglijst (Computable, 2015a). Vorig jaar eindigde Infotheek op de vierenzeventigste plek. Deze uitslag vormt de aanleiding van dit onderzoek. Infotheek wil graag weten hoe zijn klanten, medewerkers en leveranciers het bedrijf zien en daarmee wil het bedrijf een beeld krijgen van het eigen imago. De theorie van Birkigt en Stadler staat centraal bij dit onderzoek. Volgens Birkigt en Stadler is het imago van een organisatie een reflectie van de identiteit, die bestaat uit symbolen, communicatie en gedrag (Kashyap, 2014). De centrale vraag van dit onderzoek luidt als volgt: 'Wat is de identiteit en het imago van Infotheek Nederland en wat is het eventuele verschil tussen de identiteit en het imago van Infotheek?' Het doel van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in de mogelijke overeenkomsten en verschillen tussen het beeld dat stakeholders hebben bij Infotheek en de identiteit van het bedrijf, aan de hand van de communicatie, symbolen en het gedrag. De periode van dit onderzoek loopt van februari tot en met mei 2015.

Dit onderzoek toetst drie verschillende hypothesen die afkomstig zijn uit de theorie van Birkigt en Stadler. De eerste hypothese stelt dat wanneer de verschillende vormen van design niet samenwerken binnen een organisatie met betrekking tot het gebruik van de symbolen, de doelgroep geen optimale eenheid in de symbolen zal terugzien. De tweede hypothese stelt dat wanneer een organisatie de identiteit als leidende structuur neemt voor de communicatie, er interactie plaatsvindt en alle individuele maatregelen op dat gebied één geheel vormen. De derde en tegelijkertijd laatste hypothese stelt dat wanneer de organisatie op korte termijn één instrument uit de corporate identity mix in wil zetten, het instrument 'communicatie' daar het meest geschikt voor is. Dit onderzoek bestaat uit desk- en fieldresearch. De fieldresearch bestaat uit kwalitatief onderzoek in de vorm van zestien semigestructureerde diepte-interviews. De doelgroepen die bij dit onderzoek horen, zijn: medewerkers, klanten en leveranciers. Aan de hand van de fieldresearch verkrijgt de opdrachtgever daarnaast enig inzicht in de grootste concurrenten van het bedrijf en het referentiekader waarin de onderzochte doelgroepen het bedrijf plaatsen.

De resultaten van dit onderzoek bevestigen de eerste en derde hypothese, maar verwerpen de tweede. De grote meerderheid van klanten, medewerkers en leveranciers die de groene kleur in de huisstijl niet herkent, bevestigt de eerste hypothese. De doelgroep herkent de kleur niet, ondanks het feit dat deze thuishoort in de huisstijlrichtlijnen van Infotheek. Deze kleur gebruikt Infotheek niet optimaal in de visuele uitingen van het bedrijf, want slechts een enkeling weet dat de kleur bij Infotheek hoort. Het feit dat de respondenten onbekend zijn met het dienstenportfolio van Infotheek en Infotheek dit gemakkelijk zou kunnen oplossen door middel van transparantere communicatie, bevestigt de derde hypothese. Infotheek zet de identiteit als leidende structuur voor de communicatie in. Desondanks vormen de individuele maatregelen op dat gebied geen geheel. Niet iedere werknemer is even betrokken bij het bedrijf en Infotheek gebruikt de huisstijl niet volledig, want de respondenten herkennen aspecten uit de huisstijl niet. Bovengenoemde redenen verwerpen de tweede hypothese.

De conclusie van dit onderzoek is dat er een verschil bestaat tussen de gewenste en de huidige identiteit en de identiteit en het imago van Infotheek. De medewerkers zien niet alle kernwaarden even duidelijk terug in het bedrijf en over het algemeen vindt de doelgroep de kleur 'groen' niet bij Infotheek passen. Tevens is het portfolio dat Infotheek aan diensten aanbiedt niet bij iedereen bekend. Op basis van deze conclusie beveelt de onderzoeker verschillende aanpassingen, in zowel de interne als de marketingcommunicatiestrategie aan. Om de kernwaarde 'we care' beter te laten aansluiten bij de identiteit van het bedrijf raadt de onderzoeker aan om de huidige bedrijfscultuur aan te passen naar de gewenste bedrijfscultuur. Om de huisstijl beter te laten passen, raadt de onderzoeker aan om de groene kleur uit de huisstijlrichtlijnen consequenter en duidelijker in te zetten. Om het dienstenportfolio van Infotheek bekender te maken onder de doelgroep raadt de onderzoeker aan om hier meer marketing aan te wijden in de vorm van aandacht op de website en direct mails. Tot slot raadt de onderzoeker de aanstelling van meerdere externe accountmanagers aan, omdat de klanten een externe accountmanager prefereren.

Inhoud

1	Inleiding	1
2	Situatieschets	2
	2.1 Intern	2
	2.2 Extern	2
	2.2.1 Demografisch	2
	2.2.2 Economisch	2
	2.2.3 Sociaal-cultureel	3
	2.2.4 Technologisch	3
	2.2.5 Ecologisch	3
	2.2.6 Politiek-juridisch	3
	2.3 Concurrenten	4
	2.4 SWOT-analyse	4
3	Probleemformulering	5
	3.1 Aanleiding	5
	3.2 Probleemstelling	5
	3.3 Doelstelling	5
	3.4 Deelvragen	5
	3.4.1 Deskresearch	5
	3.4.2 Field research	6
	3.5 Doelgroepen	6
	3.6 Grenzen van het onderzoek	6
4	Theoretisch kader	7
	4.1 Toelichting begrippen probleemstelling en doelstelling	7
	4.1.1 Identiteit	7
	4.1.2 Imago	7
	4.1.3 Reputatie	8
	4.1.4 Relatie identiteit en imago	8
	4.2 Onderzoeken, publicaties en theorieën	9
	4.2.1 Onderzoeken naar de ICT-branche	9
	4.2.2 AC2ID Test van Balmer en Soenen	9
	4.2.3 Van Riel	10
	4.2.4 The original corporate identity categorisation van Melewar	11
	4.2.5 Overeenkomsten en verschillen	12
	4.3 Corporate identity mix	12
	4.3.1 Gedrag	13
	4.3.2 Symbolen	13
	4.3.3 Communicatie	13
	4.4 Kritische review	13
	4.4.1 Balmer	13
	4.4.2 Van Riel en Fombrun	13
	4.4.3 Weerlegging van de kritiek	13
	4.5 Hypothesen	14
	4.5.1 Hypothese 1	14
	4.5.2 Hypothese 2	14
	4.5.3 Hypothese 3	14
5	Methodologie	15
	5.1 Methode van onderzoek	15

5.1.1	Operationalisatie per deelvraag	15
5.2	Aanpak per onderzoeksdoelgroep	16
5.2.1	Gesprekstechnieken	16
5.2.2	Medewerkers	17
5.2.3	Klanten	17
5.2.4	Leveranciers	18
5.3	Evaluatie	19
6	Resultaten	20
6.1	Interviews	20
6.2	Deelvragen	20
6.2.1	Deelvraag 1	20
6.2.2	Deelvraag 2	21
6.2.3	Deelvraag 3	24
6.2.4	Deelvraag 4	25
6.2.5	Deelvraag 5	28
7	Conclusies	30
7.1	De doelgroep herkent de kleur niet	30
7.2	Anders dan andere bedrijven	30
7.3	'We care' is niet zo duidelijk zichtbaar	30
7.4	Medewerkers denken vooral aan diensten en de sfeer	31
7.5	Klanten en leveranciers vinden Infotheek een 'Dozenschuiver'	31
7.6	Niet elk bedrijf is vergelijkbaar	32
7.7	Infotheek heeft een lage naamsbekendheid	32
8	Aanbevelingen	33
8.1	De groene kleur uit de huisstijl	Error!
	Bookmark not defined.	
8.2	Cultuurverschuiving	Error!
	Bookmark not defined.	
8.3	Dienstenportfolio onder de aandacht brengen	Error!
	Bookmark not defined.	
8.4	Externe accountmanagers	Error!
	Bookmark not defined.	
9	Implementatie	33
9.1	Uitvoering	Error!
	Bookmark not defined.	
9.1.1	Randvoorwaarden	Error!
	Bookmark not defined.	
9.1.2	Doel	Error!
	Bookmark not defined.	
9.1.3	Doelgroep	Error!
	Bookmark not defined.	
9.2	Kosten	Error!
	Bookmark not defined.	
9.2.1	Huisstijl	Error!
	Bookmark not defined.	
9.2.2	Bedrijfscultuur	Error!
	Bookmark not defined.	
9.2.3	Dienstenportfolio	Error!
	Bookmark not defined.	

9.2.4 Externe accountmanagers	Error!
Bookmark not defined.	
9.3 Planning	Error!
Bookmark not defined.	
9.4 Weerstand	Error!
Bookmark not defined.	
10 Discussie	33
10.1 Sterke punten	33
10.1.1 Semigestructureerde diepte-interviews	33
10.2 Zwakke punten	33
10.2.1 Leveranciers als doelgroep	33
10.2.2 Onderzoeker is personeelslid	33
10.2.3 Kwalitatief onderzoek	34
Literatuurlijst	35
Bijlagen	
I: Vooronderzoek	38
II: Zoekplan deskresearch	40
III: Resultaten deskresearch	42
IV: Organogram	46
V: Bedrijfsregels	46
VI: Uitnodiging leveranciers	46
VII: Uitnodiging medewerkers	47
VIII: Uitnodiging klanten	48
IX: Interview met Sheila Sponselee	49
X: Topic guide klanten en leveranciers	49
XI: Topic guide medewerkers	54
XII: Huisstijlrichtlijnen	58
XIII: Interview medewerker 1	59
XIV: Interview medewerker 2	Error!
Bookmark not defined.	
XV: Interview medewerker 3	Error!
Bookmark not defined.	
XVI: Interview medewerker 4	Error!
Bookmark not defined.	
XVII: Interview medewerker 5	Error!
Bookmark not defined.	
XVIII: Interview medewerker 6	Error!
Bookmark not defined.	
XIX: Interview klant 1	Error!
Bookmark not defined.	
XX: Interview klant 2	Error!
Bookmark not defined.	
XXI: Interview klant 3	Error!
Bookmark not defined.	
XXII: Interview klant 4	Error!
Bookmark not defined.	
XXIII: Interview klant 5	Error!
Bookmark not defined.	
XXIV: Interview klant 6	Error!
Bookmark not defined.	

XXV: Interview leverancier 1	Error!
Bookmark not defined.	
XXVI: Interview leverancier 2	Error!
Bookmark not defined.	
XXVII: Interview leverancier 3	Error!
Bookmark not defined.	
XXVIII: Interview leverancier 4	Error!
Bookmark not defined.	
XXIV: Analyseschema's	59

1 Inleiding

Een goed imago wordt steeds belangrijker voor bedrijven. Volgens marktonderzoekbureau Blauw (2011) nam de vraag naar imago- of reputatieonderzoeken al in 2011 steeds meer toe. Dit is niet zonder reden. Van Riel (2011a) stelt dat organisaties met een sterke reputatie stabiel zijn. Desondanks kunnen ook organisaties met een zwakkere reputatie hun reputatie herstellen en daarmee een betere concurrentiepositie innemen.

Infotheek is een Nederlandse ICT-leverancier, gericht op zowel de nationale als de Europese ICT-branche. De doelgroep waar het bedrijf zich op richt bestaat uit de zakelijke branche, de overheid, het onderwijs en de zorg (Infotheek, 2015a). Aan deze klanten levert Infotheek hardware en een groot aantal verschillende diensten op het gebied van IT (Infotheek, 2015b). Infotheek opereert op dit moment in elf Europese landen (Infotheek, 2015a).

De IT-branche kampt al jaren met een slecht imago (Nederland ICT, 2014; Computable, 2010a). Daarnaast scoort Infotheek niet hoog op de Computable 100. Dit is een lijst met de honderd krachtigste ICT-bedrijven met het beste imago in Nederland (Computable, 2014). Infotheek wil ontdekken hoe klanten, medewerkers en leveranciers het bedrijf zien en daarmee een beeld krijgen van het imago van het bedrijf. Daarom geeft Infotheek vierdejaars communicatiestudente Maaïke Smittenaar de opdracht voor dit imago-onderzoek.

De doelstelling van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in de mogelijke overeenkomsten en verschillen tussen het beeld dat stakeholders hebben bij Infotheek en de identiteit van het bedrijf, aan de hand van de communicatie, symbolen en het gedrag, teneinde een marketingcommunicatieadvies te geven over eventuele wijzigingen in de communicatiestrategie van Infotheek zodat de identiteit meer overeenkomt met het imago van het bedrijf. Deze doelstelling leidt tot de volgende probleemstelling: 'Wat is de identiteit en het imago van Infotheek Nederland en wat is het eventuele verschil tussen de identiteit en het imago van Infotheek?'

Leeswijzer

Dit hoofdstuk, de inleiding, vormt het eerste hoofdstuk van dit onderzoeksrapport. Hoofdstuk 2 licht de interne en externe situatie van Infotheek toe aan de hand van een situatieschets. Hoofdstuk 3 bespreekt de probleemformulering van dit onderzoek. Hoofdstuk 4 geeft inzicht in de bestaande onderzoeken en theorieën rondom imago in het theoretisch kader. Hoofdstuk 5 behandelt de methodologie die bij dit onderzoek hoort. Hoofdstuk 6 licht de onderzoeksresultaten toe. Hoofdstuk 7 geeft de conclusies van de onderzoeker weer. Hoofdstuk 8 bespreekt het advies van de onderzoeker in de vorm van aanbevelingen. Hoofdstuk 9 bevat het implementatieplan. Hoofdstuk 10, tot slot, bestaat uit een discussie.

2 Situatieschets

Dit hoofdstuk bevat een interne en externe analyse van Infotheek en een korte beschrijving van de concurrenten. De interne analyse bestaat uit de visie, missie en kernwaarden. De externe analyse bestaat uit een beschrijving van de omgeving van Infotheek aan de hand van DESTEP.

2.1 Intern

De visie van Infotheek is dat er altijd manieren zijn om te besparen op ICT-kosten en dat hier altijd behoefte aan zal zijn. De missie van het bedrijf is hetzelfde als de slogan: 'Be different, buy smarter' (Infotheek, 2015a). Deze missie betekent dat Infotheek zijn klanten helpt om op een slimmere manier, anders dan andere bedrijven, om te gaan met ICT-kosten. Het gezamenlijke doel binnen de organisatie is om de nummer één IT-leverancier in Nederland voor de zakelijke markt te zijn (Infotheek, 2010).

De vier kernwaarden van Infotheek zet Infotheek voornamelijk intern in. De huidige kernwaarden zijn: 'we do', 'we care', 'we're proud' en 'we're ambitious'. Deze waarden zijn vanwege de internationale vestigingen van Infotheek in het Engels geschreven (Infotheek, 2013). Op dit moment werken er in totaal 408 medewerkers bij alle vestigingen van Infotheek. De landen waar Infotheek op dit moment is gevestigd, zijn: België, Bulgarije, Denemarken, Duitsland, Engeland, Finland, Frankrijk, Italië, Nederland, Spanje en Zweden. De 329 medewerkers van Infotheek in Nederland zijn werkzaam op verschillende afdelingen (Infotheek, 2015c). Het organogram van Infotheek staat in bijlage IV, vanwege de grootte. De omzet van Infotheek groeit elk jaar met ongeveer 30% en het bedrijf heeft een distributiecentrum van ruim 20.000 m² (Infotheek, 2015a). Het voordeel hiervan is dat Infotheek snel kan leveren, omdat het bedrijf veel hardware in eigen voorraad heeft. Infotheek heeft al meer dan 10.000 organisaties geholpen met hun ICT-oplossingen (Infotheek, 2015a).

2.2 Extern

DESTEP staat voor zes factoren: demografisch, economisch, sociaal-cultureel, technologisch, ecologisch en politiek-juridisch. Deze factoren beschrijven de externe situatie van Infotheek in de volgende paragrafen.

2.2.1 Demografisch

Infotheek is een leverancier van hardware en IT-diensten. Dit houdt in dat Infotheek alles met betrekking tot een ICT-omgeving aanbiedt aan zijn klanten, van hardware tot cloudservices. De doelgroep waar Infotheek zich op richt bestaat uit bedrijven in de zorg, overheidssector, het onderwijs of de zakelijke branche (Infotheek, 2015a). Deze doelgroep is erg breed en daarom verschillen de demografische kenmerken per klant.

2.2.2 Economisch

De ICT-Marktmonitor 2014 van Nederland ICT geeft inzicht in de meest actuele cijfers op het gebied van de ICT-sector in Nederland. Uit gegevens van het CBS en de ICT-Marktmonitor blijkt dat in 2013 4,4% van de Nederlandse bedrijven actief was in de ICT-sector (CBS, 2013). Dit is een stijging van ongeveer 6% ten opzichte van 2012. Het grootste deel van de bedrijven, 80%, was een eenmanszaak. Slechts één op de driehonderd ICT-bedrijven in Nederland had meer dan honderd werknemers (Nederland ICT, 2014).

Verwachting 2014

De totale besteding aan ICT in Nederland zou naar verwachting in 2014 uitkomen op € 34,3 miljard euro. Op dit moment is nog niet bekend of deze verwachting is uitgekomen. Wanneer deze verwachting uit zou komen, betekent dit dat het totaal aantal bestedingen van 2013 naar 2014 met 2,1 procent is gegroeid. Alle segmenten maakten tot nu toe groei door, behalve het segment 'office equipment'. Dit segment bestaat uit onder andere printers, kopieermachines en scanners. De segmenten waar een zeer sterke groei zichtbaar is, zijn: 'networking equipment', 'backoffice equipment' en 'software'. Doordat bestedingen aan tablets en smartphones sterk bleven toenemen, groeide het hardware segment naar benadering ook sterk.

Zakelijke dienstverleners en financiële instellingen zijn met name grootverbruikers van ICT. In de publieke sector besteedt vooral de gezondheids- en welzijnszorg veel aan ICT (Nederland ICT, 2014). De bovengenoemde ICT-sector is het geheel van IT-, telecommunicatie-, internet- en kantoortechnologiebedrijven, voor zover zij leverancier of producent zijn van eindproducten en opereren in de zakelijke en/of consumentenmarkt.

2.2.3 Sociaal-cultureel

Infotheek richt zich op een grote doelgroep en veel sociaal-culturele kenmerken overlappen elkaar daarbij. Om die reden is bij dit onderdeel de hele Nederlandse beroepsbevolking meegenomen. In Nederland speelt al jaren een trend dat mensen steeds hoger opgeleid zijn. Er wonen bijna evenveel mannen als vrouwen in Nederland, maar op het gebied van werk, zorg en invloed zijn zaken ongelijk verdeeld. Vrouwen volgen bijvoorbeeld gemiddeld hoger onderwijs dan mannen (CBS, 2012), maar mannen verdienen meer salaris en werken meer uren dan vrouwen (CBS, 2014a).

Jongeren zijn zich volgens Nederland ICT, branchevereniging van Nederlandse ICT-bedrijven, niet bewust van hun carrièrekansen in de ICT-branche. Te weinig studenten vinden werk in de ICT-branche, waardoor het aanbod niet aansluit op de vraag van goed opgeleide professionals binnen bedrijven. Dit bleek uit een onderzoek van verschillende ICT-bedrijven. In 2014 lanceerde een aantal Nederlandse ICT-bedrijven samen de campagne 'Geef IT door', om jongeren enthousiaster te maken voor een carrière binnen de ICT-branche en daarmee het imago van de branche te verbeteren (Nederland ICT, 2014). Dat de reputatie van ICT-bedrijven was verslechterd, bleek al uit een onderzoek van 2010 (Computable, 2010a). In §4.2.1 licht de onderzoeker dit probleem nader toe.

2.2.4 Technologisch

Boven Europees gemiddelde

In Nederland werken meer werknemers met internet dan gemiddeld in Europa. Daarnaast is het internet binnen deze bedrijven gemiddeld sneller dan in andere Europese landen. Ook gebruiken in Nederland meer bedrijven sociale media dan gemiddeld. Werknemers krijgen in Nederland ook meer apparaten van de werkgever om internet op te gebruiken: 65% van de bedrijven gaf zijn personeel een laptop, tablet of smartphone voor mobiel internet (CBS, 2014b, p. 13 – 15).

Internetverkeer

Een trend die op dit moment doorzet is het telewerken. Steeds meer bedrijven in Nederland ondersteunen dit. In 2003 werkte slechts 7% van de werknemers thuis, maar in 2013 nam dit aantal toe naar 64%. Het volume van het internetverkeer blijft nog steeds toenemen. Dit komt vooral doordat steeds meer mensen het internet vaker, maar ook voor zwaardere toepassingen gebruiken (CBS, 2014b, p. 57 – 65).

2.2.5 Ecologisch

De Monitor Duurzaam Nederland is een samenwerkingsverband tussen het Centraal Bureau voor de Statistiek en het Centraal Planbureau en is in opdracht van het kabinet gemaakt. Samengevat beschrijft deze monitor dat Nederlandse bedrijven veel aandacht besteden aan duurzaamheid, maar dat er daarnaast nog veel moet gebeuren. In 2013 nam de milieudruk op de rest van de wereld vanuit Nederland toe qua invoer van mineralen. Op de Europese ranglijst presteerde Nederland in 2013 echter wel iets beter dan de jaren daarvoor (CBS, 2014c, p. 38 – 40).

2.2.6 Politiek-juridisch

Europees beleid

Het ICT-beleid van de Europese Commissie heet 'A Digital Agenda for Europe'. Het beleidsdoel is de economische en maatschappelijke potentie van ICT, met name internet, zo ver mogelijk uit te breiden. De Commissie, waarbij Nederland is aangesloten, streeft naar zo gunstig mogelijke voorwaarden waardoor ICT bij kan dragen aan economische groei binnen Europa. Een doel is bijvoorbeeld het bevorderen van de digitale, interne markt, zodat consumenten kunnen kiezen uit meer bedrijven en die bedrijven daarnaast een groter afzetgebied krijgen. Een tweede doel is de veiligheid en betrouwbaarheid van de netwerken. Dit is als doel gesteld omdat consumenten minder gebruik zullen maken van ICT wanneer zij het internet als onveilig ervaren. Een derde doel van het beleid van de commissie is het realiseren van snel internet tegen een redelijke prijs voor iedere Europeaan (CBS, 2014b).

Nederlands beleid

Bovengenoemde strategie geldt ook voor het beleid in Nederland met betrekking tot ICT. De nadruk ligt op het zo veel mogelijk bevorderen van ICT, om uiteindelijk de economie te bevorderen (CBS, 2014b, p. 24 – 25). Minister-president Mark Rutte deed in 2014 een oproep aan de ICT-branche om te werken aan het eigen imago. Financieel springt de overheid niet bij om het imago van de branche te verbeteren en te promoten, maar Rutte beaamde dat de overheid technisch onderwijs moet stimuleren (Nederland ICT, 2014).

2.3 Concurrenten

De opdrachtgever ziet de volgende concurrenten als meest belangrijk:

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Alle drie de bedrijven bieden ongeveer hetzelfde aanbod aan diensten en producten en richten zich op dezelfde doelgroep als Infotheek.

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

2.4 SWOT-analyse

Onderstaande tabel geeft inzicht in de sterke en zwakke punten en de kansen en bedreigingen van Infotheek.

Tabel 2.1 SWOT-analyse

INTERN	STERKE PUNTEN	KANSEN	EXTERN
	- Vestigingen in meerdere landen van Europa - Veel ruimte voor groei binnen het huidige business model	- Het ICT-beleid van de Europese Commissie - In Europa krijgen werknemers minder apparaten van hun werkgevers dan in Nederland	
	ZWAKKE PUNTEN	BEDREIGINGEN	
	- Een erg ambitieuze doelstelling - De kernwaarden zijn erg breed	- Het slechte imago van de ICT-branche - Tekort aan goed opgeleide professionals	

Toelichting intern

Infotheek heeft meerdere vestigingen in Europese landen en kan daardoor snel leveren binnen Europa. Binnen het huidige business model is nog veel ruimte voor groei en die benut het bedrijf ook. Het bedrijf groeit elke maand qua werknemers en groeit daarnaast per jaar in het aantal buitenlandse vestigingen (Infotheek, 2015a). Dit zijn sterke punten van het bedrijf, omdat ze zorgen voor een sterkere positie van Infotheek binnen de nationale en internationale ICT-branche. Infotheek heeft daarnaast een ambitieuze doelstelling die wellicht niet haalbaar is en de kernwaarden van het bedrijf zijn erg breed en kunnen daardoor onduidelijk zijn voor de werknemers.

Toelichting extern

Het ICT-beleid van de Europese Commissie is erop gericht om de potentie van ICT zo ver mogelijk uit te breiden. Dit biedt potentie voor Infotheek. Daarnaast krijgen werknemers in Nederland meer apparatuur van hun werkgevers dan in het buitenland. Ook hier ligt in Europa dus nog een grote kans om hardware te verkopen. Het slechte imago van de ICT-branche is een bedreiging omdat het kan zorgen voor te weinig innovatie in ICT-bedrijven. Een punt wat hiermee samenhangt, maar daarnaast op zichzelf een bedreiging is, is dat de ICT-branche goed opgeleide professionals misloopt. Die trend is op dit moment al aanwezig binnen de branche en kan zorgen voor te weinig expertise binnen bedrijven.

3 Probleemformulering

Dit hoofdstuk gaat in op de probleemformulering die bij dit imago-onderzoek voor Infotheek hoort en licht achtereenvolgens de aanleiding (§3.1), probleemstelling (§3.2), doelstelling (§3.3), deelvragen (§3.4), doelgroepen (§3.5) en grenzen van het onderzoek (§3.6) toe.

3.1 Aanleiding

De redactie van Computable (een magazine gericht op het ICT-management) brengt ieder jaar de Computable 100 uit. Dit is een lijst met de honderd krachtigste bedrijven in de ICT-branche met het beste imago in Nederland. Deze lijst stellen Computable en onderzoeksbureau Motivaction op aan de hand van de uitslag van een enquête, ingevuld door IT-professionals en –beslissers (Computable, 2015a). Ondanks dat Infotheek ieder jaar groeit en meer omzet genereert, eindigt het bedrijf steeds laag op de ranglijst (Computable, 2014; Computable, 2013; Computable, 2012, Computable, 2011). Vorig jaar eindigde Infotheek op de vierenzeventigste plek. Infotheek wil graag weten hoe zijn klanten, medewerkers en leveranciers het bedrijf zien en daarmee wil het bedrijf een beeld krijgen van het eigen imago. Om inzicht te geven in het imago van Infotheek zal de onderzoeker aan de hand van de theorie van Birkigt en Stadler een onderzoek uitvoeren. Omdat de onderzoeker dit model inzet en ‘identiteit’ deel uitmaakt van dit model, zal zij ook de identiteit van de organisatie onderzoeken.

3.2 Probleemstelling

‘Wat is de identiteit en het imago van Infotheek Nederland en wat is het eventuele verschil tussen de identiteit en het imago van Infotheek?’

De begrippen ‘identiteit’ en ‘imago’ zijn concepten uit het conceptuele model van Birkigt en Stadler. Deze theorie sluit aan op het probleem van Infotheek. De achterliggende gedachte van het model is dat een goed imago op verschillende manieren voordelig is voor een organisatie (Trompenaars & Coebergh, 2014, p.354 – 355). Hoofdstuk 4 licht de verschillende begrippen uit de probleemstelling en doelstelling nader toe.

3.3 Doelstelling

Inzicht verkrijgen in de mogelijke overeenkomsten en verschillen tussen het beeld dat stakeholders hebben bij Infotheek en de identiteit van het bedrijf, aan de hand van communicatie, symbolen en het gedrag, teneinde een marketingcommunicatieadvies te geven over eventuele wijzigingen in de communicatiestrategie van Infotheek zodat de identiteit meer overeenkomt met het imago van het bedrijf.

Om een antwoord te geven op de probleemstelling moet de onderzoeker de concepten ‘identiteit’ en ‘imago’ uit de probleemstelling onderzoeken. Het is noodzakelijk bij dit onderzoek om inzicht te verkrijgen in deze concepten. ‘Identiteit’ belicht de onderzoeker aan de hand van ‘communicatie’, ‘symbolen’ en ‘gedrag’. Deze begrippen komen uit de theorie van Birkigt en Stadler. Hoofdstuk 4 beschrijft een verdere toelichting op deze begrippen.

3.4 Deelvragen

3.4.1 Deskresearch

Deelvraag 1: ‘Wat is de gewenste identiteit van Infotheek en hoe komt deze tot uiting aan de hand van symbolen, communicatie en gedrag?’

Dit is de enige deelvraag die de onderzoeker beantwoordt aan de hand van deskresearch. Deze vraag geeft inzicht in wat de identiteit is van Infotheek volgens het management van het bedrijf aan de hand van symbolen, communicatie en gedrag van de organisatie. Deze vraag is gebaseerd op de theorie en het conceptueel model van Birkigt en Stadler, die §4.3 van het theoretisch kader toelicht. Deze deelvraag beantwoordt de onderzoeker voornamelijk aan de hand van deskresearch, maar zal zij zo nodig voor een deel ook beantwoorden door middel van (korte) interviews met managers. Een verdere toelichting van de desk- en field research bij dit onderzoek staat in §5.1 van het hoofdstuk methodologie.

3.4.2 Field research

Deelvraag 2: 'Wat is de identiteit van Infotheek en hoe komt deze tot uiting aan de hand van symbolen, communicatie en gedrag?'

Deze deelvraag is ook gebaseerd op de theorie en het conceptueel model van Birkigt en Stadler. De doelgroep hierbij bestaat uit de medewerkers van Infotheek. De onderzoeker beantwoordt deze deelvraag door middel van interviews met medewerkers. Zie §5.2 van het hoofdstuk methodologie voor een uitgebreide toelichting per onderzoeksdoelgroep.

Deelvraag 3: 'Wat is het imago van Infotheek volgens medewerkers?'

Deze deelvraag geeft inzicht in wat het imago van Infotheek is volgens de medewerkers. De onderzoeker zal deze deelvraag beantwoorden met behulp van field research, in de vorm van diepte-interviews. Het antwoord op deze vraag is grotendeels bepalend voor het advies aan Infotheek dat de onderzoeker oplevert aan het einde van het onderzoek.

Deelvraag 4: 'Wat is het imago van Infotheek volgens klanten en leveranciers?'

Deze deelvraag geeft inzicht in wat het imago van Infotheek is volgens klanten en leveranciers van Infotheek. De onderzoeker zal deze deelvraag beantwoorden met behulp van field research, in de vorm van diepte-interviews. Het antwoord op deze vraag is, net als het antwoord op de derde deelvraag, grotendeels bepalend voor het advies aan Infotheek dat de onderzoeker oplevert aan het einde van het onderzoek.

Deelvraag 5: 'Wie zijn de grootste concurrenten van Infotheek volgens klanten en leveranciers?'

Deze deelvraag geeft inzicht in welke bedrijven de klanten en leveranciers als de grootste concurrenten van Infotheek zien en in welk referentiekader deze doelgroep Infotheek plaatst. Het antwoord op deze vraag geeft ook inzicht in de sterktes en zwaktes van de onderzochte organisatie. De onderzoeker zal deze deelvraag beantwoorden met behulp van field research, in de vorm van diepte-interviews.

3.5 Doelgroepen

Infotheek heeft te maken met stakeholders. De stakeholders zijn alle partijen die ook maar enigszins met Infotheek in aanraking komen, zoals klanten, leveranciers en medewerkers. Volgens de Stakeholder Theory van Edward Freeman zijn de volgende partijen stakeholders van een bedrijf: medewerkers, klanten, leveranciers, overheden, politieke groeperingen, brancheorganisaties, vakbonden, gemeenten en aandeelhouders (Freeman, 2010). Infotheek heeft dus op allerlei manieren te maken met stakeholders. Niet alle stakeholders die Freeman in zijn theorie betreft zijn van toepassing op dit onderzoek, omdat de opdrachtgever de antwoorden van de medewerkers, klanten en leveranciers het meest van belang vindt. Hoofdstuk 5 gaat dieper in op de onderzoeksdoelgroepen.

3.6 Grenzen van het onderzoek

Dit onderzoek beperkt zich tot medewerkers, klanten en leveranciers van Infotheek. Het is niet gewenst om de concurrenten inhoudelijk te bevragen over hun strategie. Om deze reden beperkt de deskresearch met betrekking tot concurrenten zich tot zoeken naar informatie op de websites van de concurrenten. Het onderzoek vindt plaats in de periode van 9 februari tot en met 26 mei. De onderzoeker ontvangt tijdens de onderzoeksperiode een vergoeding. Naast deze vergoeding stelt het bedrijf voor dit onderzoek geen budget beschikbaar. Alle gemaakte kosten tijdens de uitvoering van het onderzoek zijn voor de rekening van de onderzoeker. Dit geldt echter niet voor reiskosten, omdat de onderzoeker indien nodig toestemming heeft een auto van de organisatie te gebruiken.

4 Theoretisch kader

Dit hoofdstuk licht de theorieën toe die relevant zijn bij het beantwoorden van de probleemstelling. Dit theoretisch kader bestaat uit vijf onderdelen, namelijk: toelichting begrippen en concepten probleemstelling en doelstelling (§4.1), onderzoeken, publicaties en theorieën (§4.2), Corporate identity mix (§4.3), kritische review (§4.4) en hypothesen (§4.5).

4.1 Toelichting begrippen probleemstelling en doelstelling

De probleem- en doelstelling staan vermeld in hoofdstuk 2. Deze paragraaf licht de begrippen 'identiteit', 'imago' en 'reputatie' toe. Het begrip 'reputatie' komt niet voor in de probleem- of doelstelling, maar staat in dit hoofdstuk vermeld om het verschil aan te duiden met het begrip 'imago'. De begrippen gebruikt men in verschillende onderzoeken door of naast elkaar en ook lijken de definities erg op elkaar.

4.1.1 Identiteit

Onderzoekers gebruiken verschillende definities voor het woord 'identiteit'. Om een indicatie te geven van hoeveel verschillende definities er bestaan, volgen hier enkele voorbeelden. Hatch en Schultz (1997) omschrijven 'identiteit' als de vele verschillende elementen binnen een organisatie, waar alle medewerkers een mening over hebben en hoe zij over zichzelf denken. Albert en Whetten omschrijven het begrip als dat wat centraal staat in een organisatie en antwoord geeft op de vragen: 'Wie zijn we?' en 'Waar staan we voor?' (Bronn, 2010). Daarnaast stellen zij dat de identiteit en cultuur van een organisatie met elkaar verbonden zijn (Fombrun & van Riel, 1997).

Blaauw stelt dat identiteit het totaal van visuele en niet-visuele middelen is, waarmee een organisatie zich profileert naar de doelgroep op basis van een plan (Van Betsbrugge, 2006). Daarnaast omschrijft hij identiteit als het beeld dat een organisatie wenst te 'vestigen of continueren'. Bos noemt identiteit echter het totale gedrag van een bedrijf dat erop gericht is om de doelgroep duidelijk te maken hoe hij over wil komen, wat het bedrijf nastreeft en welke plek het graag in de maatschappij heeft (Vos, 1992, p. 51).

Birkigt en Stadler omschrijven de identiteit van een organisatie als de strategisch geplande presentatie en het gedrag van een organisatie, zowel intern als extern, op basis van een vastgelegde filosofie, ondernemingsdoelstelling en gewenst imago, met de wil om alle communicatie-uitingen van een organisatie als een eenheid intern en extern tot uiting te laten komen (Van Betsbrugge, 2006). Dit onderzoek gaat uit van de theorie van Birkigt en Stadler en daarom is deze definitie leidend bij dit onderzoek.

Gewenste identiteit

De gewenste identiteit staat voor dat wat de organisatie uit wil stralen (Van der Grinten, 2010). Deze identiteit bestaat uit de visie, missie, kerncompetenties en kernwaarden van de organisatie.

Huidige identiteit

De huidige identiteit, ook wel de werkelijke identiteit genoemd, is dat wat de werknemers kenmerkend vinden voor de organisatie (Van der Grinten, 2010). Volgens Van der Grinten (2010) is het belangrijk dat de werknemers op de hoogte zijn van de gewenste identiteit van de organisatie.

4.1.2 Imago

Ook voor het begrip 'imago' bestaan verschillende definities die elkaar overlappen. Van Riel en Fombrun definiëren imago als een spiegel, omdat het een reflectie is van de identiteit van een bedrijf (Bronn, 2010). Volgens Balmer (1998) bestaat het imago uit de associaties en meningen die horen bij een organisatie. Aaker stelt dat het imago het resultaat is van alle impressies, ervaringen, gevoelens en kennis die mensen hebben van of bij een bedrijf (Minkiewicz et al, 2008).

Vos beschrijft imago als volgt: "Corporate imago bestaat uit impressies en evaluaties ten aanzien van de organisatie" (Vos, 1992, p. 10). Vos en Schoemaker noemen imago een ervaring die in het hoofd van mensen blijft

hangen, die persoonlijk en tijdsgebonden is. Persoonlijke of indirecte ervaringen van mensen met het bedrijf vormen het imago (Vos & Schoemaker, 2006). De definitie van 'imago' die in dit onderzoek leidend is, is de definitie van Birkigt en Stadler: 'de projectie van de identiteit op de omgeving van een organisatie' (Vos, 1992, p. 53).

4.1.3 Reputatie

Het begrip 'reputatie' lijkt qua definitie veel op het begrip 'imago'. Toch zit er een verschil in de beschrijving van de begrippen. Om dit verschil duidelijk te maken en om geen verwarring te laten ontstaan over beide begrippen, is het begrip 'reputatie' verduidelijkt in deze paragraaf.

Volgens Brown, Dacin, Pratt en Whetten (2006) is imago dat wat een medewerker wil dat anderen van de organisatie weten, terwijl reputatie datgene is hoe een externe stakeholder de organisatie echt ziet. In een ander onderzoek stelt Brown dat imago en reputatie refereren aan wat een bedrijf wil dat anderen van het bedrijf denken en wat anderen daadwerkelijk denken (Varadarajan, DeFanti & Busch, 2006). In dat onderzoek maakt Brown dus geen onderscheid in de twee begrippen. In een ander onderzoek stelt Brown dat het verschil in imago en reputatie is dat imago gaat over de vraag of stakeholders het eens zijn met wat het bedrijf denkt dat stakeholders geloven, terwijl reputatie gaat over de vraag wat stakeholders echt denken (Bronn, 2010).

Gray en Balmer (1998) geven de volgende definitie voor 'reputatie': de reputatie van een bedrijf is het huidige beeld dat een stakeholder van het bedrijf heeft. Anders dan andere soorten beelden, is reputatie een "extern beeld" (Gray & Balmer, 1998). Daarnaast geeft Balmer (1998) in een ander artikel nog een definitie van reputatie, namelijk dat reputatie, in tegenstelling tot imago, focust op wat een bedrijf doet en hoe het dat doet, over een langere periode bekeken. Balmer stelt dat imago verschilt van reputatie, doordat bij het imago de nadruk ligt op wat het beeld van een persoon op dit moment is, niet over een langere tijd gemeten (Balmer, 1998). Samengevat heeft het begrip 'reputatie' dus betrekking op de langere termijn, in tegenstelling tot 'imago'.

4.1.4 Relatie identiteit en imago

Identiteit en imago verschillen van elkaar, maar staan wel met elkaar in relatie. Vos en Schoemaker (2006) volgen de uitspraak van Tagiuri wanneer ze de relatie tussen identiteit en imago omschrijven: "Identity, more than image, refers to the 'real thing'; image connotes a representation of it." Van Raaij legt het verschil tussen imago en identiteit als volgt uit: "Een imago is het beeld dat personen hebben van andere personen of een organisatie. Dat beeld vormt men door wat men leest, hoort of ervaart. Een imago is niet noodzakelijk ook de werkelijkheid over een persoon of organisatie. De werkelijkheid noemen we 'identiteit', het al dan niet gekleurde beeld is het 'imago'" (Van Leeuwen, 2012). Uit deze definities blijkt dat identiteit en imago onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

Wanneer het imago van een bedrijf slechter is dan de identiteit, is dat bedrijf minder succesvol dan mogelijk is voor dat bedrijf en heeft de organisatie potentie om zichzelf te verbeteren. Wanneer de identiteit van een bedrijf slechter is dan het imago, kan het bedrijf elk moment door de mand vallen omdat het minder succesvol is dan het eigenlijk lijkt. In dat geval moet het bedrijf overwegen om het imago bij te stellen of de identiteit te verbeteren. Vos en Schoemaker hebben een overzicht opgesteld van de problemen die op kunnen treden bij imago en identiteit. Dit overzicht staat in onderstaande tabel (Vos, 1992).

Tabel 4.1 Problemen identiteit en imago

	In overeenstemming met identiteit	Afwijkend van identiteit
Negatief imago	Werken aan de identiteit	Met communicatie is veel te bereiken
Positief imago	Goed; aandacht continueren	Risico om door de mand te vallen; werken aan identiteit

4.2 Onderzoeken, publicaties en theorieën

Deze paragraaf beschrijft verschillende onderzoeken, publicaties en theorieën die van toepassing zijn op dit imago-onderzoek.

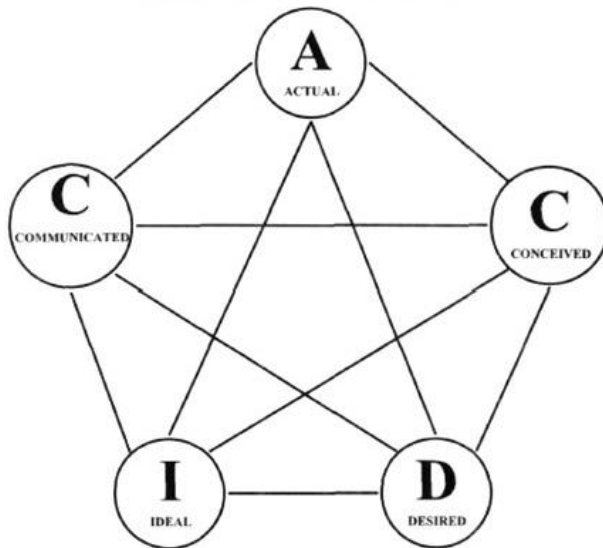
4.2.1 Onderzoeken naar de ICT-branche

Uit een onderzoek van Blauw Research (2009) blijkt dat 40% van de ICT-beslissers van mening is dat de ICT-branche te maken heeft met een imagoprobleem. Enkele oorzaken van dit probleem zijn de hoge tarieven van de producten en diensten in de branche, de 'snelle jongens' cultuur en vertraging in levertijden (Blauw, 2009). Dat de reputatie van ICT-bedrijven was verslechterd bleek al eerder uit een onderzoek in 2008 (Computable, 2010a).

4.2.2 AC2ID Test van Balmer en Soenen

Balmer en Soenen (1999) waren op zoek naar een methode die de zwaktes van een strategie van een organisatie en het management kon meten. Ook wilden zij het type identiteit dat aan verandering toe is identificeren. In 1999 ontwikkelden zij de ACID Test. Deze staat voor actual identity, communicated identity, ideal identity en desired identity (Fox, 2001).

Figuur 4.1 AC2ID Test (Fox, 2010)



Actual identity

Actual identity staat voor wat de organisatie is, aan de hand van de visie die het management van het bedrijf heeft. Andere punten die bij deze soort identiteit horen: het soort producten en diensten dat een organisatie aanbiedt en de kwaliteit daarvan, de prestaties en het gedrag van de medewerkers en van de organisatie zelf.

Communicated identity

De communicated identity staat voor twee verschillende dingen. Ten eerste refereert deze vorm van identiteit aan de reputatie die de stakeholders hebben van de organisatie. Ten tweede houdt het de totale communicatie van een organisatie in, die zowel gecontroleerd, zoals public relations, als ongecontroleerd kan zijn, zoals roddels en hoe de media praat over een organisatie.

Ideal identity

De ideal identity staat voor de optimale positionering van een organisatie, die rekening houdt met kansen en sterktes binnen de markt waarin het bedrijf opereert. Deze vorm van identiteit bekijkt de identiteit vanuit de optimale situatie. De ideal identity belicht onder andere de concurrentie, waarden van consumenten, koopgedrag en de sociale omgeving van het bedrijf.

Desired identity

Desired identity staat voor wat de visie van het management en de missie van een bedrijf is. Mensen die een machtige positie binnen een bedrijf bekleden bepalen de desired identity. Waar de ideal identity een logische constructie is aan de hand van marktgegevens, leeft de desired identity vooral in de fantasieën van het management van een organisatie.

Conceived identity

In 2001 herzag Balmer het model en voegde er een tweede 'C' aan toe: conceived identity. Deze staat voor het imago dat de organisatie heeft bij zijn stakeholders en netwerk. Sindsdien heet het model AC2ID Test (Balmer, 2001). De AC2ID van Balmer en Soenen helpt een organisatie antwoord te geven op vragen als: "Wat is de huidige identiteit?" en "Welk beeld van de organisatie wordt door formele en informele communicatie naar buiten gebracht?" (Balmer & Soenen, 1999). Figuur 4.1 geeft deze theorie weer in het model (Balmer, 2001).

4.2.3 Van Riel

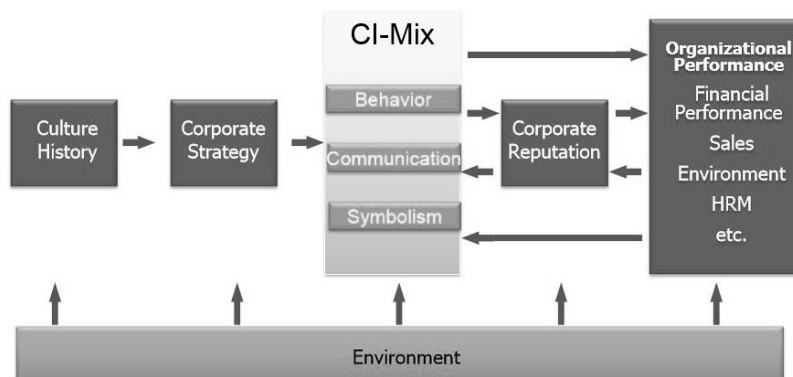
Van Riel ontwikkelde in 2003 zijn model, dat een verdere uitwerking is van de Corporate Identity Mix van Birkigt en Stadler (Van Riel, 2011b). Van Riel paste het model aan naar aanleiding van zijn kritiek op het model. Van Riel gaat in op 'reputatie', maar gebruikt deze term op eenzelfde manier als Birkigt en Stadler 'imago' gebruiken. Dat is de reden dat dit model binnen deze discours past. Van Riel definieert 'reputatie' als een evaluatie van het gehele bedrijf op het gebied van kwaliteiten en verantwoordelijkheden, vergeleken met de concurrentie van het bedrijf. 'Image', ofwel 'imago', definieert Van Riel als de waarneming van een specifiek deel van het bedrijf. Alle images samen vormen vervolgens de reputatie (Van Riel, 2011b).

Van Riel had de volgende aanmerkingen op het model:

1. Het model houdt geen rekening met het feit dat reputatie niet slechts een reflectie is van de identiteit. Omgevingsfactoren kunnen namelijk ook de reputatie beïnvloeden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het gedrag van concurrenten.
2. Imago is geen doel op zich, maar meer een middel dat zorgt dat de prestaties van een bedrijf verbeteren.
3. Ook houdt het model geen rekening met de wederkerige effecten van de verandering in gedrag, communicatie en symbolen op de identiteit van een bedrijf.
4. Een vierde kritiekpunt is dat het model geen onderscheid maakt in identiteitskenmerken die langzaam veranderen als cultuur en dynamische kenmerken als symbolen en communicatie.
5. Ook stelt Van Riel dat een nadeel van het model is dat het te weinig benoemt dat statische en dynamische identiteitskenmerken een verschil kennen in de impact die het op het imago heeft. Statische identiteitskenmerken als cultuur hebben namelijk een grotere impact op het imago dan dynamische kenmerken als symbolen.

Deze kritiek resulteert in het volgende conceptueel model, waarbij Van Riel rekening houdt met bovenstaande kritiek (Van Riel, 2011b).

Figuur 4.2 Conceptueel model Van Riel



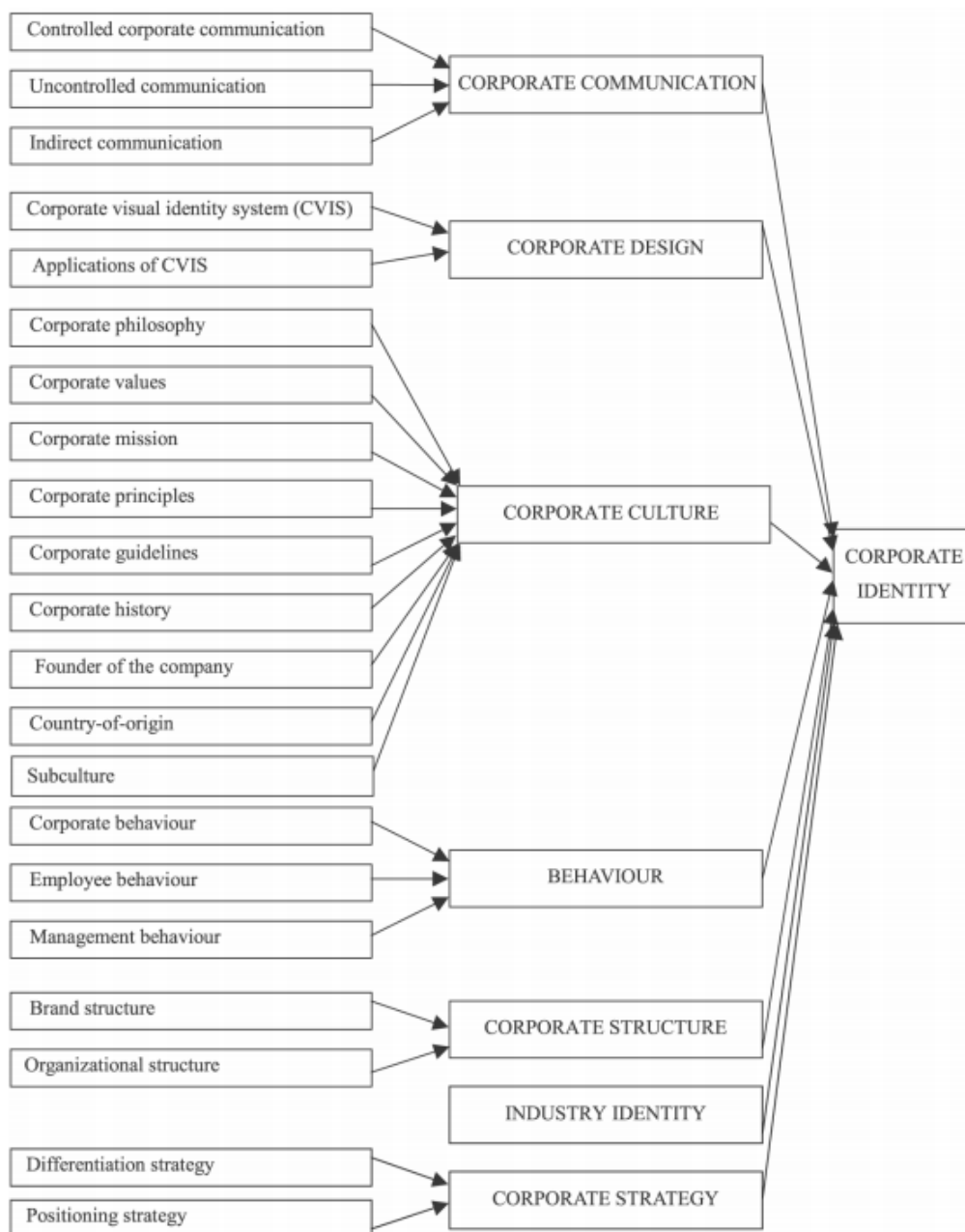
Van Riel voegde, naast het oorspronkelijke model van Birkigt en

Stadler dat valt onder de CI-Mix ook de volgende punten toe: organisatiegeschiedenis, bedrijfsstrategie, reputatie, prestatievermogen van het bedrijf en de externe omgeving.

2.4 The original corporate identity categorisation van Melewar

Melewar ontwikkelde in 1993 zijn theorie: 'The original corporate identity categorisation' (Melewar & Karaosmanoglu, 2006). Dit is een multidisciplinaire aanpak waarbij hij een breed aanbod van factoren associeert met de corporate identity, de identiteit van een organisatie. De zeven dimensies die Melewar in zijn aanpak behandelt, zijn: corporate communication, corporate design, corporate culture, behaviour, corporate structure, industry identity en corporate strategy.

Figuur 4.3 The original corporate identity categorization (Melewar & Karaosmanoglu, 2006)



Corporate communication houdt alle vormen van communicatie richting de stakeholders in en bestaat uit gecontroleerde en ongecontroleerde vormen van communicatie. Corporate design is in feite de visuele identiteit van een organisatie. Voorbeelden van corporate design zijn de bedrijfsnaam, het logo, de slogan en huisstijl. Corporate culture bestaat uit de visie en missie, principes, regels, geschiedenis en zowel de nationale als de subcultuur in een bedrijf. Behaviour is onderverdeeld in organisatiegedrag, gedrag van de medewerkers en gedrag van het management. Corporate structure bestaat uit organisatiestructuur en merkstructuur. Industry identity heeft betrekking op de concurrentie binnen de branche en in hoeverre deze het bedrijf beïnvloedt. Corporate strategy, ten slotte, houdt de fundamentele strategieën van een bedrijf in om te kunnen concurreren in de branche. Figuur 4.3 geeft het conceptuele model bij deze theorie weer (Melewar & Karaosmanoglu, 2006).

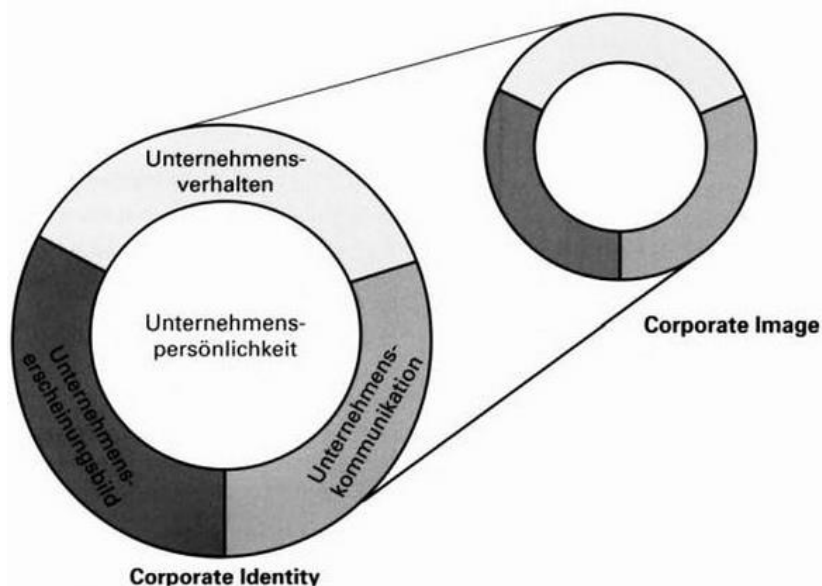
4.2.5 Overeenkomsten en verschillen

De AC2ID Test van Balmer en Soenen gaat enkel in op het begrip 'identiteit'. Dit geldt ook voor de theorie van Melewar. In dit onderzoek komen echter zowel identiteit als imago aan bod. De theorie van Van Riel gaat verder op de theorie van Birkigt en Stadler, maar gaat daarbij in op de reputatie van een organisatie. Hij noemt alle 'images' van een organisatie samen de 'reputatie'. De theorie betreft veel factoren bij 'reputatie' die niet nodig zijn om een helder overzicht te kunnen geven van het imago van de opdrachtgever van dit onderzoek. Omdat de Identity mix van Birkigt en Stadler zowel op identiteit als op imago ingaat en omdat het model een duidelijk overzicht geeft van deze factoren, sluit deze theorie het beste aan bij de probleemstelling van dit onderzoek.

4.3 Corporate identity mix

Birkigt en Stadler publiceerden in 1986 de Corporate Identity Mix, waarin ze aangeven hoe de identiteit van een organisatie zich uit aan de hand van symbolen, communicatie en gedrag, en hoe deze identiteit doorwerkt naar het imago van een bedrijf (Kashyap, 2014). Het model bestaat uit verschillende delen. 'Gedrag', 'Communicatie' en 'Symbolen' zijn samen de uitdragers van de identiteit van een organisatie, de 'Corporate Personality'. Deze identiteit heeft daarnaast invloed op de 'Corporate Image', ofwel het imago van een organisatie (Birkigt & Stadler, 1980).

Figuur 4.4 Corporate identity mix (Birkigt & Stadler, 1980, p. 23)



4.3.1 Gedrag

Gedrag staat voor de manier waarop een bedrijf, door acties of handelingen, zijn persoonlijkheid uit en heet in bovenstaand model 'Unternehmensverhalten'. Deze acties kunnen zowel verbaal als non-verbaal zijn en zijn soms wel en soms niet gepland (Otubanjo, 2013). Birkigt en Stadler (1980) vinden gedrag het belangrijkste aspect van dit model: "Das weitaus wichtigste und wirksamste Instrument der Corporate Identity ist das schlüssige Verhalten des Unternehmens mit seinen Auswirkungen und Folgen."

4.3.2 Symbolen

De symbolen staan voor de visuele identiteit van een organisatie, zowel op bedrijfs- als op productniveau. Symbolen helpen een bedrijf om de eigen persoonlijkheid te laten zien aan de stakeholders (Otubanjo, 2013). Symbolen zorgen voor continuïteit, maar vereisen synchroon met de identiteit continue verandering (Birkigt & Stadler, 1980). Volgens Birkigt en Stadler (1980) staat dit onderdeel voor de kleuren, het lettertype en alle overige grafische uitingen van een bedrijf die samen de persoonlijkheid van het bedrijf laten zien.

4.3.3 Communicatie

Communicatie staat in het model voor de vele manieren waarop een bedrijf zijn hele persoonlijkheid aan stakeholders laat zien. Communicatie kan via verschillende wegen bij een stakeholder terecht komen. Advertenties en public relations zijn hier een voorbeeld van (Otubanjo, 2013). Volgens Birkigt en Stadler (1980) is dit onderdeel de meest flexibele, omdat je communicatie zowel op de lange als op de korte termijn zinvol in kunt zetten.

4.4 Kritische review

Op het gekozen model bij dit onderzoek is enkele kritiek te vinden die deze paragraaf toelicht en vervolgens weerlegt (§4.4.3).

4.4.1 Balmer

Balmer stelt dat de Identity mix van Birkigt en Stadler alleen te gebruiken is wanneer iemand de grootste kanalen waarmee een bedrijf zijn identiteit uitdraagt wil onderzoeken. Wanneer iemand meer wil weten van de identiteit, is het model wat beperkt (Balmer, 2001).

4.4.2 Van Riel en Fombrun

Van Riel en Fombrun (1997) hebben ook enkele punten van kritiek op het model van Birkigt en Stadler. Volgens hen kunnen ook andere factoren dan identiteit het imago beïnvloeden. Ook laat het model niet goed genoeg zien dat het imago geen einddoel is, maar een kanaal waarmee een bedrijf succes kan bereiken. Een derde kritiekpunt is dat het model geen onderscheid maakt in (statische) identiteitskenmerken die langzaam veranderen als cultuur en dynamische kenmerken als symbolen en communicatie. Tenslotte stellen Van Riel en Fombrun dat een nadeel van het model is dat het te weinig benoemt dat statische en dynamische identiteitskenmerken een verschil kennen in de impact die het op het imago heeft. Statische identiteitskenmerken als cultuur hebben namelijk een grotere impact op het imago dan dynamische kenmerken als symbolen (Bronn, 2010).

4.4.3 Weerlegging van de kritiek

De kritiek van Balmer is niet van toepassing bij dit onderzoek. Om een algemeen beeld van het imago te kunnen geven, onderzoekt de onderzoeker de grootste punten die invloed hebben op het imago bij verschillende doelgroepen. Voor dit onderzoek is de kritiek over een 'te beperkt' onderzoek dus niet van toepassing.

Daarnaast neemt de onderzoeker het feit dat het model geen einddoel is, maar slechts een kanaal waarmee een bedrijf succes kan bereiken in acht bij dit onderzoek. Ook het feit dat statische identiteitskenmerken, zoals cultuur, minder dynamisch zijn dan bijvoorbeeld symbolen en communicatie en dat zij meer impact hebben op het imago neemt de onderzoeker in acht bij de uitvoering van dit onderzoek. Zeker bij de implementatie van een eventueel nieuwe communicatiestrategie of een aanpassing daarvan, zal de onderzoeker deze kritiekpunten meenemen ter informatie. Dit onderzoek heeft als doel om een algemeen en breed beeld te geven van het imago van het bedrijf. Het imago zal ook zeker geen einddoel zijn, maar een middel om de communicatiestrategie te verbeteren. Om bovengenoemde redenen is de kritiek van Van Riel en Fombrun dus niet van toepassing bij dit onderzoek.

4.5 Hypothesen

Uit de theorie van Birkigt en Stadler kwamen de volgende hypothesen voort, die de onderzoeker toetst tijdens dit onderzoek.

4.5.1 Hypothese 1

Als de verschillende vormen van design niet samenwerken binnen een organisatie met betrekking tot het gebruik van de symbolen, dan zal de doelgroep geen optimale eenheid in de symbolen terugzien.

Toelichting

Birkigt en Stadler (1980, p. 59): “Das Erscheinungsbild des Unternehmens wird zu optimaler Geschlossenheit im Sinne der Corporate Identity gebracht durch das einheitliche Zusammenwirken von Markendesign, Productdesign, Grafikdesign, Architekturdesign. Das Erscheinungsbild braucht Kontinuität, es bedarf aber auch eines gesteuerten Wandels synchron mit einer sich wandelnden Identity”. Hiermee zeggen Birkigt en Stadler dat de symbolen van een onderneming als optimale eenheid in de zin van corporate identity kunnen worden gebruikt, door een uniforme samenwerking van merkdesign, productdesign, grafisch design en architectuur.

4.5.2 Hypothese 2

Wanneer een organisatie de identiteit als leidende structuur neemt voor de communicatie, vindt interactie plaats en vormen alle individuele maatregelen op dat gebied één geheel.

Toelichting

Birkigt en Stadler (1980, p. 59) zeggen letterlijk: “Corporate Identity als Leitstrategie für alle unternehmerischen und kommunikativen massnahmen bündelt die Einzelmaßnahmen und richtet sie auf Interaktion aus.” Hiermee stellen zij dat wanneer een organisatie de identiteit als leidende structuur neemt, interactie plaatsvindt en alle individuele acties op dat gebied samen één geheel vormen.

4.5.3 Hypothese 3

Als de organisatie op korte termijn één instrument uit de corporate identity mix wil inzetten, dan is het instrument ‘communicatie’ daar het meest geschikt voor.

Toelichting

Birkigt en Stadler (1980, p. 59): “Die Kommunikation ist das Instrument mit der höchsten Flexibilität innerhalb des Identitäts-Mix, denn sie erlaubt sowohl planungsgesteuerten, langfristig-strategischen als auch anlassbedingten, schnellen taktischen Einsatz. Ihr Stil wird inhaltlich durch die Grundsätze des Unternehmensverhaltens, formal und visuell durch das Erscheinungsbild geprägt.” Dit betekent dat ‘communicatie’ het instrument met de hoogste flexibiliteit is binnen de corporate identity mix. Dit komt doordat een organisatie communicatie zowel plan gestuurd als op de lange en korte termijn in kan zetten. Het gedrag van een organisatie bepaalt de stijl van de communicatie en de symbolen geven deze visueel vorm.

5 Methodologie

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de methoden van onderzoek die de onderzoeker toepast bij dit onderzoek. Dit hoofdstuk bestaat uit drie onderdelen, namelijk: de methode van onderzoek (§5.1), de aanpak per onderzoeksdoelgroep (§5.2) en een evaluatie (§5.3).

5.1 Methode van onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de overeenkomsten en verschillen tussen het beeld dat stakeholders hebben bij Infotheek en de identiteit van het bedrijf. Op basis van dit inzicht brengt de onderzoeker een strategisch advies uit. Dit inzicht geeft een antwoord op de probleemstelling van dit onderzoek.

De onderzoeksmethode bij dit onderzoek is kwalitatief. Volgens Brinkman is kwalitatief onderzoek geschikt om erachter te komen welke motieven mensen hebben of hoe processen verlopen (Brinkman, 2011, p. 31). Bij dit onderzoek wil Infotheek weten welk beeld stakeholders hebben van het bedrijf en waarom zij dit beeld hebben. Met kwalitatief onderzoek ondervraagt de onderzoeker een klein aantal personen over hun motieven en beweegredenen (Meier & Mandemakers, 2007). Daarom kiest de onderzoeker voor kwalitatief onderzoek.

Het onderzoek vindt plaats in de vorm van semigestructureerde diepte-interviews. Semigestructureerde diepte-interviews zijn informeel en niet gestandaardiseerd. Hierbij heeft de onderzoeker een lijst met onderwerpen of thema's die van interview tot interview in volgorde kunnen verschillen. Ook bestaat de mogelijkheid om extra vragen te stellen om de onderzoeksvragen en –doelstellingen verder te kunnen onderzoeken. Zo kan de onderzoeker dieper ingaan op de meningen van de respondenten. Om de respondenten zo veel mogelijk vrijuit te laten spreken, vinden de interviews één op één plaats. De onderzoeker neemt de interviews na toestemming van de respondenten op, zodat de onderzoeker de antwoorden op een juiste manier kan verwerken. Semigestructureerde diepte-interviews bieden de mogelijkheid om antwoorden van respondenten uit te zoeken, door respondenten naar betekenissen te vragen. Dit resulteert mogelijk in vernieuwende inzichten voor de onderzoeker (Saunders et al., 2011).

Zoals hoofdstuk 3 beschrijft, beantwoordt de onderzoeker deelvraag 1 door middel van deskresearch. Indien nodig zal de onderzoeker de deskresearch aanvullen met interviews met enkele managers. De overige deelvragen beantwoordt de onderzoeker volledig door kwalitatief onderzoek. Daarnaast vult de onderzoeker de informatie aan met deskresearch.

5.1.1 Operationalisatie per deelvraag

Deelvraag 1: Wat is de gewenste identiteit van Infotheek en hoe komt deze tot uiting aan de hand van symbolen, communicatie en gedrag?

Deze deelvraag geeft inzicht in wat de gewenste identiteit van Infotheek is volgens het management van het bedrijf. Deze deelvraag beantwoordt de onderzoeker voornamelijk door middel van deskresearch. Mocht dit echter niet toereikend zijn, dan kan de onderzoeker ook korte interviews inzetten om deze deelvraag te beantwoorden. De interviews zet de onderzoeker in indien aanvullende informatie nodig is of wanneer de benodigde informatie niet beschikbaar is op papier. Een zoekplan voor de deskresearch staat in bijlage II. Aan de hand van dit zoekplan zal de onderzoeker de deskresearch volbrengen.

Deelvraag 2: Wat is de identiteit van Infotheek en hoe komt deze tot uiting aan de hand van symbolen, communicatie en gedrag?

Deze deelvraag geeft inzicht in de manier waarop de medewerkers de identiteit uitdragen. Medewerkers zijn dan ook de doelgroep van deze deelvraag. Deze deelvraag komt aan bod in de topic guide in bijlage XI en wordt onderzocht aan de hand van diepte-interviews.

Deelvraag 3: Wat is het imago van Infotheek volgens medewerkers?

Deze deelvraag geeft inzicht in wat het imago van Infotheek is volgens de medewerkers van het bedrijf. De thema's die bij deze deelvraag aan bod komen zijn: 'algemeen beeld', 'verwachting en ervaring', 'kernwaarden', 'communicatie', 'symbolen' en 'gedrag'. Een verdere toelichting van de thema's is uitgewerkt in de topic guide in bijlage XI. Voor deze deelvraag zet de onderzoeker card sorting in. Aan de hand van de kernwaarden van Infotheek stelt de onderzoeker medewerkers de vraag in hoeverre zij de waarden van het bedrijf herkennen en bij het bedrijf vinden passen. Daarnaast mogen zij zelf invulling geven aan een andere 'waarde' die zij bij Infotheek vinden passen, door middel van een leeg kaartje.

Deelvraag 4: Wat is het imago van Infotheek volgens klanten en leveranciers?

Deze deelvraag geeft inzicht in wat het imago van Infotheek is volgens de leveranciers en de klanten van het bedrijf. Dit onderzoekt de onderzoeker aan de hand van diepte-interviews. De thema's die bij deze deelvraag aan bod komen, zijn: 'eerste gedachte', 'verwachting en ervaring', 'kenmerken', 'communicatie', 'symbolen' en 'gedrag'. Een verdere toelichting van de thema's is uitgewerkt in de topic guide in bijlage X. Onderstaand schema laat aan de hand van dikgedrukte kruisjes zien welke thema's overlappen bij de derde en vierde deelvraag.

Tabel 5.1 Overlapping thema's bij deelvragen drie en vier

Thema's	Deelvraag 3	Deelvraag 4
Eerste gedachte		X
Algemeen beeld	X	
Verwachting en ervaring	X	X
Kenmerken		X
Kernwaarden	X	
Communicatie	X	X
Symbolen	X	X
Gedrag	X	X

Deelvraag 5: Wie zijn de grootste concurrenten van Infotheek volgens klanten en leveranciers?

Deze deelvraag geeft een inzicht in het referentiekader waarin klanten en leveranciers Infotheek plaatsen. Deze vraag is opgenomen in dit onderzoek om een goed beeld te krijgen van de sterktes en zwaktes die het bedrijf kent. Het antwoord op deze deelvraag komt aan het licht dankzij diepte-interviews. De thema's van deze deelvraag zijn: 'beste ICT-bedrijf' en 'slechtste ICT-bedrijf'.

5.2 Aanpak per onderzoeksdoelgroep

De doelgroepen van dit onderzoek bestaan uit klanten, medewerkers en leveranciers van Infotheek. Deze doelgroepen zijn volgens de opdrachtgever het meest van belang voor het bedrijf. Dit onderzoek beperkt zich daarnaast tot de huidige medewerkers van Infotheek. Medewerkers die op het moment van onderzoeken niet meer bij Infotheek werken, zijn niet van belang voor het onderzoek. Ditzelfde geldt voor klanten en leveranciers van het bedrijf. De reden hiervoor is dat de onderzoeker een zo actueel mogelijk beeld wil geven van het imago van Infotheek.

5.2.1 Gesprekstechnieken

De gesprekstechniek die de onderzoeker bij de interviews inzet, is card sorting. Daarnaast stelt de onderzoeker open vragen, waardoor de mogelijkheid bestaat om het onderwerp goed uit te zoeken en de onderzoeker kan doorvragen (Brinkman, 2011, p. 78). Ook kan de geïnterviewde zijn antwoorden nuanceren. Bij het stellen van open vragen bestaat het gevaar dat het interview afdwaalt van het doel. Dit kan de onderzoeker echter corrigeren door het stellen van een gesloten vraag (Hulshof, 2013, p. 24).

Card sorting

Tijdens de interviews maakt de onderzoeker gebruik van gesloten card sorting om de huisstijl en kernwaarden van Infotheek te onderzoeken. Dit houdt in dat de onderzoeker een aantal kaarten bij zich heeft met daarop tekst en de kleuren en symbolen van de huisstijl, en die aan de respondenten laat zien. De onderzoeker koos voor gesloten card sorting, omdat de onderzochte onderwerpen vaststaan en niet zullen veranderen (Spencer, 2009). De kaartjes die de onderzoeker bij dit onderzoek gebruikt staan in hoofdstuk 5 van de topic guides in bijlage IX en bijlage X.

5.2.2 Medewerkers

Locatie

Volgens Brinkman heeft de locatie van de interviews invloed op de antwoorden van de respondent. Brinkman geeft de tip om een locatie te kiezen waar de respondent zich op zijn of haar gemak voelt en men het interview zo min mogelijk kan verstoren (Brinkman, 2011). Daarom zal de locatie van de medewerkers de locatie van het bedrijf zelf zijn. Aangezien Infotheek in Leiden twee vestigingen heeft, zullen de interviews op twee verschillende locaties plaatsvinden. Infotheek heeft bij elke vestiging vergaderruimtes. Deze zal de onderzoeker voor de interviews reserveren, zodat de respondent ongestoord in kan gaan op de vragen.

Selectie respondenten

De onderzoeker selecteert de respondenten aan de hand van onderstaand respondentenschema.

Tabel 5.2 Respondentenschema medewerkers

Doelgroep	Aantal	Functie	Relatieduur
Medewerkers	2	Management	> 3 maanden
	2	Geen management	< 3 maanden
	2	Geen management	> 3 maanden
Totaal	6	-	-

Volgens Watkins (2003) kijken nieuwe medewerkers op een andere manier naar een bedrijf dan medewerkers die al langer bij het bedrijf werken. De duur van deze periode is negentig dagen, daarna is iemand geen 'start-up', een beginner, meer. Daarom is er gekozen om een scheiding te maken tussen respondenten die korter of langer dan een periode van drie maanden bij Infotheek werken. Voor het management is dit echter niet van toepassing, omdat alle leden van het managementteam langer dan drie maanden bij het bedrijf werken.

Uit het vooronderzoek in bijlage I blijkt dat de medewerkers antwoord gaven op vragen vanuit een verschillend perspectief. Dit perspectief had te maken met de verschillende functies en mate van invloed van de medewerkers. Om een zo representatief mogelijk inzicht te geven in het beeld dat de medewerkers hebben van Infotheek is daarom gekozen een scheiding te maken tussen managementfuncties en de andere functies. Omdat er relatief meer uitvoerende medewerkers zijn dan managers, kiest de onderzoeker voor een verdeling van vier medewerkers en twee managers. Daarnaast is het belangrijk dat de respondenten afkomstig zijn uit verschillende afdelingen binnen Infotheek. Daarom maakt de onderzoeker bewust de keuze om ook een medewerker uit het magazijn te interviewen.

De medewerkers ontvangen half maart een e-mail met daarin het verzoek deel te nemen aan het onderzoek. De e-mail die zij ontvangen staat in bijlage VII.

5.2.3 Klanten

Locatie

De interviews met klanten zijn op de locatie van het bedrijf van de klant zelf. Deze keuze is gemaakt naar aanleiding van de theorie van Brinkman in §5.2.1. Het is van belang dat er een ruimte vrijgemaakt is bij het bedrijf waar de interviewer en respondent één op één het interview kunnen doorlopen.

Selectie respondenten

De onderzoeker selecteert de respondenten aan de hand van onderstaand respondentenschema.

Tabel 5.3 Respondentenschema klanten

Doelgroep	Aantal	Besteding	Grootte	Relatieduur
Klanten	1	Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.	> 249 medewerkers	< 3 maanden
	1		> 249 medewerkers	> 3 maanden
	1		< 249 medewerkers	> 3 maanden
	1		< 249 medewerkers	< 3 maanden
	1		< 249 medewerkers	> 3 maanden
	1		> 249 medewerkers	> 3 maanden
Totaal	6	-		-

Bij deze doelgroep maakt de onderzoeker een scheiding in het bedrag dat het bedrijf bij Infotheek besteedt. Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden. De onderzoeker kiest bewust voor respondenten die buiten dat gemiddelde liggen en kiest daarmee voor respondenten met een kleine en grote bestedingsgrootte. De reden hiervoor is dat de onderzoeker ervan uitgaat dat bestedingsgrootte ertoe doet bij dit onderzoek. In totaal zal de onderzoeker zes respondenten uit de doelgroep ‘klanten’ interviewen, waarvan drie klanten boven en drie klanten onder de gemiddelde besteding zitten.

Ook neemt de onderzoeker de grootte van het bedrijf mee in het respondentenschema, naar wens van de opdrachtgever. Hierin is een scheiding gemaakt tussen kleinbedrijf, middelgrootbedrijf en grootbedrijf. De verdeling van het Centraal Bureau voor de Statistiek is aangehouden. Dit betekent dat onder het midden- en kleinbedrijf (MKB) bedrijven met maximaal 249 medewerkers worden verstaan. Bedrijven die bestaan uit 250 medewerkers of meer vallen onder het grootbedrijf (Gessel – Dabekaussen, 2011). Omdat het aannemelijk is dat grote bedrijven meer besteden en het MKB minder, is ook hier rekening mee gehouden in de selectie van respondenten.

Daarnaast bracht de onderzoeker ook bij deze doelgroep een scheiding in tijd aan volgens de theorie van Watkins. Omdat er meer klanten zijn met een relatie met Infotheek van langer dan drie maanden, is het respondentenschema hierop aangepast. De klanten krijgen half maart een e-mail of telefoontje van hun accountmanager met daarin het verzoek voor medewerking bij dit onderzoek. De onderzoeker kiest hiervoor omdat de accountmanagers persoonlijk contact hebben met de klanten, waardoor de kans op deze manier groter is dat de klanten bereid zijn mee te werken. Wanneer de onderzoeker binnen enkele dagen geen reactie ontvangt, zoekt de onderzoeker telefonisch contact. De e-mail die de klanten ontvangen, staat in bijlage VIII.

5.2.4 Leveranciers

Locatie

De interviews met leveranciers zijn op de locatie van het bedrijf van de leverancier zelf. Deze keuze is gemaakt naar aanleiding van de theorie van Brinkman in §5.2.1. Het is van belang dat er een ruimte vrijgemaakt is bij het bedrijf waar de interviewer en respondent één op één het interview kunnen doorlopen.

Selectie respondenten

De onderzoeker selecteert de respondenten aan de hand van onderstaand respondentenschema.

Tabel 5.4 Respondentschema leveranciers

Doelgroep	Aantal	Besteding	Relatieduur
Leveranciers	1 1 1 1	Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.	< 3 maanden > 3 maanden < 3 maanden > 3 maanden
Totaal	4	-	-

Bij deze doelgroep maakt de onderzoeker een scheiding in het bedrag dat Infotheek bij het bedrijf besteedt. Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden. Ook voor deze doelgroep geldt dat de onderzoeker bewust leveranciers uitkiest waarbij Infotheek een bedrag besteedt dat buiten het gemiddelde ligt, omdat de onderzoeker verwacht dat bestedingsgrootte ertoe doet. In totaal zal de onderzoeker vier respondenten uit de doelgroep ‘leveranciers’ interviewen, waarvan twee leveranciers boven en twee leveranciers onder de gemiddelde besteding van Infotheek zitten. De scheiding die in tijd is aangebracht volgens de theorie van Watkins geldt ook voor deze doelgroep. Deze theorie licht §5.2.2 toe.

De leveranciers krijgen half maart een e-mail met het verzoek mee te werken aan dit onderzoek. Deze uitnodiging staat in bijlage VI. Ook bij deze doelgroep geldt dat wanneer de onderzoeker binnen enkele dagen geen reactie ontvangt, de onderzoeker telefonisch contact zoekt.

5.3 Evaluatie

Het interview met leverancier 1 was het eerste interview dat de onderzoeker afnam. Het verbatim van dit interview staat in bijlage XXV. Tijdens dit interview is de onderzoeker niet kritisch genoeg geweest bij het doorvragen naar achterliggende gedachten en meningen. Gedurende het interview met medewerker 6 bemerkte de onderzoeker een verschil in het begrijpen van de vragen in vergelijking met de andere medewerkers. Het verbatim van dit interview staat in bijlage XVIII.

Het interview met medewerker 6 duurde daarnaast vrij kort in verhouding met de andere medewerkers en geeft daarom een minder goed beeld van de opvattingen van deze medewerker in vergelijking met de andere medewerkers. De onderzoeker wil dit interview toch graag meenemen in de resultaten, omdat deze medewerker in het magazijn werkt en daardoor weer anders tegen zaken aankijkt dan de medewerkers van andere afdelingen. De onderzoeker houdt er echter wel rekening mee dat de antwoorden minder zwaar meewegen dan de andere antwoorden. Dit geldt ook voor het interview met leverancier 1.

6 Resultaten

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de onderzoeksresultaten. Het hoofdstuk bevat een beknopte beschrijving van de interviews en de resultaten gecategoriseerd per deelvraag. Elke deelvraag staat in een aparte paragraaf die de onderzoeker afsluit met een samenvatting. Scheefgedrukte zinnen zijn citaten van de respondenten en achter elke quote staat het nummer van de desbetreffende respondent.

6.1 Interviews

De onderzoeker sprak zestien respondenten om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen. De onderbouwing voor de keuze van de respondenten staat in hoofdstuk 5. De duur van de interviews varieert van een halfuur tot een uur. De onderzoeker onderzocht, door middel van semigestructureerde diepte-interviews, wat de respondenten van het imago van Infotheek vinden. Daarnaast onderzocht de onderzoeker de achterliggende gedachte daarbij. De volgende paragraaf geeft inzicht in de resultaten van het onderzoek.

6.2 Deelvragen

6.2.1 Deelvraag 1

'Wat is de gewenste identiteit van Infotheek en hoe komt deze tot uiting aan de hand van symbolen, communicatie en gedrag?'

De gewenste identiteit staat voor dat wat de organisatie uit wil stralen (Van der Grinten, 2010). Deze identiteit bestaat uit de visie, missie, kerncompetenties en kernwaarden van de organisatie. Infotheek gebruikt vier kernwaarden binnen het bedrijf. Deze kernwaarden zijn: 'we do', 'we care', 'we're proud' en 'we're ambitious'. Deze waarden zijn Engels vanwege de internationale ambities van de organisatie (Infotheek, 2013). De visie van Infotheek is dat er altijd behoefte zal zijn aan besparing op ICT-kosten. De missie van het bedrijf is: 'Be different, buy smarter' (Infotheek, 2015a). Deze missie betekent dat Infotheek zijn klanten helpt om op een slimmere manier, anders dan andere bedrijven, om te gaan met ICT-kosten. Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Symbolen

De symbolen die Infotheek gebruikt, staan in de huisstijlrichtlijnen in bijlage XII. Infotheek gebruikt standaard drie kleuren: blauw, groen en wit. Dit zijn de hoofdkleuren. Voor titels en kopteksten gebruikt Infotheek het lettertype 'Open Sans light'. Voor de slogan en payoffs gebruikt Infotheek het lettertype 'Open Sans regular' en voor de body gebruikt Infotheek 'Arial'. 'Arial' moet men gebruiken vanaf twee zinnen tekst. Het logo bestaat uit een beeldmerk, de naam 'Infotheek' en de slogan 'Be different, buy smarter'. In de huisstijlrichtlijnen staat hierover: "Er zijn verschillende varianten van het logo. In de meeste gevallen gebruik je die met de pay-off." Daarnaast zet Infotheek het logo nooit zonder de bedrijfsnaam in. De witte versie van het logo zet men bij voorkeur in bij een blauwe achtergrond en voornamelijk bij online en print media. De gekleurde versie van het logo zet Infotheek in bij facturen en overige opgemaakte documenten. Ten slotte mag de tekst nooit ALL-CAPS zijn, moet de tekst altijd links uitlijnen en moet men altijd voldoende witruimte inzetten. 'Open Sans' mag men alleen voor grotere puntgroottes gebruiken. Deze bovenstaande regels gelden voor zowel online als offline.

Communicatie

Infotheek communiceert op verschillende manieren met zijn stakeholders. De meest algemene vorm waarin het bedrijf communiceert, is de website www.infotheek.com. Daarnaast verstuurt Infotheek direct mails en maakt het bedrijf op allerlei manieren reclame. Een voorbeeld hiervan zijn de reclamespotjes op Radio 538, banners op verschillende websites en advertenties op Google. Een ander voorbeeld is de reclame op de buitenkant van de panden van Infotheek op Zaalbergweg 9 en Dorus Rijkersweg 15 in Leiden (Infotheek, 2015a). Infotheek maakt daarnaast gebruik van de volgende sociale media: LinkedIn (<https://www.linkedin.com/company/Infotheek>), Facebook (<https://www.facebook.com/Infotheek>) en Twitter (<https://twitter.com/infotheek>).

De interne communicatie gaat voornamelijk via de e-mail, telefoon en Lync. 'Lync' is een applicatie waarmee de medewerkers gemakkelijk intern een berichtje kunnen sturen naar elkaar. Meer informatie was niet op papier beschikbaar. Om deze reden interviewde de onderzoeker S. S. over dit onderdeel. Dit interview staat in bijlage IX. Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Gedrag

Infotheek heeft huisregels waar de medewerkers zich aan dienen te houden. Dit bestand staat in bijlage V. Uit deze bedrijfsregels komt het gewenste gedrag van de medewerkers naar voren. De meeste regels hebben als onderwerp de veiligheid van de medewerkers, representativiteit en het houden aan algemene afspraken. Zo moeten werknemers hun werkplek schoon en opgeruimd houden, nette kleding dragen en op tijd komen. Drank- en drugsgebruik zijn niet toegestaan en in geval van diefstal volgen consequenties. De werknemers mogen geen privételefoon gebruiken onder werktijd en behandelen elkaar met respect. Daarnaast staan er regels in over de parkeerplaatsen, fietsenstalling en kantine.

Er was geen informatie op papier beschikbaar over trainingen en opleidingen binnen Infotheek. Om deze reden interviewde de onderzoeker Sheila Sponselee over dit onderdeel. Dit interview staat in bijlage IX. Een samenvatting van het antwoord: deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Samenvatting

Infotheek heeft de regels omtrent communicatie en gedrag duidelijk op papier beschreven. In de huisstijlrichtlijnen in bijlage XII staat precies vermeld wat werknemers wel en niet mogen gebruiken in de communicatie-uitingen van Infotheek. Zo gebruikt Infotheek het lettertype 'Open Sans' in verschillende vormen voor de koppen en voor de body gebruikt Infotheek 'Arial'. Blauw, groen en wit zijn de hoofdkleuren en het logo bestaat uit een beeldmerk, bedrijfsnaam en slogan. De interne en externe communicatie van Infotheek loopt via verschillende kanalen. Zo gebruikt Infotheek sociale media, een website, advertenties en reclamespotjes om de externe stakeholders te bereiken. De interne communicatie loopt voornamelijk via Lync, e-mail en de telefoon. Daarnaast lopen medewerkers even bij elkaar langs. Het gedrag van Infotheek is uitgewerkt in de huisstijlrichtlijnen in bijlage XII. Uit deze huisstijlrichtlijnen blijkt dat Infotheek vooral regels kent betreffende de veiligheid van medewerkers, representativiteit en het houden aan algemene afspraken.

6.2.2 Deelvraag 2

'Wat is de identiteit van Infotheek en hoe komt deze tot uiting aan de hand van symbolen, communicatie en gedrag?'

Medewerkers

Wat opvalt, is dat de geïnterviewde medewerkers de kernwaarden van Infotheek bij het bedrijf vinden passen (bijlage XXIV, analyseschema 7). Zij hebben hier verschillende redenen voor. Zo zijn medewerkers betrokken geweest bij het proces van het kiezen van kernwaarden. Zij zeggen dan ook dat zij die kernwaarden vinden passen, omdat zij ze anders niet uitgekozen hadden. Een andere medewerker benoemt dat de kernwaarden de groepstitels zijn van de waarden die zij onder medewerkers verzameld hebben, dus dat iedereen ze blijkbaar vindt passen. Een andere medewerker geeft aan dat hij nog maar kort werkzaam is bij Infotheek en ondanks dat toch de 'pijlers' herkent. Ook geeft hij aan dat er veel onderwerpen onder de kernwaarden passen (bijlage XXIV, analyseschema 7). De kernwaarden die de medewerkers het meest bij Infotheek vinden passen, zijn 'we do' en 'we're ambitious'. De medewerkers geven aan dat 'we do' echt bij Infotheek past, omdat Infotheek goed is in het 'doen' of het in de genen van het bedrijf zit. Een andere medewerker zegt dat werknemers processen weleens vergeten, doordat zij misschien wel iets te goed zijn in 'we do'. De medewerkers vinden Infotheek ambitieus en geven aan dat dit komt door de ambitieuze doelstellingen van de organisatie. Zo wil Infotheek op alle fronten de beste partner statussen krijgen bij verschillende fabrikanten. Daarnaast is een doel om écht bekend te worden in de IT-wereld. 'We're proud' vinden medewerkers ook passen, omdat zij bijvoorbeeld mails voorbij zien komen met de awards die Infotheek wint. De kernwaarden 'we do' en 'we're ambitious' worden echter vaker en eerder genoemd dan 'we're proud' (bijlage XXIV, analyseschema 8).

De kernwaarde die de medewerkers het minst vinden passen, is 'we care'. Een medewerker geeft als reden dat 'we care' volgens hem lastig is om te plaatsen en daarnaast minder prevalent naar voren komt. Een andere medewerker vindt dat Infotheek klantgerichter mag handelen, maar beseft dat deze actie niet alleen bij het bedrijf ligt. Deze actie ligt bijvoorbeeld ook bij de accountmanagers van het bedrijf. Een medewerker geeft aan dat 'we care' zowel op het gebied van klanten als op het gebied van medewerkers kan verbeteren. Deze medewerker vraagt zich af of de collega's onderling om elkaar geven. De reden waarom hij dit noemt, is omdat hij vaak ziet dat een klant 'A' vraagt, maar Infotheek 'B' aanbiedt of levert. Volgens hem nemen de medewerkers hun verantwoordelijkheid niet altijd, bijvoorbeeld als zij er niet voor betaald krijgen. Andere medewerkers vinden dat 'we care' niet past bij Infotheek omdat medewerkers elkaar niet ondersteunen. Voorbeelden die de medewerkers noemen is dat het medewerkers niet kan schelen wat er op een andere afdeling gebeurt en dat medewerkers elkaar soms tegenwerken. Een medewerker noemt dat jammer, omdat de collega's samen juist heel veel kunnen doen (bijlage XXIV, analyseschema 9).

Sommige medewerkers vinden het lastig om te bepalen of de huisstijl van Infotheek bij het bedrijf past. Dit komt omdat zij bijvoorbeeld niet zouden weten wat de huisstijl anders moest zijn. Andere medewerkers herkennen sommige kleuren niet of vinden de kleuren te standaard voor het bedrijf. Sommige medewerkers vinden de huisstijl bij het bedrijf passen, want zij kennen de huisstijl niet anders of hebben er niet zoveel over te zeggen (bijlage XXIV, analyseschema 10).

De medewerkers herkennen de groene kleur niet in de huisstijlrichtlijnen en vinden de kleur daarom ook niet binnen de huisstijl passen. Een andere medewerker vindt de kleur groen niet passen, omdat het logo blauw is en groen daar niet bij past (bijlage XXIV, analyseschema 11). De medewerkers zouden daarnaast iets aan het kleurgebruik willen veranderen, omdat de kleuren er niet uitspringen of omdat ze dat zelf mooier vinden. Een medewerker benoemt dat Infotheek meer aandacht aan de branding mag besteden. Een andere medewerker vindt dat het lettertype wat moderner mag, omdat het huidige lettertype bij hem niets oproept. Tot slot benoemt een medewerker dat de naam 'Infotheek' niet internationaal is en Infotheek daar af en toe mee worstelt (bijlage XXIV, analyseschema 12).

De medewerkers vinden de communicatie professioneel, omdat zij de communicatie-uitingen er mooi uit vinden zien en de e-mailings steeds professioneler worden. Een medewerker geeft aan dat dit komt door de marketingafdeling die veel verschillende communicatiemiddelen inzet, zoals de radiocommercials. Andere medewerkers vinden dat de communicatie vanuit het bedrijf beter kan. Zij stellen dat Infotheek veel meer kan met informatie van contactpersonen en dat Infotheek beter kan uitdragen wat het bedrijf in huis heeft (bijlage XXIV, analyseschema 13). De website doet op dit moment geen recht aan de kwaliteit van het bedrijf, volgens deze medewerker. De medewerkers vinden dat er meer face-to-face contact mag komen binnen Infotheek, omdat het duidelijker is en omdat je zakelijker overkomt. Een van hen vindt dat Infotheek op een gegeven moment face-to-face contact nodig heeft om professioneler te worden. De communicatie mag internationaler, maar wel in correct Engels. Daarnaast mag de website beter en mag de communicatie korter en transparanter volgens de medewerkers. Nu is niet altijd duidelijk wanneer iemand niet meer bij Infotheek werkt (bijlage XXIV, analyseschema 14).

Het gedrag van Infotheek past niet bij 'we care', maar wel bij 'we do'. De medewerkers stellen dat iedereen zijn 'eigen eilandje' heeft. Een van hen benoemt dat iedere collega bezig is om zijn eigen plekje binnen het bedrijf te beschermen. Hij is van mening dat buitenstaanders van het bedrijf dit ook merken. Een andere medewerker vindt dat de medewerkers vaker complimenten mogen krijgen, omdat dat nu te weinig gebeurt. De reden waarom het gedrag wel bij 'we do' past is dat Infotheek veel mensen aanneemt en veel nieuwe vestigingen binnen Europa opent (bijlage XXIV, analyseschema 15).

De medewerkers hebben verschillende wensen omtrent het gedrag. Een medewerker wil meer coaching en betere communicatie, omdat het nu lijkt alsof Infotheek niet altijd doet wat hij belooft. Andere medewerkers vinden dat zij meer moeten handelen vanuit een gezamenlijk belang, omdat zij van mening zijn dat iedereen binnen Infotheek moet uitstralen dat het één bedrijf is. Anders kan Infotheek niet naar buiten treden als één bedrijf. Infotheek moet

daarnaast beter voldoen aan de klantwensen, ondanks dat de consumentenverwachting wellicht niet altijd even realistisch is. Het voldoen aan de klantwensen gebeurt namelijk niet altijd (bijlage XXIV, analyseschema 16).

Klanten

De huisstijl van Infotheek past volgens de klanten bij het bedrijf. Een klant weet niet of de huisstijl past, omdat hij niet precies weet wat Infotheek op dit moment allemaal voor diensten en producten levert. Andere klanten vinden de huisstijl passen omdat het in de IT-wereld past, het lettertype zakelijk en informeel is en de huisstijl goed is opgezet. Een van hen vindt de huisstijl goed opgezet, omdat het logo simpel en duidelijk is en de slogan daarnaast goed is gevonden (bijlage XXIV, analyseschema 26). De klanten stellen dat de kleuren het meest bij Infotheek passen, omdat de kleuren hen doen denken aan 'zakelijkheid' en 'doelgerichtheid'. De klanten vinden het logo goed passen binnen de huisstijl, omdat het logo lijkt op een recycle-icoon en dat bij Infotheek past, of omdat ze het logo mooi vinden. Een van hen benoemt dat de pijlen binnen het logo allemaal een verschillende kant opgaan, maar dat het in het 'centrale punt' goed geregeld is. De slogan past volgens klanten goed bij de huisstijl, omdat deze goed laat zien waar Infotheek voor staat (bijlage XXIV, analyseschema 27).

De klanten vinden de kleur 'groen' niet passen bij de huisstijl, omdat ze de kleur met andere zaken dan met Infotheek associëren. Een klant vindt de kleur mooi, maar associeert 'groen' niet met een jong en dynamisch bedrijf. Een andere klant associeert 'groen' met ecologisch, duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze klant vindt dat niet bij Infotheek passen, omdat hij van mening is dat Infotheek op dit moment niet duurzaam onderneemt. Andere klanten vinden het logo minder passen, omdat het logo geen versterking is van de slogan of omdat niemand het logo herkent als 'het logo van Infotheek'. Tot slot mag het kleurgebruik volgens een klant moderner (bijlage XXIV, analyseschema 28).

De communicatie verloopt bij de klanten via de e-mail en telefonisch. Sommige klanten hebben face-to-face contact of contact via Lync (bijlage XXIV, analyseschema 29). De klanten vinden de communicatie goed, vanwege verschillende redenen. Een klant vindt dat Infotheek goed bereikbaar is en een andere klant benoemt dat de lijntjes met medewerkers kort zijn en dat de communicatie daardoor goed verloopt. Een andere klant is erg tevreden over de communicatie, omdat hij een klik met de organisatie heeft. Ook ervaren de klanten de communicatie als snel en duidelijk (bijlage XXIV, analyseschema 30). De klanten zouden het prettiger vinden wanneer zij een externe accountmanager zouden hebben. Zij geven als redenen dat zij het prettig vinden als er af en toe iemand op bezoek komt die even komt kijken of dat het prettig is om als klant het gevoel te hebben dat hij voor Infotheek nog steeds 'bestaat'. Een andere reden voor face-to-face contact is omdat e-mail weleens zorgt voor misverstanden. Een klant vindt het facturatiesysteem onduidelijk en een andere klant vindt de website onoverzichtelijk (bijlage XXIV, analyseschema 31).

De klanten vinden het gedrag van Infotheek professioneel, omdat ze niks hebben aan te merken of omdat de communicatie zakelijk is waar nodig en Infotheek als bedrijf meedenkt. Een klant vindt zijn accountmanager niet altijd professioneel omdat hij veel over zijn privéleven vertelt. Een andere klant is erg tevreden, omdat hij de werknemers van Infotheek fijne mensen vindt om mee te praten. Een andere klant benoemt dat hij de jonge cultuur binnen Infotheek prettig vindt, maar dat hij zich voor kan stellen dat andere bedrijven Infotheek daardoor anders bekijken (bijlage XXIV, analyseschema 33). Wat opvalt, is dat de klanten niets aan het gedrag van Infotheek zouden willen veranderen, behalve dan de aanstelling van een externe accountmanager (bijlage XXIV, analyseschema 34).

Leveranciers

De leveranciers zijn van mening dat de huisstijl bij Infotheek past, omdat de naam en het logo bekend zijn in de branche. Een leverancier vindt de huisstijl niet passen omdat deze 'wat oubollig' is (bijlage XXIV, analyseschema 49). De leveranciers vinden voornamelijk het logo passen, omdat ze de pijlen vinden aansluiten bij het bedrijf. Een van hen: *"Omdat je eigenlijk die pijlen aangeeft, is dat zeg maar. Het komt erin, eruit, en het gaat alle kanten op. Dus, je kunt zeggen dat dit nieuw is, refurbished is, het opkopen en het verkopen (1)".* Een andere leverancier vindt de kleur blauw aansluiten, omdat het de kleur blauw van HP is en Infotheek veel zaken met HP doet. De leveranciers stellen dat de kleur groen niet bij Infotheek past, omdat ze het nergens terugzien. Daarnaast vinden andere leveranciers het lettertype niet aansluiten bij Infotheek, omdat het moderner zou mogen en op dit moment

erg basic is (bijlage XXIV, analyseschema 51). Wat opvalt, is dat de leveranciers niks zouden veranderen aan de huisstijl. Een leverancier geeft aan dat hij zelf niets aan de huisstijl zou veranderen, omdat het logo nu bekend is. Een andere leverancier houdt niet van verandering. Een derde leverancier weet niet wat de huisstijl anders zou moeten zijn (bijlage XXIV, analyseschema 52).

De leveranciers hebben contact via de telefoon en e-mail. Daarnaast hebben leveranciers ook via WhatsApp en face-to-face contact (bijlage XXIV, analyseschema 53). De leveranciers zijn positief over de communicatie, omdat die open of *“gewoon prima (4)”* is (bijlage XXIV, analyseschema 54). De leveranciers vinden dan ook dat er geen verbeterpunten zijn qua communicatie. Een leverancier benoemt dat hij sommige werknemers van Infotheek zo vaak spreekt dat hij bijna de traditionele ‘klant-leverancier-situatie’ is ontgroeid. Hij stelt dat hij bijna als collega’s met werknemers van Infotheek samenwerkt. Een andere leverancier geeft aan dat er altijd iets te verbeteren valt, maar dat dit twee kanten op werkt. Een leverancier zou liever meer proactieve marketing zien die gericht is op zijn merk, omdat dat voor hem persoonlijk interessant is (bijlage XXIV, analyseschema 55).

Het gedrag zou wat jonger en wat spannender mogen. Een leverancier vindt de verschuivingen van plekken van medewerkers vervelend, omdat hij af en toe moet zoeken waar mensen zitten. Een andere leverancier vindt dat Infotheek niets aan het gedrag hoeft te veranderen en is erg positief. *“Heel eerlijk? Als ik hier in de buurt zou wonen, dan zou het voor mij zeker een optie zijn om hier te werken (4)”* (bijlage XXIV, analyseschema 56).

Samenvatting

De medewerkers herkennen de kernwaarden, maar vinden ‘we do’ en ‘we’re ambitious’ duidelijker aansluiten bij het bedrijf dan ‘we care’. De groene kleur in de huisstijlrichtlijnen herkennen de medewerkers niet. Zij vinden de kleur dan ook niet aansluiten bij het bedrijf. Het kleurgebruik mag daarnaast wat moderner. Zowel klanten als leveranciers beamen dit. Andere klanten vinden de huisstijl aansluiten bij Infotheek, vanwege de kleur blauw, de slogan of het logo. Zowel de klanten als de leveranciers herkennen de groene kleur niet en vinden deze niet passen bij de organisatie. De naam en het logo zijn volgens de leveranciers bekend in de branche. De medewerkers vinden de communicatie professioneel, maar zien daarnaast enkele verbeterpunten. Dit betreft de website en de transparantie in de communicatie. Om duidelijker en zakelijker te communiceren zou Infotheek meer face-to-face communicatie kunnen inzetten. Klanten vinden de communicatie goed verlopen, omdat de lijnen kort zijn, de communicatie open en duidelijk is en omdat de communicatie snel verloopt. De klanten zouden wel graag een externe accountmanager hebben. De leveranciers vinden de communicatie ‘super’ en ‘open’ verlopen. Het gedrag van Infotheek past niet bij de kernwaarde ‘we care’, maar wel bij de kernwaarde ‘we do’. Infotheek moet volgens medewerkers vaker handelen vanuit een gezamenlijk belang en klantgericht werken. De klanten zouden niks aan het gedrag van Infotheek willen veranderen en zijn over het algemeen tevreden over het gedrag. Een klant vindt zijn accountmanager echter niet altijd professioneel en een andere klant stelt dat wellicht niet ieder bedrijf de ‘jonge honden cultuur’ binnen Infotheek zal waarderen. Het gedrag mag volgens een leverancier wat jonger en een andere leverancier zou willen dat de werkplekken niet steeds veranderen.

6.2.3 Deelvraag 3

‘Wat is het imago van Infotheek volgens medewerkers?’

Als medewerkers aan Infotheek denken, komen verschillende begrippen bij ze op. Een medewerker denkt direct aan de oude en nieuwe slogan van Infotheek, omdat hij die bij klanten verkondigd en Infotheek bekend is geworden dankzij deze slogans. Een medewerker vindt Infotheek oplossingsgericht, omdat alle medewerkers, zowel bij sales als bij backoffice als in het magazijn, oplossingsgericht zijn. Een medewerker denkt aan de IT-oplossingen die Infotheek biedt en twee andere medewerkers noemen Infotheek een jong bedrijf. Een andere medewerker noemt Infotheek een salesmachine vanwege de vele salesmensen in dienst en vindt Infotheek daarnaast actiegericht. Hij stelt dat er maar weinig organisaties zijn die überhaupt tweehonderd sales mensen in dienst hebben. Deze mensen heeft Infotheek wel. Wanneer Infotheek bijvoorbeeld een ‘serieuze’ call battle houdt, waarbij iedereen in het bedrijf meedoet, haalt Infotheek bijna tienduizend calls. Tot slot noemt een andere medewerker Infotheek klantgericht, omdat de kwaliteit van producten belangrijk is in het bedrijf (bijlage XXIV, analyseschema 1).

Als medewerkers het bedrijf aan anderen uitleggen, noemen de medewerkers wat Infotheek doet. Zij omschreven Infotheek als 'een IT-club', 'een hardware leverancier voor zowel eindklanten als resellers' en 'een ICT-leverancier met een uniek concept'. Een van hen benoemt dat wanneer het hele serverpark van een bedrijf in de fik vliegt, Infotheek alles kan vervangen dankzij een uniek concept. Een andere medewerker noemt Infotheek flexibel, omdat een bedrijf gewoon zijn wensen kan doorgeven en Infotheek dan zorgt dat het goed komt (bijlage XXIV, analyseschema 2).

Infotheek is volgens de medewerkers goed in verschillende dingen. Een medewerker vindt Infotheek goed in 'samenbrengen', omdat Infotheek diverse diensten aanbiedt, zoals huren, kopen en leasen. Daarnaast biedt Infotheek zowel nieuwe als gebruikte apparatuur aan. Een andere medewerker beaamt dit, omdat hij stelt dat Infotheek voor elk type klant wel een pakket kan aanbieden. Een medewerker vindt Infotheek goed in het bedienen van bedrijven met tussen de tweehonderd en vijfhonderd medewerkers, omdat die bedrijven durven te innoveren en flexibel zijn. Volgens een andere medewerker is Infotheek goed in het inkopen en verkopen van eigen voorraad, omdat Infotheek sterk is in het zoeken naar producten. Andere medewerkers benoemen de interne sterke punten van Infotheek. Een medewerker vindt de trainingen binnen Infotheek goed, omdat het bedrijf het personeel daardoor goed ondersteunt. Een andere medewerker benoemt de doorgroeimogelijkheden. Hij werkt pas kort bij Infotheek en heeft al een cursus gehad voor leiding geven (bijlage XXIV, analyseschema 3).

De medewerkers stellen dat Infotheek minder goed is in e-commerce. De reden hiervoor is dat Infotheek achterloopt op de concurrentie op dit gebied. Andere medewerkers benoemen de interne processen binnen Infotheek als zwak punt, omdat werknemers de processen vergeten of Infotheek te snel groeit. De medewerkers beschouwen het contact tussen de medewerkers als zwak punt, omdat dat nu te weinig is. Een andere medewerker vindt dat de betrokkenheid intern groter mag, omdat hij vaak zelf achter dingen aan moet die zijn manager hoort te regelen en omdat het lijkt alsof er voor het kantoor veel meer gedaan wordt dan voor het magazijn (bijlage XXIV, analyseschema 4).

De medewerkers kenden het bedrijf nog niet voor ze er gingen werken. Andere medewerkers hadden een negatiever beeld over Infotheek dan tegenwoordig (bijlage XXIV, analyseschema 5). Dit komt omdat zij Infotheek als een kleiner bedrijf beschouwden of niet wisten hoe de zaken verliepen. Een van hen heeft bij vendoren gewerkt en die vinden de werkwijze van Infotheek vaak niet prettig. Nu is dat beeld veranderd, omdat ze de cijfers van het bedrijf kennen en Infotheek nu anders te werk gaat (bijlage XXIV, analyseschema 6).

Samenvatting

Wanneer medewerkers aan Infotheek denken, denken zij vooral aan de diensten die Infotheek levert en de cultuur van het bedrijf. Ditzelfde geldt wanneer zij het bedrijf aan anderen moeten omschrijven. De medewerkers noemen ook hier de diensten en benadrukken het 'unieke concept' van Infotheek. Het feit dat Infotheek een breed portfolio kent, het inkopen en het samenbrengen zijn sterke punten van Infotheek. Ook de interne doorgroeimogelijkheden en trainingen zijn een sterk punt van de organisatie. Infotheek is echter minder goed in e-commerce, het managen van interne processen en het stimuleren van contact tussen medewerkers van verschillende afdelingen. Enkele medewerkers kenden het bedrijf nog niet voor ze er gingen werken. Andere medewerkers kenden het bedrijf wel en hadden een negatiever beeld over Infotheek dan dat zij tegenwoordig hebben. Dit komt doordat zij de cijfers kennen en weten hoe de processen daadwerkelijk verlopen binnen het bedrijf.

6.2.4 Deelvraag 4

'Wat is het imago van Infotheek volgens klanten en leveranciers?'

Klanten

Wanneer klanten aan Infotheek denken, komen verschillende begrippen bij hen op. De klanten stellen dat het bedrijf groot is, omdat het bedrijf één van de grotere spelers op de markt is. Daarnaast noemen klanten Infotheek flexibel, omdat veel mogelijk is bij Infotheek en het bedrijf snel schakelt. Volgens een klant denkt de organisatie mee, omdat het bedrijf niet in problemen, maar in oplossingen denkt. Ook een andere klant vindt dat Infotheek in

oplossingen denkt. Een klant heeft een negatief beeld als hij aan Infotheek denkt, door de vroegere reputatie (bijlage XXIV, analyseschema 17).

De klanten vinden de samenwerking prettig, voornamelijk door hun contactpersoon. Een van hen waardeert zijn accountmanager omdat die taken heel goed oppakt. Een andere klant vindt de jonge sfeer prettig, omdat hij daar goed mee kan omgaan. Andere klanten stellen dat de samenwerking prettig is omdat Infotheek zijn afspraken nakomt (bijlage XXIV, analyseschema 18).

De klanten noemen 'betrouwbaarheid' als goed punt van Infotheek, omdat Infotheek zijn afspraken nakomt en goed aan verwachtingen kan voldoen. Ook de goede prijzen zijn een sterk punt, stellen andere klanten. De reden hiervoor is dat Infotheek qua prijzen goed in de markt ligt en het bedrijf kan daarin ook veel betekenen vanwege de volumes aan inkoop. De klanten vinden dat Infotheek meedenkt, omdat ze goed advies krijgen vanuit Infotheek. Een van hen noemt dat Infotheek hem goed ondersteunt en een goede service biedt. Hij stelt dat hij goed advies krijgt, op allerlei vlakken, tegen een goede prijs. Dezelfde klant vindt Infotheek dynamisch. Wanneer hij iets bestelt, pakt Infotheek dit snel op. Een andere klant vindt tot slot dat Infotheek inspeelt op klantbehoeften, omdat het bedrijf zaken snel oppakt (bijlage XXIV, analyseschema 19).

Infotheek is minder goed in het behouden van personeel. De reden hiervoor is dat de klanten merken dat het personeelsverloop hoog is en dat het soms vertragend werkt. Een van hen heeft in de tijd dat hij zaken doet met het bedrijf al te maken gehad met verschillende accountmanagers. Hij vindt dit niet prettig, omdat dit soms lastig schakelt. De klanten stellen dat Infotheek ondoorzichtig is, omdat het bedrijf geen heldere bedrijfsstructuur kent of dat het mogelijk is dat Infotheek een veel breder portfolio heeft of veel meer diensten dan bij de klant bekend is. Daarnaast vindt een klant sales een minder sterk punt omdat hij vaak gebeld werd. Een andere klant vindt het retouren van defecte hardware een verbeterpunt, omdat het stroef verliep. De online shop is volgens een klant onduidelijk en van een andere klant mag Infotheek vaker tegen een leverancier ingaan. Het voorbeeld dat hij hierbij geeft betreft de handelswijze die een leverancier toepast en waar Infotheek zich aan moet houden. Hij vindt deze handelswijze onprettig (bijlage XXIV, analyseschema 20).

Een klant kende Infotheek voordat hij zaken met het bedrijf deed. Zijn mening over het bedrijf was negatief. Hij zag Infotheek als 'dozenschuivers' en dacht dat de kwaliteit van producten niet altijd even goed was. Nu kijkt hij anders tegen Infotheek aan, omdat Infotheek zichzelf heeft bewezen. Een andere klant kende Infotheek nog niet, maar benoemt dat hij IT4Kids van toegevoegde waarde voor het bedrijf vindt (bijlage XXIV, analyseschema 22).

Als klanten Infotheek moeten omschrijven, benoemen ze vrijwel dezelfde punten die ze als goede punten van het bedrijf beschreven. Ze vinden Infotheek betrouwbaar, omdat het bedrijf afspraken nakomt. Andere klanten noemen de goede prijs, omdat de producten niet al te duur zijn en wel een goede kwaliteit hebben. Twee klanten omschrijven Infotheek als 'snel', vanwege de snelle levertijden. Een andere klant beschrijft de informele, maar toch zakelijke cultuur: *"De mooie scheidslijn tussen ouwe-jongens-krentenbrood en elkaar zakelijk benaderen, daar hebben hun een mooie tussenweg in en dat werkt gewoon heel prettig (5)"*. Een klant omschrijft Infotheek als 'lokaal', omdat hij het prettig vindt om met lokale leveranciers te werken. Een andere klant noemt tot slot HP, omdat Infotheek volgens hem een specialist is op het gebied van HP (bijlage XXIV, analyseschema 23). De kenmerken die de klanten noemen zijn voor elk van hen belangrijk, om verschillende redenen. Een klant vindt betrouwbaarheid en prijs belangrijk, omdat hij op een leverancier moet kunnen rekenen. Andere klanten vinden een snelle levering belangrijk, vanwege de snelheid en flexibiliteit in de projecten die zij zelf doen (bijlage XXIV, analyseschema 24).

De klanten missen transparantie bij Infotheek, omdat ze nu niet weten hoe de afdelingen werken of bij wie ze moeten zijn. Een van hen benoemt dat hij een stukje transparantie mist, omdat hij ook het idee heeft dat zelfs zijn accountmanager af en toe niet weet bij wie hij moet zijn. Een andere klant mist service bij de organisatie, omdat hij merkt dat wanneer iets defect is, Infotheek hem doorverwijst naar de leverancier, terwijl hij liever zou zien dat Infotheek dit voor hem zou oplossen. Een andere klant denkt dat Infotheek op internationaal gebied nog kan groeien, omdat hij er niet direct vertrouwen in heeft dat Infotheek zaken in het buitenland net zo goed oplost als

in Nederland. Een andere klant, tot slot, vindt het factureringssysteem onduidelijk en vindt dat Infotheek meer merken kan leveren, omdat Infotheek volgens hem erg vasthoudt aan Dell en HP (bijlage XXIV, analyseschema 25).

Klanten hebben verschillende toevoegingen over het imago van Infotheek. Een klant vindt IT4Kids heel sterk, omdat Infotheek daarmee laat zien een maatschappelijke toegevoegde waarde te hebben. Een andere klant is erg tevreden, omdat Infotheek op belangrijke punten goed scoort. De klanten vinden het belangrijk dat Infotheek blijft zoals het bedrijf is, omdat de korte lijntjes op dit moment fijn zijn en omdat Infotheek de kleine contacten niet vergeet. Een klant benoemt dat de samenwerking tussen de bedrijven goed is, maar nog iets beter zou kunnen omdat de bedrijven niet altijd op de hoogte zijn van elkaar. Hij noemt de samenwerking echter wel een wisselwerking. Een andere klant denkt dat veel IT'ers nog een slecht beeld van Infotheek hebben, vanwege de vroegere reputatie (bijlage XXIV, analyseschema 39).

Leveranciers

Wanneer de leveranciers aan Infotheek denken, komen ook bij hen uiteenlopende begrippen op. Een leverancier stelt dat Infotheek een platte organisatie en een heel toegankelijke club is, omdat Infotheek flexibel is. Een andere leverancier benoemt dat Infotheek inspeelt op behoeften, omdat Infotheek goed weet wat er in de markt te halen is. Een derde leverancier denkt aan de prijs. Daarnaast denkt hij aan het feit dat Infotheek voorraadhoudend is, omdat de leverancier daardoor voorraaddeals met het bedrijf kan doen. Een andere leverancier noemt Infotheek een 'dozenschuiver', omdat hij Infotheek een IT-partner met weinig toegevoegde waarde vindt. De leveranciers vinden de samenwerking met de organisatie prettig, omdat zij Infotheek een hele fijne club vinden en een prettige partij. Een leverancier ervaart de samenwerking als wisselend, omdat hij een nieuwe accountmanager heeft die het merk van die leverancier minder adoreert dan de vorige accountmanager (bijlage XXIV, analyseschema 40).

Infotheek is goed in sales, doordat er zoveel salesmedewerkers dagelijks met klanten aan de telefoon zitten. Een leverancier vindt de open structuur van het bedrijf prettig, omdat hij met iedereen in het bedrijf kan praten. Goed is, volgens hem, de open managementstructuur. Hij vindt het prettig dat iedereen binnen Infotheek gelegen is om hem te woord te staan en dat hij zich vrij kan bewegen wanneer hij Infotheek bezoekt. Het feit dat Infotheek voorraadhoudend is pleit volgens een leverancier in het voordeel van het bedrijf. Daarnaast vindt hij de jonge werknemers een sterk punt, doordat er veel mensen tussen zitten die ambitieus zijn. Een andere leverancier vindt het totaalconcept van Infotheek een sterk punt, omdat Infotheek goede prijzen kan vragen en veel marge kan maken. Ook het feit dat Infotheek uit eigen voorraad verkoopt vindt hij goed, omdat Infotheek klanten van veel producten kan voorzien (bijlage XXIV, analyseschema 42).

Tegelijkertijd is de jonge cultuur binnen Infotheek volgens een leverancier een minder sterk punt, doordat de werknemers niet altijd verantwoordelijk zijn. Een leverancier stelt dat dit een valkuil voor de organisatie zou kunnen zijn. Dezelfde leverancier vindt dat Infotheek geen toegevoegde waarde biedt, omdat hij van mening is dat Infotheek geen grote projecten aankan. Hij noemt dat Infotheek daardoor klanten kan verliezen, omdat klanten graag een leverancier zouden zien die wel toegevoegde waarde biedt. Een leverancier vindt de beloningsstructuur minder goed, omdat deze botste met het doen van zaken met zijn bedrijf. Een andere leverancier vindt dat de e-commerce beter kan, omdat die niet zo sterk in elkaar zit (bijlage XXIV, analyseschema 43).

De leveranciers hadden voor de samenwerking met Infotheek hetzelfde beeld als dat zij nu hebben. Een leverancier dacht dat Infotheek slechts een handelshuis was en ziet nu dat dit niet meer zo is, omdat Infotheek nu meer projecten doet (bijlage XXIV, analyseschema 44). Een laatste leverancier, tot slot, had geen mening over Infotheek (bijlage XXIV, analyseschema 45).

De kenmerken van Infotheek sluiten aan bij de goede punten van Infotheek. Een leverancier benoemt de sales als kenmerk, een ander vindt Infotheek flexibel, maar ook soms wat chaotisch. Dit komt doordat het bedrijf snel groeit. Een derde leverancier vindt het snelle zakendoen een positief kenmerk, omdat Infotheek snel een offerte aanbiedt en producten snel aan de klant levert. Een andere leverancier vindt Infotheek creatief, omdat het bedrijf vaak de concurrentie te slim af is. Daarnaast vindt hij de totaaloplossingen een kenmerk van Infotheek, omdat een klant voor alles aan kan kloppen (bijlage XXIV, analyseschema 46). De kenmerken die de leveranciers omschrijven, zijn belangrijk voor hen. De leveranciers vinden ze belangrijk omdat zij in eenzelfde bedrijfscultuur werken of

zouden willen werken. Een andere leverancier verplaatst zich in de eindklant en vindt dat het aan de situatie ligt of hij de bovengenoemde kenmerken belangrijk vindt. *“Ligt er helemaal aan. Heel vaak wordt er eerst een budget gemaakt en dan worden er een paar offertes aangevraagd en dan gaan ze een beslissing maken, maar over het algemeen is het dan niet zo: we bestellen het vandaag en we hebben het morgen nodig. Sterker nog, we willen het liever pas hebben over twee maanden want dan krijgen we dan ook pas dat factuur binnen. Anders staat het maar bij ons te wachten en we willen het liever hebben, als het er maar op tijd komt. Aan de andere kant, als je naar die doelgroep en die klanten set bij Infotheek kijkt. Er zitten gewoon bij jullie nog heel veel klanten die echt nog een toetsenbord bij jullie bestellen, en die hebben ze vaak wel echt de volgende dag nodig. Dus het ligt er heel erg aan om wat voor soort product het gaat (3)”* (bijlage XXIV, analyseschema 47).

De leveranciers missen over het algemeen geen kenmerken die zij belangrijk vinden bij een bedrijf. Een leverancier mist een stukje kennis en informatie, omdat Infotheek vrij jonge werknemers in dienst heeft. Een leverancier mist transparantie, omdat Infotheek weinig openheid van zaken geeft. Een leverancier vindt Infotheek een hele fijne club om mee samen te werken. Een andere leverancier is vooral erg positief en tevreden over Infotheek. Een leverancier denkt dat Infotheek het imago van een handelshuis heeft, maar dat ze één van de beste in die categorie zijn. Hij vindt dat Infotheek dat ook nooit helemaal los moet laten, omdat het bedrijf daardoor groot werd. Een andere leverancier denkt dat Infotheek met uitdagingen kampt waar het bedrijf al jaren mee kampt, omdat het heel moeilijk is om goede salesmedewerkers te krijgen (bijlage XXIV, analyseschema 48).

Samenvatting

Klanten denken, net als de leveranciers, aan verschillende begrippen wanneer zij aan Infotheek denken. Flexibel, groot en oplossingsgericht zijn daar enkele van. Een klant noemt het feit dat Infotheek een negatief imago heeft door de vroegere reputatie. Zowel de klanten als leveranciers ervaren de samenwerking als prettig. Goede punten van Infotheek zijn volgens de klanten betrouwbaarheid, de prijzen en het meedenken. Dit zijn tevens de kenmerken die klanten over Infotheek benoemen. Daarbij komt ook flexibiliteit en snelheid van levering en zakendoen. Leveranciers benoemen hierbij ook de sales en het feit dat Infotheek voorraadhoudend is. De informele sfeer in het bedrijf ervaren zij als prettig. Minder goede punten zijn het hoge personeelsverloop en de ondoorzichtigheid van het bedrijf. Een leverancier noemt hier ook de verantwoordelijkheid van de jonge werknemers en het bieden van toegevoegde waarde in de branche. Een andere leverancier benoemt e-commerce. De klanten kenden Infotheek voor het zakendoen nog niet. De leveranciers kenden Infotheek al, maar hebben hun mening niet bijgesteld na enkele keren zakendoen.

6.2.5 Deelvraag 5

'Wie zijn de grootste concurrenten van Infotheek volgens klanten en leveranciers?'

Klanten

Op de vraag welk bedrijf klanten het beste vinden binnen de ICT-branche, geven de klanten erg wisselend antwoord (bijlage XXIV, analyseschema 34). Klanten noemen KPN, vanwege het feit dat het bedrijf blijft doorgaan en een betrouwbaar netwerk heeft. Daarnaast noemen klanten Dell als beste ICT-bedrijf vanwege de kwaliteit. XS4ALL noemt een klant vanwege het feit dat zij echt alles goed doen. Een klant noemt Buy Direct, omdat die ook binnen het rijtje past. Een andere klant noemt Macaw vanwege het feit dat zij met Microsoft werken. Deze klant noemt ook Next, omdat die op het gebied van unified communications heel sterk zijn. Een klant noemt Microsoft omdat dit bedrijf zich steeds aanpast. Een klant noemt Apple vanwege het feit dat het bedrijf blijft innoveren. Een klant noemt Infotheek omdat het volgens hem één van de prettigste bedrijven is. Dezelfde klant noemt ook Login Consultants, omdat hij daar goede ervaringen mee heeft (bijlage XXIV, analyseschema 35).

Infotheek kan volgens de klanten niets van bovengenoemde bedrijven leren, omdat het lastig vergelijken is en de bedrijven niet echt concurrenten van elkaar zijn. Daarnaast moet Infotheek niet teveel naar KPN kijken, omdat ook dat bedrijf zijn verbeterpunten heeft. Iets dat Infotheek wel van andere bedrijven kan leren is de kennis. Ook kan Infotheek leren iets vooruitstrevender te zijn, omdat Infotheek nu wat saai is. Wat marketing betreft kan Infotheek wat leren van Apple, voornamelijk op het gebied van productpresentatie (bijlage XXIV, analyseschema 36).

Niet alle klanten willen antwoord geven op de vraag welk bedrijf het slechtste ICT-bedrijf is (bijlage XXIV, analyseschema 37). Daarnaast lopen de bedrijven wederom erg uiteen. Opvallend is dat de klanten KPN zowel als beste ICT-bedrijf, als het slechtste ICT-bedrijf zien. Dit heeft te maken met de achterkant van KPN, waar het minder goed geregeld is. UPC is een slecht bedrijf omdat het product niet goed en prijzig is. Centric komt afspraken niet na. Inside Enterprises, tot slot, is lastig te bereiken en houdt slecht contact. Daarnaast vinden klanten onbetrouwbaarheid, niet innoveren of investeren of denken in problemen vervelend (bijlage XXIV, analyseschema 38).

Leveranciers

Een leverancier vindt Misco een goed bedrijf, vanwege de consistentie in hun marketing. Misco zet, volgens deze leverancier, de prijs in de markt. Dezelfde leverancier vindt Coolblue een goed bedrijf. Een andere leverancier vindt Infotheek het beste ICT-bedrijf, omdat het zijn favoriete klant is. Dit komt onder andere door het feit dat Infotheek zelfstandig zaken oplost. Tot slot kunnen twee leveranciers geen antwoord geven, omdat zij vinden dat de ICT-branche te breed is om één bedrijf te benoemen (bijlage XXIV, analyseschema 57; bijlage XXIV analyseschema 58). Slechts één leverancier geeft een antwoord op de vraag welk bedrijf slecht is. Hij noemt Afuture, C Computers en Max ICT (bijlage XXIV, analyseschema 59), omdat dit bedrijven zijn die online de prijzen afbranden en eigenlijk geen toegevoegde waarde bieden. De overige leveranciers vinden het lastig om antwoord te geven, omdat er voor elk bedrijf altijd een markt is of zij dat niet zouden weten (bijlage XXIV, analyseschema 60).

Samenvatting

Bedrijven die klanten en leveranciers noemen als beste ICT-bedrijven, zijn: KPN, XS4ALL, Macaw, Buy Direct, Microsoft, Apple, Login Consultants, Misco, Coolblue en Infotheek. Deze bedrijven zijn goed, vanwege de betrouwbaarheid, kennis, innovatie en marketing. Slechte bedrijven zijn Centric, KPN, UPC en Inside Enterprises, omdat ze onbetrouwbaar zijn of denken in problemen. Daarnaast vindt een leverancier Afuture, C Computers en Max ICT slechte bedrijven, omdat zij de markt kapotmaken.

7 Conclusies

Dit hoofdstuk behandelt de conclusies van dit onderzoek. Deze conclusies komen voort uit het vorige hoofdstuk van dit rapport. De eerste paragraaf (§7.1) gaat in op de hypothesen. Deze hypothesen staan in §4.5. De overige paragrafen geven de conclusies weer die antwoord geven op de deelvragen. De laatste paragraaf (§7.7) vat alle voorgaande conclusies samen en geeft antwoord op de probleemstelling.

7.1 De doelgroep herkent de kleur niet

De klanten, medewerkers en leveranciers die de groene kleur in de huisstijl niet herkennen, bevestigen de eerste hypothese. De doelgroep herkent de kleur niet, ondanks het feit dat deze thuishoort in de huisstijlrichtlijnen van Infotheek. Deze kleur gebruikt Infotheek niet optimaal in de visuele uitingen van het bedrijf, want slechts een enkeling weet dat de kleur bij Infotheek hoort. Het feit dat sommige respondenten onbekend zijn met het dienstenportfolio van Infotheek en Infotheek dit gemakkelijk zou kunnen oplossen door middel van transparantere communicatie, bevestigt de derde hypothese. Infotheek zet de identiteit als leidende structuur voor de communicatie in. Desondanks vormen de individuele maatregelen op dat gebied geen geheel. Niet iedere werknemer voelt zich of is even betrokken bij het bedrijf en de huisstijl zet Infotheek niet volledig in, want veel respondenten herkennen aspecten uit de huisstijl niet. Om die redenen verwerpt dit onderzoek hypothese twee.

7.2 Anders dan andere bedrijven

Deze paragraaf geeft een antwoord op deelvraag 1 uit §3.4.1.

De missie van Infotheek is om op een slimmere manier, anders dan andere bedrijven, om te gaan met ICT-kosten. Deze missie komt tot uiting via de kleuren groen en blauw en het lettertype 'Open Sans light', 'Open Sans regular' en 'Arial'. De identiteit van Infotheek komt tot uiting via de website, verschillende vormen van reclame, direct mails, e-mails, telefoon en Lync. Medewerkers moeten zich houden aan afspraken, representatief zijn en bijdragen aan de veiligheid van andere medewerkers.

Toelichting

Infotheek heeft de regels omtrent communicatie en gedrag duidelijk op papier beschreven. In de huisstijlrichtlijnen in bijlage V staat precies vermeld wat men wel en niet mag gebruiken in de communicatie-uitingen van Infotheek. Zo gebruikt Infotheek het lettertype 'Open Sans' in verschillende vormen voor de koppen en voor de body gebruikt Infotheek 'Arial'. Blauw, groen en wit zijn de hoofdkleuren en het logo bestaat uit een beeldmerk, bedrijfsnaam en slogan. De interne en externe communicatie van Infotheek loopt via verschillende kanalen. Zo gebruikt Infotheek sociale media, een website, advertenties en reclamespotjes om de externe stakeholders te bereiken. De interne communicatie loopt voornamelijk via Lync, e-mail en de telefoon. Daarnaast lopen medewerkers even bij elkaar langs. Het gedrag van Infotheek is uitgewerkt in de huisstijlrichtlijnen in bijlage XII. Uit deze huisstijlrichtlijnen blijkt dat Infotheek vooral regels kent omtrent de veiligheid van medewerkers, representativiteit en het houden aan algemene afspraken.

7.3 'We care' is niet zo duidelijk zichtbaar

Deze paragraaf geeft een antwoord op deelvraag 2 uit §3.4.2.

De kernwaarden passen bij Infotheek en deze herkennen medewerkers dan ook. Echter, 'we care' is niet zo duidelijk zichtbaar binnen de organisatie als de andere kernwaarden. Niet alle aspecten uit de huisstijl passen bij Infotheek. De communicatie vanuit Infotheek is professioneel, maar kan transparanter. Ook willen klanten een externe accountmanager. Infotheek moet volgens medewerkers vaker handelen vanuit een gezamenlijk belang en klantgericht werken. Verder moet het gedrag van Infotheek hetzelfde blijven.

Toelichting

De medewerkers herkennen de kernwaarden, maar vinden 'we do' en 'we're ambitious' duidelijker aansluiten bij het bedrijf dan 'we care', omdat niet alle werknemers even betrokken zijn bij het bedrijf. De groene kleur in de huisstijlrichtlijnen herkennen de medewerkers niet. Zij vinden de kleur dan ook niet aansluiten bij het bedrijf. Het kleurgebruik mag daarnaast wat moderner. Zowel klanten als leveranciers beamen dit. Andere klanten vinden de

huisstijl aansluiten bij Infotheek, vanwege de kleur blauw, de slogan of het logo. Zowel de klanten als de leveranciers herkennen de groene kleur niet en vinden deze niet passen bij de organisatie. De naam en het logo zijn volgens de leveranciers bekend in de branche. De medewerkers vinden de communicatie professioneel, maar zien daarnaast enkele verbeterpunten. Dit betreft de website en de transparantie in de communicatie. Om duidelijker en zakelijker te communiceren zou Infotheek meer face-to-face communicatie kunnen inzetten. Klanten vinden de communicatie goed verlopen, omdat de lijnen kort zijn, de communicatie open en duidelijk is en omdat de communicatie snel verloopt. De leveranciers vinden de communicatie 'super' en 'open' verlopen. Het gedrag van Infotheek past niet bij de kernwaarde 'we care', maar wel bij de kernwaarde 'we do'. Infotheek moet volgens medewerkers vaker handelen vanuit een gezamenlijk belang en klantgericht werken. De klanten zouden niks aan het gedrag van Infotheek willen veranderen en zijn over het algemeen tevreden over het gedrag. Een klant vindt zijn accountmanager echter niet altijd professioneel en een andere klant stelt dat wellicht niet ieder bedrijf de 'jonge honden cultuur' binnen Infotheek zal waarderen. Het gedrag mag volgens een leverancier wat jonger en een andere leverancier zou willen dat de werkplekken niet steeds veranderen.

7.4 Medewerkers denken vooral aan diensten en de sfeer

Deze paragraaf geeft een antwoord op deelvraag 3 uit §3.4.2.

Medewerkers omschrijven Infotheek vooral aan de hand van de diensten die het bedrijf levert en de sfeer die binnen de organisatie aanwezig is. Sterke punten van Infotheek zijn het brede portfolio, het inkopen en samenbrengen van verschillende diensten, de doorgroeimogelijkheden en trainingen. Zwakke punten zijn e-commerce, het managen van interne processen en het contact tussen medewerkers van verschillende afdelingen. Infotheek is niet bekend, omdat weinig mensen het bedrijf kenden voor het dienstverband.

Toelichting

Wanneer medewerkers aan Infotheek denken, denken zij vooral aan de diensten die Infotheek levert en de cultuur van het bedrijf. Ditzelfde geldt wanneer zij het bedrijf aan anderen moeten omschrijven. De medewerkers noemen ook hier de diensten en benadrukken het 'unieke concept' van Infotheek. Zij omschreven Infotheek onder andere als een IT-club, een *"hardware leverancier aan zowel eindklanten als resellers (2)"* of een *"ICT-leverancier met een uniek concept (5)"*. Het feit dat Infotheek een breed portfolio kent, het inkopen en het 'samenbrengen' zijn sterke punten van Infotheek. Ook de interne doorgroeimogelijkheden en trainingen zijn een sterk punt van de organisatie. Infotheek is echter minder goed in e-commerce, het managen van interne processen en het stimuleren van contact tussen medewerkers van verschillende afdelingen. Medewerkers kenden het bedrijf nog niet voor ze er gingen werken. Andere medewerkers die het bedrijf wel kenden, hadden een negatiever beeld over Infotheek dan dat zij tegenwoordig hebben. Dit komt doordat zij de cijfers kennen en weten hoe de processen daadwerkelijk verlopen binnen het bedrijf.

7.5 Klanten en leveranciers vinden Infotheek een 'Dozenschuiver'

Deze paragraaf geeft een antwoord op deelvraag 4 uit §3.4.2.

Wanneer klanten en leveranciers aan Infotheek denken, denken zij voornamelijk aan positieve punten. Klanten denken echter ook aan 'dozenschuiver' en aan de negatieve reputatie uit het verleden. Goede punten van Infotheek zijn betrouwbaarheid, de goede prijzen, de snelheid, het meedenken, inspelen op klantbehoeften, sales, het totaalconcept en de open structuur. Zwakke punten van Infotheek zijn het hoge personeelsverloop, de jonge cultuur, de ondoorzichtigheid, sales, retourneren van defecte hardware, de online webshop, e-commerce, de beloningsstructuur en het niet bieden van toegevoegde waarde. De naamsbekendheid van Infotheek is laag. De samenwerking vinden zowel klanten als leveranciers prettig.

Toelichting

Klanten denken, net als de leveranciers, aan verschillende begrippen wanneer zij aan Infotheek denken. Flexibel, groot en oplossingsgericht zijn daar enkele van. Een klant noemt het feit dat Infotheek een negatief imago heeft door de vroegere reputatie. Zowel de klanten als leveranciers ervaren de samenwerking als prettig. Bij klanten komt dit voornamelijk door hun contactpersoon. Een andere klant vindt de jonge sfeer prettig. Klanten stellen dat de samenwerking prettig is omdat Infotheek zijn afspraken nakomt. Goede punten van Infotheek zijn volgens de klanten betrouwbaarheid, de prijzen en het meedenken. Dit zijn tevens de kenmerken die klanten over Infotheek

benoemen. Daarbij komt ook flexibiliteit en snelheid van levering en zakendoen. Leveranciers benoemen hierbij ook de sales en het feit dat Infotheek voorraadhoudend is. Minder goede punten zijn het hoge personeelsverloop en de ondoorzichtigheid van het bedrijf. Een leverancier noemt hier ook de verantwoordelijkheid van de jonge werknemers en het bieden van toegevoegde waarde in de branche. Een andere leverancier benoemt e-commerce. De klanten kenden Infotheek voor het zakendoen nog niet. Een van hen kende Infotheek wel en zag het bedrijf als een 'dozenschuiver'. Nu kijkt hij anders tegen Infotheek aan. De leveranciers kenden Infotheek al, maar hebben hun mening niet bijgesteld na enkele keren zakendoen.

7.6 Niet elk bedrijf is vergelijkbaar

Deze paragraaf geeft een antwoord op deelvraag 5 uit §3.4.2.

De grootste concurrenten van Infotheek zijn KPN, Dell, XS4ALL, Buy Direct, Macaw, Next, Microsoft, Apple, Login Consultants, Misco en Coolblue. Echter, niet elk bedrijf is vergelijkbaar met Infotheek vanwege een bepaalde expertise of de tak waar het bedrijf zich op richt. Toch kan Infotheek iets van de bedrijven leren. Infotheek kan leren om meer kennis te hebben, vooruitstrevender te werken, consistentere te zijn en de marketing te verbeteren.

Toelichting

Bedrijven die klanten en leveranciers noemen als beste ICT-bedrijven, zijn: KPN, XS4ALL, Macaw, Buy Direct, Microsoft, Apple, Login Consultants, Misco, Coolblue en Infotheek. Deze bedrijven zijn goed, vanwege de betrouwbaarheid, kennis, innovatie en marketing. Echter, Infotheek moet niet teveel naar bovengenoemde bedrijven kijken, omdat het lastig vergelijken is en de bedrijven niet echt concurrenten van elkaar zijn. Daarnaast moet Infotheek niet naar KPN kijken, omdat ook dat bedrijf zijn verbeterpunten heeft. Iets dat Infotheek wel van andere bedrijven kan leren is de kennis. Ook kan Infotheek leren iets vooruitstrevender te zijn, omdat Infotheek nu wat "saai (4)" is. Wat marketing betreft kan Infotheek wat leren van Apple, voornamelijk op het gebied van productpresentatie.

7.7 Infotheek heeft een lage naamsbekendheid

Deze paragraaf geeft een antwoord op probleemstelling §3.2.

Er is een verschil geconstateerd tussen de gewenste en de huidige identiteit en de identiteit en het imago van Infotheek. Infotheek heeft een lage naamsbekendheid, want de respondenten kenden het bedrijf over het algemeen niet voordat zij een dienstverband of werkrelatie met het bedrijf aangingen. Daarnaast is het portfolio dat Infotheek aan diensten aanbiedt niet bij iedereen bekend.

Toelichting

Paragraaf 7.2 beschrijft de gewenste identiteit van Infotheek en paragraaf 7.3 beschrijft vervolgens de huidige identiteit. Er is sprake van een verschil tussen deze twee soorten identiteit. De medewerkers herkennen 'we care' minder duidelijk binnen de organisatie dan de andere drie kernwaarden. De volledige huisstijl komt niet duidelijk naar voren, omdat medewerkers bepaalde aspecten uit de huisstijl niet herkennen. De kleur groen herkent de doelgroep niet als de kleur van Infotheek. De paragrafen 7.4 en 7.5 beschrijven achtereenvolgens het imago van Infotheek volgens de medewerkers en het imago volgens de klanten en leveranciers. Alle doelgroepen noemen positieve punten van Infotheek als kenmerken. Echter, de doelgroep noemt ook het negatieve imago van vroeger en sommige klanten en leveranciers zien Infotheek als 'dozenschuiver'. De klanten en leveranciers zijn onbekend met het gehele portfolio dat Infotheek aan diensten aanbiedt en kennen het bedrijf slechts van het aanbod aan hardware. Infotheek biedt dus niet duidelijk of transparant genoeg zijn diensten aan de doelgroep aan. Weinig respondenten waren bekend met Infotheek voordat zij zaken gingen doen met het bedrijf of binnen de organisatie gingen werken.

8 Aanbevelingen

Dit hoofdstuk bestaat uit de aanbevelingen van de onderzoeker toe die voortkomen uit de conclusies in het vorige hoofdstuk. In dit hoofdstuk komen vier aanbevelingen aan bod, die voldoen aan de doelstelling van dit onderzoek. Hoofdstuk 3 beschrijft deze doelstelling.

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

9 Implementatie

Dit hoofdstuk belicht de implementatie van de aanbevelingen uit het vorige hoofdstuk. De paragrafen beschrijven de randvoorwaarden (§9.1.1), het doel (§9.1.2) en de doelgroep (§9.1.3) plan. De daaropvolgende paragrafen lichten de kosten (§9.2) planning (§9.3) en eventuele weerstand bij dit plan (§9.4) toe.

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

10 Discussie

In dit hoofdstuk komen de sterke (§10.1) en zwakke punten (§10.2) van dit onderzoek aan bod.

10.1 Sterke punten

10.1.1 Semigestructureerde diepte-interviews

Het onderzoek vond plaats in de vorm van semigestructureerde diepte-interviews. Daardoor had de onderzoeker de mogelijkheid om door te vragen en achter de mening en achterliggende gedachten van de respondenten te komen. Doordat de vragenlijst niet volledig vaststond, had de onderzoeker tevens de mogelijkheid om extra vragen te stellen of op bepaalde antwoorden dieper in te gaan. Dankzij de keuze voor deze vorm van interviews kon de onderzoeker de mening van de respondenten duidelijk in kaart brengen. Aan de hand van dit onderzoek verkrijgt Infotheek inzicht in de sterke en zwakke punten van het bedrijf volgens de onderzochte doelgroepen.

10.2 Zwakke punten

10.2.1 Leveranciers als doelgroep

Een deel van de onderzoeksdoelgroep bestond uit leveranciers. Deze doelgroep kijkt echter heel anders tegen Infotheek aan dan klanten, omdat Infotheek bepalend is voor de omzet van de leveranciers. Niet elke leverancier die de onderzoeker sprak was even afhankelijk van Infotheek en niet elke zakelijke relatie was vergelijkbaar. Echter, de mogelijkheid bestaat dat de leveranciers niet maximaal kritisch waren, omdat zij mogelijk bang waren Infotheek als klant te verliezen. Dit probeerde de onderzoeker te voorkomen door herhaaldelijk aan te geven dat het onderzoek anoniem plaatsvond. Desondanks is niet zeker of de leveranciers volledig eerlijk waren.

10.2.2 Onderzoeker is personeelslid

Dit onderzoek vond plaats in de periode februari tot en met mei 2015. Dit betreft vier maanden. In die maanden was de onderzoeker zelf onderdeel van de organisatie. De theorie van Watkins (2003) stelt dat een medewerker na drie maanden anders tegen een organisatie aankijkt dan daarvoor, daarna is iemand geen beginner meer. Dit onderzoek is pas na vier maanden beëindigd. De mogelijkheid bestaat dat de onderzoeker aan het einde van de het onderzoek anders naar de organisatie keek dan aan de start van het onderzoek. Daarnaast bestaat de mogelijkheid dat de respondenten over het algemeen minder kritisch waren, omdat zij rekening hielden met het feit dat de onderzoeker zelf lid was van de organisatie.

10.2.3 Kwalitatief onderzoek

De meest geschikte methode voor dit onderzoek was kwalitatief onderzoek. Een toelichting en onderbouwing hiervan staan in hoofdstuk 5, methodologie. Kwalitatief onderzoek is echt niet statistisch representatief voor de hele doelgroep. Dit geldt alleen bij kwantitatief onderzoek. Om die reden geven de resultaten inzicht in de mening van de respondenten, maar gelden de resultaten niet volledig voor de hele doelgroep.

Literatuurlijst

- CBS (2012). *Jaarboek onderwijs in cijfers 2012*. Geraadpleegd op 4 mei 2015 via <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/3036B4E1-A671-4C9E-95BF-90C0493B4CD9/0/2012f162pub.pdf>
- CBS (2013). *ICT, kennis en economie 2013*. Geraadpleegd op 4 mei 2015 via
- CBS (2014a). *Hoe verdelen man en vrouw werk, zorg en invloed?* Geraadpleegd op 4 mei 2015 via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-sep3-rolverdeling-manvrouw-visual-med.htm?RefererType=RSSItem>
- CBS (2014b). *ICT, kennis en economie 2014*. Geraadpleegd op 4 mei 2015 via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/publicaties/digitale-economie/publicaties/2014-ict-kennis-economie-2013-pub.htm>
- CBS (2014c). *Monitor Duurzaam Nederland 2014. Indicatorenrapport*. Geraadpleegd op 4 mei 2015 via <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/4C92327D-B9C8-4BB5-9F46-914F4D9B3A4/0/monitorduurzaamnederland2014indicatorenrapportpub.pdf>
- Computable (2010a). *ICT-werkgevers kampen met slecht imago*. Geraadpleegd op 4 mei 2015 via <http://www.computable.nl/artikel/nieuws/loopbaan/3689066/1458016/ictwerkgevers-kampen-met-slecht-imago.html>
- Computable (2011). *De honderd krachtigste ict-bedrijven van Nederland met het beste imago van 2011*. Geraadpleegd op 23 februari 2015 via http://www2.computable.nl/apps/100_2011.php
- Computable (2012). *De honderd krachtigste ict-bedrijven van Nederland met het beste imago van 2012*. Geraadpleegd op 23 februari 2015 via http://www2.computable.nl/apps/100_2012.php
- Computable (2013). *De honderd krachtigste ict-bedrijven van Nederland met het beste imago van 2013*. Geraadpleegd op 23 februari 2015 via http://www2.computable.nl/apps/100_2013.php
- Computable (2014). *De honderd krachtigste ict-bedrijven van Nederland met het beste imago van 2014*. Geraadpleegd op 23 februari 2015 via <http://www2.computable.nl/apps/100.php>
- Computable (2015). *Contact*. Geraadpleegd op 4 mei 2015 via <http://www.computable.nl/overzicht/service/1458268/informatie--contact.html>
- Computable (2015a). *Het cijferwerk achter de lijst*. Geraadpleegd op 4 mei 2015 via http://www.computable.nl/artikel/computable_100/4921362/1516094/het-cijferwerk-achter-de-lijst.html
- Computable 100 (2010). *De honderd krachtigste ict-bedrijven van Nederland met het beste imago van 2010*. Geraadpleegd op 23 februari 2015 via http://www2.computable.nl/apps/100_2010.php
- Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories. *Journal of management Studies*, 50(3), 337-360.
- Floor, J.M.G., & Raaij, W.F. van (2010). *Marketingcommunicatiestrategie*. Houten: Noordhoff Uitgevers
- Fombrun, C., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate reputation review*, 1-16.
- Fox, T. (2001). *Corporate Identity Management: A Tale of Two Companies*.
- Freeman, E.R. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press
- Gessel – Dabekaussen, G. van (2011). *Het midden- en kleinbedrijf naar regio*. Den Haag/Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek

- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.
- Grinten, J. van der (2010). *Mind the gap*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers
- Grönroos, C. (1994a). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management decision*, 32(2), 4-20.
- Grönroos, C. (1994b). Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of marketing management*, 10(5), 347-360.
- Hanafizadeh, P., & Ravasan, A. Z. (2011). A McKinsey 7S model-based framework for ERP readiness assessment. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, 7(4), 23-63.
<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/publicaties/digitale-economie/publicaties/2014-ict-kennis-economie-2013-pub.htm>
- Hulshof, M. (2013). *Leren interviewen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv
- Infotheek (2010). 1. *Het bedrijf Infotheek*. Leiden: Infotheek Groep B.V.
- Infotheek (2013). *PR Infotheek Groep B.V.* 2013. Leiden: Infotheek Groep B.V.
- Infotheek (2014). *Huisregels*. Leiden: Infotheek Groep B.V.
- Infotheek (2015). *Organogram commercieel*. Leiden: Infotheek Groep B.V.
- Infotheek (2015a). *Over ons*. Geraadpleegd op 23 maart 2015 via <http://infotheek.com/over-ons/>
- Infotheek (2015b). *IT-services*. Geraadpleegd op 23 maart 2015 via <http://infotheek.com/services/>
- Infotheek (2015c). *Aantal medewerkers per bedrijf*. Leiden: Infotheek Groep B.V.
- Infotheek (2015d). *Homepage*. Geraadpleegd op 23 maart 2015 via <http://infotheek.com/>
- Infotheek (2015e). *Hardware*. Geraadpleegd op 23 maart 2015 via <http://infotheek.com/hardware/>
- Infotheek (2015f). *Klantenservice en garantie*. Geraadpleegd op 23 maart 2015 via <http://infotheek.com/klantenservice/>
- Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337-360.
- Jo Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal*
- Judd, V. C. (1987). Differentiate with the 5th P: People. *Industrial Marketing Management*, 16(4), 241-247.
- Kashyap, S. (2014). A Study on Extended Corporate Identity Mix. *IRJA-Indian Research Journal* (1)
- Leeuwen, B. van (2012). Een goed imago bouw je binnenstebuiten. *IMAGO – Marktvisie*, 8-9.
- Lemmink, J., Schuijf, A., & Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1-15.
- Meier, U. & Mandemakers, M. (2007). *Kwalitatief marktonderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers bv
- Melewar, T. C., & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 846-869.
- Michels, W. (2012). *Communicatieplanner*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers

- Minkiewicz, J., Evans, J., Bridson, K., & Mavondo, F. (2008, January). An investigation of corporate image, customer satisfaction and loyalty-more than just monkey business. In ANZMAC 2008: Australian and New Zealand Marketing Academy Conference 2008: Marketing: shifting the focus from mainstream to offbeat (pp. 1-7). Promaco Conventions.
- Nederland ICT (2014). *ICT-Marktmonitor 2014*. Geraadpleegd op 3 maart 2015 via <http://www.ictmarktmonitor.nl/ict-marktmonitor-2014/>
- Otubanjo, O. (2013). The Extended Corporate Identity Mix. *International Journal of Marketing Studies*, 5(1), p59.
- Rabobank (2013). *Een blik op de arbeidsmarkt van IT'ers*. Geraadpleegd op 25 februari 2015 via <https://economie.rabobank.com/publicaties/2013/april/een-blik-op-de-arbeidsmarkt-van-iters/>
- Radio 538 (2015). *Tariefkaart*. Geraadpleegd op 18 mei 2015 via <file:///infotheekgroep.local/root/homedir/MSM/Downloads/Radio%20538%20Tariefkaart%20Q4%202014.pdf>
- Radiohead (2015). *Wat kost een radiospot maken?* Geraadpleegd op 18 mei 2015 via http://www.radioheads.nl/Radiospot_maken.html
- Reputatiecoaching (2015). *Citaten over reputatie, naast quotes ook spreuken en oneliners over reputatiemanagement*. Geraadpleegd op 21 mei 2015 via <http://www.reputatiecoaching.nl/citaten-reputatie-naast-quotes-ook-spreuken-oneliners-en-aforismen-reputatiemanagement/>
- Riel, C.B. van (2011b). *Identiteit en imago*. Den Haag: SDU
- Riel, C.B.M van (2011a). *Corporate Communication & Reputation Management. 2-day Training Programme*.
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Bill, J. B. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 401-412.
- Saunders, M. N., Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2011). *Research methods for business students*, 5/e. Pearson Education India.
- Spencer, Donna (2009). *Card sorting: Designing usable categories*. Rosenfeld Media, 2009.
- Trompenaars, F., & Coebergh, P.H. (2014). *100+ Management Models*. Oxford: Infinite Ideas Limited
- Varadarajan, R., DeFanti, M. P., & Busch, P. S. (2006). Brand portfolio, corporate image, and reputation: Managing brand deletions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 195-205.
- Verhage, B. (2009). *Grondslagen van de marketing*. Houten: Noordhoff Uitgevers
- Vos, M., & Schoemaker, H. (2006). *Monitoring public perception of organisations*. Den Haag: Boom Lemma
- Vos, M.F. (1992) *Het corporate image concept: een strategische benadering*. Den Haag: Boom Lemma
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.
- Waterschoot, W. van, & Bulte, C. van den (1992). The 4P classification of the marketing mix revisited. *The Journal of Marketing*, 83-93.
- Watkins, M. (2003). *The first 90 days: Critical success strategies for new leaders at all levels*. Harvard Business Press.

Bijlage I: Vooronderzoek

Voorafgaand aan het uiteindelijke imago-onderzoek vond vooronderzoek plaats, om alvast een beeld te krijgen bij zaken die bij medewerkers spelen rondom het imago van Infotheek.

Dit vooronderzoek vond plaats onder acht respondenten op verschillende momenten. De respondenten hebben elk een andere functie binnen Infotheek. Het onderzoek is uitgevoerd in de vorm van korte interviews die een ongeveer kwartier duurden. Tabel 1 laat zien welke respondenten op welk moment werden geïnterviewd.

Tabel 1 Specificatie respondenten

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Onderstaande tekst is een samenvatting en bundeling van de antwoorden van de acht respondenten.

Samenvatting

Kun je iets vertellen over hoe lang je hier al werkt en wat je functie inhoudt?

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Kende je Infotheek al voor je hier kwam werken?

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Wat was jouw eigen beeld van Infotheek (voor je hier kwam werken)?

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Is je beeld veranderd nu je hier werkt? Wat voor beeld had je eerst en hoe komt het dat het is veranderd?

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Hoe zou je Infotheek omschrijven aan een vriend die het bedrijf niet kent?

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Wat zou je verzwijgen/juist niet vertellen over Infotheek?

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Wat denk je dat Infotheek wil uitstralen naar zijn klanten?

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Hoe doet Infotheek dit?

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Denk je dat dit beeld ook zo overkomt op klanten?

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Zo niet, welk beeld denk je dat klanten van Infotheek hebben?

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Kun je zelf enkele verbeterpunten noemen op dit gebied?

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Bijlage II: Zoekplan deskresearch

Deskresearch is het opzoeken van gegevens die al voorhanden zijn (Brinkman, 2011). Deze methode van onderzoek zet de onderzoeker in voor de volgende deelvraag: 'Wat is de gewenste identiteit van Infotheek en hoe komt deze tot uiting aan de hand van symbolen, communicatie en gedrag?'

Relevante informatie bij deze deelvraag:

- Omschrijving begrip 'identiteit'
- Omschrijving begrip 'symbolen'
- Omschrijving begrip 'gedrag'
- Omschrijving begrip 'communicatie'
- De manieren waarop Infotheek communiceert
- Het gedrag van de medewerkers van Infotheek
- De symbolen die Infotheek gebruikt
- Omschrijving missie en visie van Infotheek
- Omschrijving strategie van Infotheek

Daarnaast is alle informatie rondom het model van Birkigt en Stadler en de kritiek hierop relevant. Een beschrijving van het begrip 'imago' en de verhouding van 'imago' en 'identiteit' is handig om de begrippen af te bakenen.

Onderstaande lijst van begrippen helpen de informatie boven tafel te halen. Belangrijk om hierbij te vermelden is dat de begrippen hier in het Nederlands staan, maar de begrippen zal de onderzoeker zowel in het Engels als in het Nederland inzetten. Dit komt doordat veel academische artikelen enkel in het Engels beschikbaar zijn. Deze zoektermen zal de onderzoeker zelf vertalen.

Tabel 2 Zoektermen deskresearch

Zoektermen	Identiteit en imago	Identiteit
	Kritiek Corporate identity mix	Gewenste identiteit
	ICT-branche	Organisatie-identiteit
	Concurrenten Infotheek	Imago
	Communicatie	Reputatie
	Corporate identity mix	Symbolen
	Theorie imago	Gedrag
	Theorie identiteit	Birkigt en Stadler

De deskresearch heeft de volgende randvoorwaarden:

- De informatie is in het Engels of Nederlands
- De informatie is niet ouder dan uit 1980
- De deskresearch vindt plaats in de maanden maart en april 2015
- De informatie is gratis verkrijgbaar

Onderstaande tabel geeft inzicht in een voorbeeld van de informatiebronnen die de onderzoeker raadpleegt voor de deskresearch. Deze informatiebronnen bestaan uit databases, onderzoeken of publicaties, websites, courses op ELO of boeken. Dit zijn informatiebronnen die de onderzoeker in eerste instantie raadpleegt voor dit onderzoek. Afhankelijk van de beschikbare informatie zal de onderzoeker hiernaast nog andere bronnen inzetten.

Tabel 3 Informatiebronnen

Categorie	Informatiebron	
Databases	EBSCOhost	Google Scholar
	Lexis Nexis	
Onderzoeken of publicaties	Computable 100	Centraal Bureau voor de Statistiek
	"Corporate Identity Mix" van Birkigt en Stadler	Van Riel
Websites	www.infotheek.com	www.cbs.nl
Courses op ELO	COM Methoden van onderzoek	COM 1415 Jaar 4 Afstuderen
Boeken	100+ Management Models van Trompenaars en Coebergh	"Identiteit en imago" van Van Riel

Bijlage III: Resultaten deskresearch

De identiteit van een bedrijf borgt het model van Birkigt en Stadler aan de hand van communicatie, gedrag en symbolen. Een uitgebreide interne analyse aan de hand van het 7S-model geeft niet alleen inzicht in bovenstaande factoren, maar in de hele interne situatie van het bedrijf. In §2 staat een beschrijving van de drie grootste concurrenten van Infotheek.

Infotheek is door Wim en Duco van Leenen opgericht in 1991. Het bedrijf had toen één kantoor en bestond uit twee medewerkers (Infotheek, 2015a). Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden. Tegenwoordig werken er meer dan 400 medewerkers bij Infotheek, heeft Infotheek vestigingen in meer dan tien Europese landen (Infotheek, 2013). Daarnaast kent het bedrijf een gemiddelde jaarlijkse omzetgroei van ruim 30% (Infotheek, 2015a). Aan de hand van het 7S-model van Peters, Waterman en Philips is een analyse van Infotheek gemaakt.

1 7S-model

Het 7S-model van Peters, Waterman en Philips is ontwikkeld om te analyseren hoe de interne relaties in een organisatie met elkaar in verhouding staan, met als doel de kwaliteit van de prestaties van een organisatie te verbeteren. Het model beschrijft zeven aspecten van een organisatie die elkaar versterken (Trompenaars & Coebergh, 2014). Deze zeven aspecten zijn: strategy, structure, systems, shared values, skills, staff en style.

De aspecten bestaan uit zogenaamde ‘harde en zachte waarden’. Harde waarden identificeert men gemakkelijker dan zachte waarden. De harde waarden uit het 7S-model zijn: strategy, structure en systems (Hanafizadeh & Ravasan, 2011). Geen van de waarden is belangrijker dan de andere waarden, maar de harde waarden kunnen in sommige gevallen kritieker voor een bedrijf zijn dan de andere waarden (Waterman et al., 1980). De paragrafen 1.1 tot en met 1.7 beschrijven Infotheek volgens het 7S-model.

1.1 Shared Values

De ‘shared values’ zijn de fundamentele waarden waar een organisatie op is gebouwd. Peters, Waterman en Philips (1980): “They are the broad notions of future direction that the top management team wants to infuse throughout the organization. They are the way in which the team wants to express itself, to leave its own mark.”

De vier core values van Infotheek zet Infotheek voornamelijk intern in. De huidige core values zijn: ‘we do’, ‘we care’, ‘we’re proud’ en ‘we’re ambitious’. Deze kernwaarden zijn Engels, vanwege de internationale vestigingen van Infotheek. De waarden zijn overkoepelend voor onderstaande punten.

We do what we say we do, when we need to, as agreed upon, the best we can (Infotheek, 2013).

We care about each other, our customers, our partners, about quality and the environment (Infotheek, 2013).

We’re proud of our customers, our partners, our stock, each other, our past and our future (Infotheek, 2013).

We’re ambitious in aiming high, in growth, in developing ourselves, in being the best and in achieving success (Infotheek, 2013).

Voordat Infotheek de core values veranderde in de huidige core values, waren er andere. Dit waren vergelijkbare kernwaarden: ‘just do it’, ‘one team, one goal’, ‘aim high, be better’, ‘focus on the customer’ en ‘work is fun’ (Infotheek, 2010). Infotheek heeft bedrijfsregels waar de medewerkers zich aan dienen te houden (Infotheek, 2014). Dit bestand staat in bijlage IV. Uit deze bedrijfsregels komt het gewenste gedrag van de medewerkers naar voren.

1.2 Strategy

Onder 'strategy' verstaat het model de acties die bedrijven ondernemen als reactie op de concurrentie. Met behulp van strategie laat een organisatie zien wat de unieke waarde van een organisatie is ten opzichte van concurrenten (Waterman et al., 1980).

De visie van Infotheek is dat er altijd behoefte is aan besparing op ICT-kosten. De missie van het bedrijf is: 'Be different, buy smarter' (Infotheek, 2015a). Deze missie betekent dat Infotheek zijn klanten helpt om op een slimme manier, anders dan andere bedrijven, om te gaan met ICT-kosten. Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Prijs

Infotheek hanteerde tot 2015 de slogan: 'Voordelig automatiseren'. Sinds 2015 is de slogan aangepast naar: 'Be different, buy smarter'. Met deze slogan wil Infotheek uitstralen dat het bedrijf klanten helpt om op een andere en slimme manier ICT-aankopen te doen. Infotheek helpt bedrijven dus nog steeds met het 'voordelig automatiseren'. Omdat Infotheek groot inkoopt, kan het bedrijf producten voor een voordelige prijs aanbieden aan zijn klanten. Deze voordeligere prijs komt ook doordat Infotheek al eerder gebruikte apparatuur of voorlaatste modellen opkoopt. Infotheek biedt echter niet alleen voordelige hard- en software aan, maar ook nieuwe modellen. Wat de uiteindelijke prijs is, hangt af van de vraag en wensen van de klant (Infotheek, 2015b).

1.3 Structure

De 'structure' houdt alle taken en coördinatie binnen een organisatie in (Waterman et al., 1980). Infotheek valt samen met Xeptor onder Infotheek Groep B.V. Jordy Kool is sinds 2013 de CEO van Infotheek Groep B.V. (Infotheek, 2013) Het verschil tussen Xeptor IT Distribution en Infotheek is de doelgroep. Infotheek richt zich op bedrijven in de zorg, overheidssector, zakelijke branche of in het onderwijs. Xeptor richt zich echter op de concurrenten van Infotheek. Zowel Infotheek als Xeptor opereert business to business. Onderstaande tabel geeft de doelgroepen van Infotheek weer (Infotheek, 2013).

Tabel 4 Doelgroepen

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Op dit moment werken er in totaal X medewerkers bij alle vestigingen van Infotheek. De landen waar Infotheek op dit moment is gevestigd, zijn: België, Bulgarije, Denemarken, Duitsland, Engeland, Finland, Frankrijk, Italië, Nederland, Spanje en Zweden. Onderstaande tabel geeft het aantal medewerkers per bedrijf van Infotheek weer (Infotheek, 2015c).

Tabel 5 Aantal medewerkers per bedrijf

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

De X medewerkers van Infotheek in Nederland werken op verschillende afdelingen. Het organogram van Infotheek staat in bijlage IV.

1.4 Systems

'Systems' staat voor alle procedures, zowel formele als informele, die ervoor zorgen dat een organisatie werkt. 'Systems' staat eigenlijk voor alle manieren waarop een organisatie het werk gedaan krijgt (Waterman et al., 1980). Elke afdeling binnen Infotheek kent zijn eigen procedures. Daarnaast kent Infotheek verschillende manieren van communiceren.

Externe communicatie

Infotheek communiceert op verschillende manieren met zijn stakeholders. De meest algemene vorm waarin Infotheek communiceert is de website www.infotheek.com. Daarnaast verstuurt Infotheek direct mails en maakt het bedrijf op allerlei manieren reclame. Een voorbeeld hiervan zijn de reclamespotjes op Radio 538 en banners op

verschillende website. Een ander voorbeeld is de reclame op de buitenkant van de panden van Infotheek op Zaalbergweg 9 en Dorus Rijkersweg 15 in Leiden (Infotheek, 2013).

Infotheek maakt ook gebruik van de volgende social media: LinkedIn (<https://www.linkedin.com/company/Infotheek>), Facebook (<https://www.facebook.com/Infotheek>) en Twitter (<https://twitter.com/infotheek>).

Interne communicatie

De interne communicatie gaat voornamelijk via de e-mail en telefoon. Meer informatie was niet op papier beschikbaar. Om deze reden interviewde de onderzoeker Sheila Sponselee over dit onderdeel. Dit interview staat in bijlage IX. Een samenvatting van het antwoord:

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

'Lync' is een applicatie waarmee de medewerkers gemakkelijk intern een berichtje kunnen sturen naar elkaar. Uit de informatie onder de kopjes 'externe communicatie' en 'interne communicatie' komt de communicatie van Infotheek naar voren. Daarnaast stelde Infotheek regels op voor de huisstijl. Deze regels staan in bijlage XI (Infotheek, 2014). Deze huisstijlregels geven inzicht in de symbolen die Infotheek gebruikt.

1.5 Style

Onder 'style' verstaat het model 'de managementstijl'. Een voorbeeld van de stijl van een manager is hoe hij of zij tijd indeelt. Een ander aspect van 'style' is het symbolische gedrag binnen een organisatie (Waterman et al., 1980). Er was geen informatie op papier beschikbaar over 'style'. Om deze reden interviewde de onderzoeker S. S. over dit onderdeel. Dit interview staat in bijlage IX. Een samenvatting van de antwoorden:

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

1.6 Staff

'Staff' staat voor de mensen binnen een organisatie en bevat een harde en zachte manier van benaderen. De harde manier staat onder andere voor salaris, trainingsprogramma's en beloningen. De zachte manier staat voor de houding, motivatie en gedrag van het personeel (Waterman et al., 1980). Er was geen informatie op papier beschikbaar over 'staff'. Om deze reden interviewde de onderzoeker S. S. over dit onderdeel. Dit interview staat in bijlage IX. Een samenvatting van het antwoord:

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

1.7 Skills

Onder 'skills' verstaat het model alle cruciale kenmerken van een organisatie die de organisatie onderscheidt van andere bedrijven (Waterman et al., 1980). Infotheek gelooft in kostenbesparing en biedt bedrijven zowel nieuwe, voorlaatste als tweedehands modellen hardware aan. De voorlaatste modellen zijn goedkoper en alsnog van goede kwaliteit. Infotheek heeft een distributiecentrum van 20.000 m² en is gevestigd in tien landen binnen Europa. Infotheek is een totaalleverancier: het bedrijf levert niet alleen de hard- of software, maar ook alle ICT-services daaromheen.

Bedrijven kunnen tot 60 procent besparen met Infotheek. Infotheek levert alle bekende A-merken en heeft een snelle telefonische helpdesk (Infotheek, 2015e). Daarnaast heeft Infotheek zijn eigen logo: Approved Selection (Infotheek, 2015d).

Approved Selection

Approved Selection is het eigen logo van Infotheek voor speciaal geselecteerde hardware die al eens is gebruikt en daarna door Infotheek is opgekocht. Approved Selection heeft drie verschillende standaarden: Approved Selection ONE, Approved Selection Standaard en Approved Selection Budget. Het verschil tussen deze standaarden is het

verschil in gebruikssporen die de hardware bevat. Hardware krijgt de standaard Approved Selection ONE wanneer er geen tot minimale gebruikssporen op zitten. Wanneer er enkele gebruikssporen op de hardware zitten, geldt de Approved Selection Standard standaard. Approved Selection Budget geldt wanneer de hardware normale gebruikssporen heeft (Approved Selection, 2015).

Garantievoorwaarden

Infotheek kent twee verschillende vormen garantie. De eerste vorm is de fabrieksgarantie en deze is minimaal één jaar geldig. In geval van een defect kan de klant direct contact opnemen met de fabrikant van het product. Daarnaast biedt Infotheek bij het Approved Selection assortiment aanvullende garantie en service aan. De garantievorm en –duur verschillen en staan altijd vermeld op de factuur (Infotheek, 2015f).

2 Concurrenten

De vier P's van McCarthy noemt men ook wel de 'Marketing Mix'. Dit model van McCarthy is volgens Grönroos sinds de ontwikkeling ervan in 1960 hét universele marketingmiddel (Grönroos, 1994b). De vier P's bestaan uit product, prijs, plaats en promotie. 'Product' staat niet alleen voor het daadwerkelijke product, maar ook voor zaken als garantie, verpakking, assortiment en de service. 'Prijs' staat voor het bedrag dat de organisatie voor het product of de dienst vraagt. 'Plaats' staat voor hoe een organisatie haar producten of diensten bij de klant terecht laat komen. De vierde P, 'promotie', houdt alle vormen van promotie in die een organisatie laat uitvoeren om haar producten of diensten onder de aandacht te brengen (Verhage, 2009). Judd (1987) voegde hier een vierde P aan toe: 'people'. Deze staat voor de mensen in het bedrijf (Grönroos, 1994a). De opdrachtgever vindt de volgende concurrenten belangrijk: deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Bijlage IV: Organogram

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Bijlage V: Bedrijfsregels

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Bijlage VI: Uitnodiging leveranciers

Beste ...,

Graag wil ik u uitnodigen om deel te nemen aan mijn onderzoek naar het imago van Infotheek.

Even voorstellen

Mijn naam is Maaïke Smittenaar en ik ben vierdejaars studente Communicatie aan Hogeschool Leiden. Op dit moment ben ik bezig mijn opleiding af te ronden en daarom loop ik stage bij Infotheek.

Waar gaat het onderzoek over?

In opdracht van Infotheek voer ik een onderzoek uit naar het imago. Samengevat bestaat het imago uit het beeld dat andere partijen van een bedrijf hebben. Het doel van mijn onderzoek is dus om in kaart te brengen hoe verschillende partijen, waaronder leveranciers, over Infotheek denken.

Hoe ga ik het onderzoek uitvoeren?

De methode die ik heb gekozen voor de uitvoering van dit onderzoek, zijn interviews. Deelnemers aan dit onderzoek hoeven voorafgaand aan het onderzoek niks te doen. Tijdens het interview zal ik meerdere verdiepende vragen stellen over het beeld dat u hebt van Infotheek.

Wanneer en waar vinden de interviews plaats?

De interviews vinden plaats in de maand april. Ik zou graag bij u langskomen om het interview bij u af te nemen, maar u bent ook van harte welkom bij ons kantoor in Leiden. Het interview duurt ongeveer één uur. De resultaten zal ik puur gebruiken voor mijn onderzoek en de gegevens zal ik anoniem verwerken.

Indien u nog vragen heeft of meer informatie wilt, kunt u contact met mij opnemen door een e-mail te sturen naar dit e-mailadres of te bellen naar 071 – 8001503.

Ik hoor graag van u.

Met vriendelijke groet,

Maaïke Smittenaar

Bijlage VII: Uitnodiging medewerkers

Hoi ...,

Graag wil ik je uitnodigen om deel te nemen aan mijn afstudeeronderzoek naar het imago van Infotheek.

Waar gaat het onderzoek over?

Mijn onderzoek gaat over het imago van Infotheek. Samengevat bestaat het imago uit het beeld dat andere partijen van een bedrijf hebben. Het doel van mijn onderzoek is dus om in kaart te brengen hoe verschillende partijen, waaronder medewerkers, over Infotheek denken.

Hoe ga ik het onderzoek uitvoeren?

De methode die ik heb gekozen voor de uitvoering van dit onderzoek, zijn interviews. Voorafgaand aan het onderzoek hoef je niets te doen. Tijdens het interview zal ik je enkele vragen stellen over het beeld dat je van Infotheek hebt.

Wanneer en waar vinden de interviews plaats?

De interviews vinden plaats in de maand april. Het interview duurt ongeveer één uur en ik zal zorgen voor een ruimte voor het interview. De resultaten zal ik puur gebruiken voor mijn onderzoek en de gegevens zal ik anoniem verwerken.

Mocht je nog vragen hebben kun je altijd e-mailen of bellen.

Ik hoor graag of je mee wilt werken aan mijn onderzoek!

Groet,

Maaïke Smittenaar

Bijlage VIII: Uitnodiging klanten

Hoi ...,

Zoals je misschien weet ben ik bezig met een onderzoek naar het imago van Infotheek. Dit onderzoek kent verschillende doelgroepen: medewerkers, klanten en leveranciers. Ik heb zes klanten geselecteerd op basis van enkele criteria en ... is daar één van.

Mijn vraag aan jou is of jij contact zou willen opnemen met deze klant, om te vragen of hij/zij bereid is om deel te nemen aan mijn onderzoek. Wanneer deze klant bereid is om mee te werken, zal ik zelf verder contact met hem/haar opnemen. Hieronder staat enkele informatie die handig is om aan de klant te vermelden.

Waar gaat mijn onderzoek over?

Mijn onderzoek gaat over het imago van Infotheek. Samengevat bestaat het imago uit het beeld dat andere partijen van een bedrijf hebben. Het doel van mijn onderzoek is dus om in kaart te brengen hoe verschillende partijen, waaronder klanten, over Infotheek denken.

Hoe ga ik dit onderzoeken?

De methode die ik heb gekozen voor de uitvoering van dit onderzoek, zijn interviews. Voorafgaand aan het onderzoek hoeven deelnemers niets te doen. Tijdens de één-op-één interviews zal ik de deelnemers enkele vragen stellen over het beeld dat zij van Infotheek hebben.

Wanneer en waar vinden de interviews plaats?

De interviews vinden plaats in de maand april. Het interview duurt ongeveer één uur en ik zal bij de klant langsgaan. De resultaten zal ik puur gebruiken voor mijn onderzoek en de gegevens zal ik anoniem verwerken.

Bedankt voor je hulp!

Groet,

Maaïke Smittenaar

Bijlage IX: Interview met S.

Datum	23-03-2015
Locatie	Vergaderruimte DRW3
Duur	18.46 minuten
Interviewer	Maaïke Smittenaar (M)
Geïnterviewde	S. S. (S)

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Bijlage X: Topic guide klanten en leveranciers

Deze topic guide geeft inzicht in de opzet voor de interviews met klanten en leveranciers van Infotheek. Deze topic guide is een leidraad, maar staat niet volledig vast.

De onderzoeker en tevens enige aanwezige persoon naast de respondent is Maaïke Smittenaar. De onderzoeker stuurt het interview aan de hand van verschillende thema's en bepaalt wanneer het doel van het interview is behaald. De locatie van de interviews verschilt per respondent. De duur van het interview is ongeveer één uur. De onderzoeker maakt tijdens de interviews gebruik van kaartjes en een videorecorder.

1 Opbouw interview

Het interview is opgebouwd aan de hand van boek 'Leren interviewen' van Marian Hulshof. De interviews bestaan achtereenvolgend uit een inleiding, het eigenlijke interview en de afsluiting. Het eigenlijke interview bestaat uit verschillende thema's, waarbij de onderzoeker hoofdvragen en vervolgvragen stelt en afsluit met een samenvatting of conclusie. Volgens Hulshof moet de onderzoeker de vragen in een volgorde van makkelijk naar moeilijk stellen, zodat de geïnterviewde de kans krijgt om te wennen aan de vragen en de interviewer (Hulshof, 2013, p. 44). Daarnaast zal de onderzoeker indien nodig om verduidelijking vragen (Hulshof, 2013, p. 45 – 46).

1.1 Inleiding

Voordat het interview daadwerkelijk begint, presenteert de onderzoeker zichzelf. Hulshof benoemt dat het belangrijk is dat de onderzoeker de geïnterviewde bij de start van het interview op zijn gemak stelt en dat een duidelijke inleiding de geïnterviewde motiveert (Hulshof, 2013, p. 64). Daarom legt de onderzoeker in de inleiding het doel van het interview uit en waarvoor zij de gegevens gebruikt. Ook vraagt de onderzoeker toestemming om het gesprek op te nemen. Het aannemen van een licht voorovergebogen houding laat zien dat de interviewer open staat voor de geïnterviewde (Baarda et al, 2012).

1.2 Eigenlijke interview

De onderzoeker stelt de vragen in een volgorde van makkelijk naar moeilijk. De geïnterviewde beantwoordt daarom eerst makkelijke vragen, zoals hoe de geïnterviewde Infotheek kent en op welke manier de geïnterviewde betrokken is in de zakenrelatie met Infotheek. Daarna volgen verschillende thema's, die de onderzoeker afsluit met een samenvatting of conclusie, alvorens de onderzoeker een nieuw thema aansnijdt. Daarnaast is bij sommige thema's ook een toelichting beschreven, voor het geval de geïnterviewde een toelichting wil krijgen op het onderwerp.

Volgens Baarda, van der Hulst en de Goede (2012) kan de onderzoeker het beste zo neutraal mogelijk beginnen met het interview. Om deze reden is de eerste hoofdvraag van dit interview, met als thema 'eerste gedachte', een neutrale, brede openingsvraag. Ook is bij elke hoofdvraag een alternatieve hoofdvraag opgenomen, in andere

bewoordingen. Wanneer de geïnterviewde geen antwoord op de hoofdvraag geeft of de vraag niet begrijpt, kan de onderzoeker de alternatieve vraag stellen (Baarda et al, 2012).

1.3 Afsluiting

Wanneer alle thema's aan bod zijn gekomen en het doel van het interview is behaald, beëindigt de onderzoeker het interview. Dit doet de onderzoeker door het interview samen te vatten en een conclusie te geven. Dit hoeft echter niet wanneer de geïnterviewde dit zelf al doet (Hulshof, 2013, p. 66). Ook vraagt de onderzoeker of er volgens de geïnterviewde nog iets ontbreekt in de vragenlijst (Baarda et al, 2012). Vervolgens bedankt de onderzoeker de geïnterviewde voor zijn tijd.

2 Thema's

De thema's die in de topic guide aan bod komen, zijn deels afgeleid van de theorie van Birkigt en Stadler. Dit geldt voor de thema's 'gedrag', 'communicatie' en 'symbolen'. De andere thema's zijn: 'eerste gedachte', 'verwachting en ervaring', 'kenmerken', 'beste ICT-bedrijf' en 'slechtste ICT-bedrijf'.

2.1 Toelichting van de thema's

Gedrag, communicatie en symbolen

Deze thema's zijn afgeleid uit de theorie van Birkigt en Stadler en geven antwoord op de vierde deelvraag, die ingaat op het imago van het bedrijf volgens klanten en leveranciers. Gedrag, communicatie en symbolen zijn de drie punten waarop een organisatie een identiteit volgens Birkigt en Stadler uitdraagt. Door te achterhalen wat klanten en leveranciers van het gedrag, de communicatie en symbolen van het bedrijf vinden, komt aan het licht wat het verschil is tussen de gewenste identiteit volgens de directie en hoe deze vervolgens overkomt op de klanten en leveranciers.

Eerste gedachte

Dit thema gaat over de eerste associatie die de doelgroep heeft wanneer zij aan Infotheek denkt. Door te vragen naar de eerste gedachte die de doelgroep heeft, achterhaalt de onderzoeker of de doelgroep positief of negatief over Infotheek denkt. Dit geeft inzicht in het beeld dat de doelgroep van Infotheek heeft.

Verwachting en ervaring

Door te vragen naar de mening die de doelgroep had over Infotheek voorafgaand aan de samenwerking en in hoeverre dat beeld later is veranderd, achterhaalt de onderzoeker wat het imago van Infotheek was en hoe het nu is. Een vraag die hierbij aan bod komt is bijvoorbeeld: "Wat vond u van het bedrijf voor u het kende?"

Kenmerken

Dit thema gaat dieper in op het imago van Infotheek. Bij dit thema vraagt de onderzoeker onder andere naar kenmerken, sterke en zwakke punten en welke kenmerken voor de doelgroep belangrijk zijn. Dit thema geeft dus inzicht in de waarden waarmee de doelgroep Infotheek associeert, en daarmee een goede indruk van het imago van het bedrijf.

Beste en slechtste ICT-bedrijf

Deze thema's geven antwoord op de vijfde deelvraag. Door te vragen naar wie de doelgroep als beste en als slechtste ICT-bedrijf in de markt ziet, krijgt de onderzoeker inzicht in het referentiekader waarin de doelgroep Infotheek plaatst.

3 Planning

Onderstaande tabel geeft inzicht in de data waarop de interviews plaatsvinden.

Tabel 2 Planning interviews klanten en leveranciers

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

4 Vragenlijst

Inleiding

00.00 – 00.05 (5 min.)

De onderzoeker stelt zich voor en vraagt de geïnterviewde zich voor te stellen. De onderzoeker legt het doel van het onderzoek uit en vertelt wat er met de onderzoeksresultaten zal gebeuren en dat zij deze geheel anoniem verwerkt. De onderzoeker licht de onderwerpen toe die aan bod komen tijdens het interview, zodat de geïnterviewde weet welke vragen hij of zij kan verwachten. Vervolgens vraagt de onderzoeker toestemming aan de geïnterviewde om het gesprek op te nemen en of de geïnterviewde nog vragen heeft.

Zie §1.1 van de topic guide voor verdere toelichting op de inleiding.

Thema: eerste gedachte

00.05 – 00.12 (7 min.)

Hoofdvraag

Wat komt er in u op als u aan het bedrijf Infotheek denkt?

Alternatieve hoofdvraag

Als ik 'Infotheek' zeg, waar denkt u dan aan?

Vervolg vraag

- Kunt u uitleggen waarom dit in u opkomt?
- Kunt u enkele goede en/of slechte herinneringen noemen?
- Wat vindt u van de samenwerking met Infotheek?
- Waar is het bedrijf goed in?
- Waar is het bedrijf minder goed in?

Samenvatting

Zie §1.2 van de topic guide voor verdere toelichting op het eigenlijke interview. Dit geldt voor alle onderstaande thema's tot en met het blok 'afsluiting'.

Thema: verwachting en ervaring

00.12 – 00.18 (6 min.)

Hoofdvraag

Welke mening had u over Infotheek voordat u met het bedrijf samenwerkte?

Alternatieve hoofdvraag

Wat vond u van het bedrijf voor u het kende?

Vervolg vraag

- Is het beeld dat u van Infotheek heeft nu verbeterd of verslechterd?
- In welk opzicht is dit beeld veranderd?
- Waar komt dit door?

Samenvatting

Thema: kenmerken

00.18 – 00.25 (7 min.)

Hoofdvraag

Hoe zou u Infotheek omschrijven?

Alternatieve hoofdvraag

Wat zijn kenmerken of eigenschappen van Infotheek?

Vervolg vraag

- Wat is het meest kenmerkend voor Infotheek?
- Kunt u hier voorbeelden of argumenten bij benoemen?
- Zijn deze kenmerken belangrijk voor u?

- Zijn er andere kenmerken die belangrijker voor u zijn, maar die Infotheek niet bezit?
- Wat zijn sterke punten van Infotheek?
- Wat zijn zwakke punten van Infotheek?

Samenvatting

Thema: symbolen

00.32 – 00.40 (8 min.)

Toelichting

Symbolen staan voor een visuele identiteit van een organisatie. Symbolen helpen een bedrijf om de eigen persoonlijkheid visueel te laten zien aan stakeholders (Otubanjo, 2013).

Hoofdvraag

Passen de visuele uitingen van Infotheek bij het bedrijf?

Alternatieve hoofdvraag

Vindt u de uitstraling van het bedrijf bij Infotheek als bedrijf passen? Denk hierbij bijvoorbeeld aan de kenmerken van Infotheek die u net omschreef.

Vervolgvrage

- Wat roept dit bij u op?
- Wat vindt u wel passend?
- Waarom vindt u dit passend?
- Wat vindt u niet passend?
- Waarom vindt u dit niet passend?
- Wat zou u veranderen?
- Wat zou u beter vinden passen?

Voor deze vraag zet de onderzoeker card sorting in. De onderzoeker laat de huisstijl en symbolen op kaartjes aan de geïnterviewde zien. Vervolgens stelt de onderzoeker bovenstaande vragen aan de geïnterviewde. Daarna mag de geïnterviewde de kaartjes op volgorde leggen. De kaartjes met symbolen die het meest passen bij Infotheek legt de geïnterviewde helemaal rechts en de minst passende helemaal links. De onderzoeker vraagt de geïnterviewde om toelichting. De huisstijl en symbolen baseerde de onderzoeker op de huisstijlrichtlijnen in bijlage XII. De kaartjes die de onderzoeker inzet staan in het volgende hoofdstuk.

Samenvatting

Thema: communicatie

00.25 – 00.32 (7 min.)

Toelichting

Communicatie staat in het model voor de vele manieren waarin een bedrijf zijn hele persoonlijkheid aan stakeholders laat zien. Communicatie kan via verschillende wegen bij een stakeholder terecht komen. Advertenties en public relations zijn hier een voorbeeld van (Otubanjo, 2013).

Hoofdvraag

Wat vindt u van de communicatie met Infotheek?

Alternatieve hoofdvraag

Wat is uw mening over de manier waarop Infotheek met u communiceert?

Vervolgvrage

- Hoe verloopt de communicatie met Infotheek?
- Wat vindt u van de communicatiemiddelen die u van Infotheek ontvangt?
- Wat kan er beter? (*qua middelen, toon, frequentie etc.*)

Samenvatting

Thema: gedrag**00.40 – 00.47 (7 min.)***Toelichting*

Gedrag staat voor de manier waarop een bedrijf zijn persoonlijkheid weergeeft, aan de hand van bepaalde acties of handelingen. Deze acties kunnen zowel verbaal als non-verbaal zijn en zijn soms wel en soms niet gepland (Otubanjo, 2013).

Hoofdvraag

Hoe gaat Infotheek met u om?

Alternatieve hoofdvraag

Wat vindt u van het gedrag van Infotheek?

Vervolgvrage

- Wat vindt u goed aan de manier waarop u samenwerkt met Infotheek?
- Wat zou u hier aan willen verbeteren?
- Welke rol is hierbij voor Infotheek weggelegd?

*Samenvatting***Thema: beste ICT-bedrijf****00.47 – 00.52 (5 min.)***Hoofdvraag*

Wat is het beste ICT-bedrijf dat u kent?

Alternatieve hoofdvraag

Met welk ICT-bedrijf vindt u de samenwerking het prettigst?

Vervolgvrage

- Waar is dat bedrijf goed in?
- Waar is dat bedrijf minder goed in?
- Waar staat Infotheek ten opzichte van dat bedrijf voor u?
- Wat zou Infotheek kunnen verbeteren op dit gebied?

*Samenvatting***Thema: slechtste ICT-bedrijf****00.52 – 00.58 (6 min.)***Hoofdvraag*

Wat is het slechtste ICT-bedrijf dat u kent?

Alternatieve hoofdvraag

Met welk ICT-bedrijf vindt u de samenwerking het minst prettig?

Vervolgvrage

- Waarom vindt u dat bedrijf slecht?
- Waar staat Infotheek ten opzichte van dat bedrijf voor u?
- Wat zou dit bedrijf kunnen verbeteren om beter te worden?

*Samenvatting***Afsluiting****00.58 – 01.00 (2 min.)**

De onderzoeker beëindigt het interview en vraagt of de geïnterviewde nog iets heeft toe te voegen aan de vragenlijst. Indien de geïnterviewde het interview samenvat en een conclusie benoemt, hoeft de onderzoeker dit niet te doen. Is dit echter nog niet het geval, dan geeft de onderzoeker een korte samenvatting van het interview en sluit af met een conclusie. Vervolgens bedankt de onderzoeker de geïnterviewde en stopt de onderzoeker de geluidsopname. *Zie paragraaf 1.3 van de topic guide voor verdere toelichting op de afsluiting.*

5 Card sorting

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Bijlage XI: Topic guide medewerkers

Deze topic guide geeft inzicht in de opzet voor de medewerkers van Infotheek. Deze topic guide is een leidraad, maar staat niet volledig vast.

De onderzoeker en tevens enige aanwezige persoon naast de respondent is Maaïke Smittenaar. De onderzoeker stuurt het interview aan de hand van verschillende thema's en bepaalt wanneer het doel van het interview is behaald. De locatie van de interviews is ofwel Dorus Rijkersweg 15, ofwel Zaalbergweg 9 in Leiden. De duur van het interview is ongeveer één uur. De onderzoeker maakt tijdens de interviews gebruik van kaartjes en een videorecorder.

1 Opbouw interview

Het interview is opgebouwd aan de hand van boek 'Leren interviewen' van Marian Hulshof. De interviews bestaan achtereenvolgend uit een inleiding, het eigenlijke interview en de afsluiting. Het eigenlijke interview bestaat uit verschillende thema's, waarbij de onderzoeker hoofdvragen en vervolgvragen stelt en afsluit met een samenvatting of conclusie. Volgens Hulshof moet de onderzoeker de vragen in een volgorde van makkelijk naar moeilijk stellen, zodat de geïnterviewde de kans krijgt om te wennen aan de vragen en de interviewer (Hulshof, 2013, p. 44). Daarnaast zal de onderzoeker indien nodig om verduidelijking vragen (Hulshof, 2013, p. 45 – 46).

1.1 Inleiding

Voordat het interview daadwerkelijk begint, presenteert de onderzoeker zichzelf. Hulshof benoemt dat het belangrijk is dat de onderzoeker de geïnterviewde bij de start van het interview op zijn gemak stelt en dat een duidelijke inleiding de geïnterviewde motiveert (Hulshof, 2013, p. 64). Daarom legt de onderzoeker in de inleiding het doel van het interview uit en waarvoor zij de gegevens gebruikt. Ook vraagt de onderzoeker toestemming om het gesprek op te nemen.

1.2 Eigenlijke interview

De onderzoeker stelt de vragen in een volgorde van makkelijk naar moeilijk. De geïnterviewde beantwoordt daarom eerst makkelijke vragen, zoals hoe de geïnterviewde Infotheek kent en op welke manier de geïnterviewde betrokken is in de zakenrelatie met Infotheek. Daarna volgen verschillende thema's, die de onderzoeker afsluit met een samenvatting of conclusie, alvorens de onderzoeker een nieuw thema aansnijdt. Ook is bij elke hoofdvraag een alternatieve hoofdvraag opgenomen, in andere bewoordingen. Wanneer de geïnterviewde geen antwoord op de hoofdvraag geeft of de vraag niet begrijpt, kan de onderzoeker de alternatieve vraag stellen (Baarda et al, 2012).

Volgens Baarda, van der Hulst en de Goede (2012) kan de onderzoeker het beste zo neutraal mogelijk beginnen met het interview. Om deze reden is de eerste hoofdvraag van dit interview een neutrale, brede openingsvraag.

1.3 Afsluiting

Wanneer alle thema's aan bod zijn gekomen en het doel van het interview is behaald, beëindigt de onderzoeker het interview. Dit doet de onderzoeker door het interview samen te vatten en een conclusie te geven. Dit hoeft echter niet wanneer de geïnterviewde dit zelf al doet (Hulshof, 2013, p. 66). Ook vraagt de onderzoeker of er volgens de geïnterviewde nog iets ontbreekt in de vragenlijst (Baarda et al, 2012). Vervolgens bedankt de onderzoeker de geïnterviewde voor zijn tijd.

2 Thema's

De thema's die in de topic guide aan bod komen, zijn deels afgeleid van de theorie van Birkigt en Stadler. Dit geldt voor de thema's 'gedrag', 'communicatie' en 'symbolen'. Deze thema's hebben betrekking op de identiteit van Infotheek. De andere thema's zijn: 'algemeen beeld', 'eerste gedachte', 'verwachting en ervaring' en 'kenmerken'.

2.1 Toelichting van de thema's

Algemeen beeld

Dit thema gaat over het algemene beeld dat de medewerkers hebben wanneer zij aan Infotheek denken. Met deze vraag wil de onderzoeker ingaan op de identiteit van Infotheek volgens medewerkers. Omdat het de eerste vraag van het interview is, houdt de onderzoeker deze vraag bewust vrij algemeen.

Verwachting en ervaring

Door te vragen naar de mening die de medewerkers hadden over Infotheek voorafgaand aan de samenwerking en in hoeverre dat beeld later is veranderd, achterhaalt de onderzoeker wat het imago van Infotheek was en hoe het nu is. Een vraag die hierbij aan bod komt is bijvoorbeeld: "Wat was je mening over Infotheek voordat je er ging werken?"

Kernwaarden

Dit thema gaat dieper in op de identiteit van Infotheek. Bij dit thema vraagt de onderzoeker onder andere naar of de waarden overeenkomen met wat Infotheek doet als bedrijf en of de geïnterviewde iets aan de waarden zou veranderen. Dit thema geeft inzicht in of de doelgroep de kernwaarden die het management vaststelde herkent in het bedrijf en zo niet, welke beter passen.

Gedrag, communicatie en symbolen

Deze thema's zijn afgeleid uit de theorie van Birkigt en Stadler en geven antwoord op de derde deelvraag, die ingaat op het imago van het bedrijf volgens de medewerkers. Gedrag, communicatie en symbolen zijn de drie punten waarop een bedrijf de identiteit volgens Birkigt en Stadler uitdraagt. Door te achterhalen wat de medewerkers van het gedrag, de communicatie en symbolen van het bedrijf vinden, komt aan het licht wat het verschil is tussen de gewenste identiteit volgens de directie en hoe deze vervolgens overkomt op de medewerkers. Daarnaast komt aan het licht hoe de medewerkers de identiteit uitdragen en of de identiteit bij hen past.

3 Planning

Onderstaande tabel geeft inzicht in de data waarop de interviews plaatsvinden. DRW staat voor een vergaderruimte op de locatie van Infotheek op de Dorus Rijkersweg 15 en ZBW voor de locatie op de Zaalbergweg 9.

Tabel 3 Planning interviews medewerkers

Datum en tijd	Locatie
13 april, 13.30 – 14.30 uur	Leiden, DRW4
14 april, 10.00 – 11.00 uur	Leiden, DRW2
14 april, 14.00 – 15.00 uur	Leiden, DRW2
14 april, 16.00 – 17.00 uur	Leiden, DRW2
15 april, 09.30 – 10.45 uur	Leiden, ZBW0
23 april, 16.00 – 17.00 uur	Leiden, DRW6

4 Vragenlijst

Inleiding

00.00 – 00.05 (5 min.)

De onderzoeker stelt zich voor en vraagt de geïnterviewde zich voor te stellen. De onderzoeker legt het doel van het onderzoek uit en vertelt wat er met de onderzoeksresultaten zal gebeuren en dat zij deze geheel anoniem verwerkt. De onderzoeker licht de onderwerpen toe die aan bod komen tijdens het interview, zodat de geïnterviewde weet welke vragen hij of zij kan verwachten. Vervolgens vraagt de onderzoeker toestemming aan de geïnterviewde om het gesprek op te nemen.

Zie paragraaf 1.1 van de topic guide voor verdere toelichting op de inleiding.

Thema: algemeen beeld

00.05 – 00.15 (10 min.)

Hoofdvraag

Waar staat Infotheek voor?

Alternatieve hoofdvraag

Wat zijn de waarden waar Infotheek voor staat?

Vervolg vraag

- Wat komt er in je op als je aan Infotheek denkt?
- Kun je uitleggen waarom dit in je opkomt?
- Hoe leg je het bedrijf aan anderen uit?
- Waar is Infotheek volgens jou goed in?
- Waar is Infotheek volgens jou minder goed in?
- Wat kan Infotheek hieraan doen?

Samenvatting

Zie paragraaf 1.2 van de topic guide voor verdere toelichting op het eigenlijke interview. Dit geldt voor alle onderstaande thema's tot en met het blok 'afsluiting'.

Thema: verwachting en ervaring

00.15 – 00.20 (5 min.)

Hoofdvraag

Wat was je mening over Infotheek voordat je er ging werken?

Alternatieve hoofdvraag

Hoe dacht je voordat je hier werkte over Infotheek?

Vervolg vraag

- Is je beeld nu veranderd?
- In welk opzicht is je beeld veranderd?
- Waar komt dit door?

Samenvatting

Thema: kernwaarden

00.20 – 00.30 (10 min.)

Toelichting

De kernwaarden van Infotheek zijn: 'we do', 'we care', 'we're proud' en 'we're ambitious'.

Hoofdvraag

Passen de kernwaarden van Infotheek bij het bedrijf?

Alternatieve hoofdvraag

Komen de waarden van Infotheek in het algemeen overeen met wat het bedrijf doet/is?

Vervolgvrage

- Welke waarden zouden beter aansluiten? **of** Welke waarden sluiten nog meer aan?
- Kun je uitleggen waarom je dat vindt?

Voor deze vraag zet de onderzoeker card sorting in. De onderzoeker schrijft de kernwaarden van Infotheek op verschillende kaartjes. Vervolgens vraagt de onderzoeker de geïnterviewde de kaartjes op volgorde te leggen. De kernwaarde die het meest past bij Infotheek legt de geïnterviewde helemaal rechts en de minst passende helemaal links. De onderzoeker vraagt de geïnterviewde om toelichting en daarna mag de geïnterviewde op twee lege kaartjes kernwaarden schrijven die beter bij bedrijf passen. De kaartjes die de onderzoeker ingezet staan in hoofdstuk zes van deze topic guide.

Samenvatting

Thema: symbolen

00.38 – 00.48 (10 min.)

Toelichting

Symbolen staan voor een visuele identiteit van een organisatie. Symbolen helpen een bedrijf om de eigen persoonlijkheid visueel te laten zien aan stakeholders (Otubanjo, 2013).

Hoofdvraag

Wat vind je van de visuele uitingen van Infotheek?

Alternatieve hoofdvraag

Wat is je mening over de manier waarop Infotheek zijn persoonlijkheid visueel uit?

Vervolgvrage

- Past de huisstijl bij Infotheek?
- Past dit bij jou?
- Wat vind je passend aan de symbolen?
- Wat vind je niet passend?
- Waarom vind je dit niet passend?
- Wat zou je hieraan willen veranderen?
- Wat zou je beter vinden passen?

Voor deze vraag zet de onderzoeker card sorting in. De onderzoeker laat de huisstijl en symbolen op kaartjes aan de geïnterviewde zien. Vervolgens stelt de onderzoeker de geïnterviewde bovenstaande vragen aan de geïnterviewde. Daarna mag de geïnterviewde de kaartjes op volgorde leggen. De kaartjes met symbolen die het meest passen bij Infotheek legt de geïnterviewde helemaal rechts en de minst passende helemaal links. De onderzoeker vraagt de geïnterviewde om toelichting. De huisstijl en symbolen baseerde de onderzoeker op de huisstijlrichtlijnen in bijlage XII. De kaartjes die de onderzoeker ingezet staan in het volgende hoofdstuk.

Samenvatting

Thema: communicatie

00.30 – 00.38 (8 min.)

Toelichting

Communicatie staat in het model voor de vele manieren waarin een bedrijf zijn hele persoonlijkheid aan stakeholders laat zien. Communicatie kan via verschillende wegen bij een stakeholder terecht komen. Advertenties en public relations zijn hier een voorbeeld van (Otubanjo, 2013).

Hoofdvraag

Wat vind je van de communicatie van Infotheek?

Alternatieve hoofdvraag

Wat is je mening over de manier waarop Infotheek communiceert?

Vervolgvrage

- Past dit bij jou?
- Op welke manier communiceer je zelf binnen Infotheek?
- Wat vind je hier van?
- Zou Infotheek op een andere manier moeten communiceren? (*denk aan: meer, minder, beter etc.*)

Samenvatting

Thema: gedrag

00.48 – 00.58 (10 min.)

Toelichting

Gedrag staat voor de manier waarop een bedrijf zijn persoonlijkheid weergeeft, aan de hand van bepaalde acties of handelingen. Deze acties kunnen zowel verbaal als non-verbaal zijn en zijn soms wel en soms niet gepland (Otubanjo, 2013).

Hoofdvraag

Past het gedrag van Infotheek bij het bedrijf?

Alternatieve hoofdvraag

Klopt de manier waarop Infotheek handelt bij de organisatie?

Vervolgvrage

- Hoe zou je het gedrag omschrijven van Infotheek? (*Welke begrippen passen er goed bij?*)
- Past dit bij jou?
- Hoe zou je je eigen gedrag omschrijven binnen Infotheek, zowel intern als extern gericht?
- Vind je dat hier iets aan moet veranderen?
- Past het gedrag van Infotheek bij de kernwaarden?

Samenvatting

Afsluiting

00.58 – 01.00 (2 min.)

De onderzoeker beëindigt het interview en vraagt of de geïnterviewde nog iets heeft toe te voegen aan de vragenlijst. Indien de geïnterviewde het interview samenvat en een conclusie benoemt, hoeft de onderzoeker dit niet te doen. Is dit echter nog niet het geval, dan geeft de onderzoeker een korte samenvatting van het interview en sluit af met een conclusie. Vervolgens bedankt de onderzoeker de geïnterviewde en stopt de onderzoeker de geluidsopname.

Zie paragraaf 1.3 van de topic guide voor verdere toelichting op de afsluiting.

5 Card sorting symbolen

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

6 Card sorting kernwaarden

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Bijlage XII: Huisstijlrichtlijnen

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Bijlage XIII t/m bijlage XXIII: Interviews

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Bijlage XXIV: Analyseschema's

De analyseschema's in deze bijlage zijn gebaseerd op de letterlijke, ongeredigeerde tekst uit de verbatims in bijlage XIII tot en met XXVIII.

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.