

COMMUNICATIEADVIESRAPPORT

De identiteit en reputatie van Enof interim

HU Instituut voor Communicatie

Communicatiemanagement, Utrecht



Marissa Hage

1552367

Enof interim

6 juni 2011

Henk-Jan Rebel

Managementsamenvatting

Het bedrijf

Dit communicatieadviesrapport heeft betrekking op de identiteit en de reputatie van Enof interim. Enof interim is een bemiddelingsbureau dat (marketing)communicatieprofessionals bemiddelt voor tijdelijke functies op interim-basis. Enof interim als de verbindende schakel tussen de opdrachtgever en de kandidaat.

Enof interim is een discipline van de Enof communicatiegroep. De Enof communicatiegroep bestaat uit de disciplines Enof communicatie, Enof ontwerp, Enof online en Enof interim. Zij is een communicatieontwerpbureau dat gevestigd is in Utrecht en inmiddels 14 jaar bestaat.

De discipline Enof interim bestaat bijna 3 jaar en heeft te kampen met een gebrek aan opdrachten. Daarnaast heeft zij haar identiteit nooit vastgelegd in de vorm van een kernwaardenhuis of missie en visie. Om goed uit te kunnen dragen wie zij is, en hierdoor meer naamsbekendheid te vergaren, wil zij uiteindelijk meer opdrachten binnen halen.

Het onderzoek

Er is onderzoek gedaan naar de reputatie van Enof interim onder 71 kandidaten middels een enquête. Daarnaast zijn er 5 interviews afgenomen met huidige opdrachtgevers over hun bevindingen van Enof interim. Ook zijn er 8 opdrachtgevers van de Enof communicatiegroep geïnterviewd over hun verwachtingen en bevindingen van Enof interim.

Tevens is er intern onderzoek gedaan naar de identiteit van Enof interim door met haar medewerkers de Stermethode van Lux invulling te geven. Ook is de reputatie van Enof interim gemeten bij haar collega's van de Enof communicatiegroep middels een enquête.

Om een beeld te krijgen van de status van Enof interim in vergelijking met haar concurrenten is er een concurrentieanalyse gemaakt op basis van deskresearch.

Het advies

Het advies heeft betrekking op het verbeteren van de communicatie-uitingen van Enof interim naar collega's, kandidaten en opdrachtgevers. Indien dit advies wordt nagevolgd zal Enof interim meer naamsbekendheid verkrijgen, vertrouwen scheppen en uiteindelijk meer opdrachten binnenhalen.

Intern

- + Er is een kernwaardenhuis voor Enof interim opgebouwd met de kernwaarde 'persoonlijk', de ankerwaarden 'toegankelijk' en 'proactief', en de aspiratiewaarden 'kennispartner' en 'groei'.
- + De missie van Enof interim: *"Enof interim is een persoonlijk en betrokken bemiddelingsbureau dat onderdeel uitmaakt van de Enof communicatiegroep. Wij bemiddelen (marketing)communicatieprofessionals voor tijdelijke interim-opdrachten. Bij onze werkwijze staat een respectvolle omgang met alle partijen centraal"*.
- + De visie van Enof interim: *"Enof interim streeft er naar een kennispartner te zijn voor haar opdrachtgevers en kandidaten op het gebied van (marketing)communicatie. Met deze status wil zij groeien tot een solide bemiddelingsbureau"*.
- + De collega's van de Enof communicatiegroep moeten meer betrokken worden bij de werkzaamheden, kansen en opdrachten van Enof interim zodat zij gemotiveerd worden mee te zoeken naar potentiële opdrachten.

Extern

- + Stuur iedere 1 à 2 maanden een mailing met de nieuwste vacatures, interne ontwikkelingen en communicatietrends naar de kandidaten.
- + Maak er een standaard (inschrijf)procedure van om zowel kandidaten als opdrachtgevers toe te voegen op alle social media waar Enof interim actief op is.
- + Communiceer op zowel de website als in de 'toolbox' wat de werkwijze van Enof interim is. Doe dit in de vorm van een stappenplan zodat voor alle partijen duidelijk is wat zij van het begin tot het einde kunnen verwachten van Enof interim bij een opdrachtinvulling.
- + Positioneer Enof interim in de communicatie-uitingen als onderdeel van de Enof communicatiegroep.

Voorwoord

Dit communicatieadviesrapport heb ik geschreven voor Enof interim, het bedrijf waar ik 26 weken met veel plezier mijn afstudeerstage heb doorlopen. In deze tijd heb ik veel kennis opgedaan en mezelf verder ontwikkeld op zowel zakelijk als persoonlijk vlak.

Graag wil ik mijn Enof interim collega's Maaïke en Heleen bedankt voor hun vertrouwen in mij. Door hun enthousiasme voelde ik mij deel uitmaken van het team en heb ik mij met volle overtuiging ingezet voor Enof interim. Zij zagen de toegevoegde waarde in van mijn afstudeeronderzoek en scriptie en waren ten eerste bereid mij hierin te begeleiden. Daarnaast hebben zij er mede voor gezorgd dat ik mij op persoonlijk vlak verder heb ontwikkeld.

Mijn stagebegeleider Maurits Miltenburg was een fijn aanspreekpunt tijdens de intervisiebijeenkomsten. Bij hem kon ik mijn ei kwijt over zowel de inhoud van mijn afstudeerrapport als mijn stage. Uiteindelijk is mijn stage zo goed als vlekkeloos verlopen, maar zijn raad was een fijne toevoeging. Bedankt.

Ook Henk-Jan Rebel heeft mij goed begeleid betreffende mijn inhoudelijke afstudeerrapport. Hij heeft veel literatuurkennis, die mij goed van pas kwam vanwege zijn corporate en interne communicatieachtergrond. Bedankt voor het meedenken en de handige tips.

Daarnaast wil ik alle personen bedanken die mee hebben geholpen aan mijn onderzoek. Een deel daarvan zijn mijn collega's van de Enof communicatiegroep. Ook zij hebben er aan bijgedragen dat ik een hele fijne afstudeerstageperiode heb gehad met veel gezelligheid, samenwerking en vertrouwen.

Bedankt!



Inhoudsopgave

Inleiding	pag. 5
Hoofdstuk 1. Situatietanalyse	pag. 6
1.1 <i>Geschiedenis</i>	
1.2 <i>Het 7-S model</i>	
1.3 <i>Diverse interne en externe analyses</i>	
Hoofdstuk 2. Probleemanalyse	pag. 16
Hoofdstuk 3. Onderzoeksopzet	pag. 19
3.1 <i>Onderzoeksvraag en deelvragen</i>	
3.2 <i>Deskresearch</i>	
3.3 <i>Enquête</i>	
3.4 <i>Interviews</i>	
Hoofdstuk 4. Theorie	pag. 20
4.1 <i>Identiteit</i>	
4.2 <i>Imago en image</i>	
4.3 <i>Reputatie en image</i>	
Hoofdstuk 5. Onderzoeksresultaten	pag. 25
5.1 <i>Wat zijn de huidige communicatie-uitingen van Enof interim?</i>	
5.2 <i>Wat is de gewenste identiteit van Enof interim?</i>	
5.3 <i>Hoe denken de medewerkers van de Enof communicatiegroep over Enof interim?</i>	
5.4 <i>Wat is de reputatie van Enof interim door de ogen van haar huidige kandidaten?</i>	
5.5 <i>Wat is de reputatie van Enof interim door de ogen van haar huidige opdrachtgevers?</i>	
5.6 <i>Hoe denken de opdrachtgevers van de Enof communicatiegroep over de Enof communicatiegroep en wat zijn hun verwachtingen van Enof interim op basis van hun ervaring met Enof?</i>	
5.7 <i>Hoe onderscheidend is Enof interim ten opzichte van haar concurrenten?</i>	
Hoofdstuk 6. Advies	pag. 34
6.1 <i>Intern</i>	
6.1.1 <i>Kernwaardenhuis</i>	
6.1.2 <i>Waarden en identiteit</i>	
6.1.3 <i>Missie en visie</i>	
6.1.4 <i>Collega's</i>	
6.2 <i>Extern</i>	
6.2.1 <i>Kandidaten</i>	
6.2.2 <i>Opdrachtgevers</i>	
6.3 <i>Conclusie</i>	
Hoofdstuk 7. Bronnenlijst	pag. 42

Bijlagen

- i. Interne analyse
- ii. Externe analyse
- iii. Stermethode van Lux
- iv. Interviews opdrachtgevers Enof interim
- v. Interviews opdrachtgevers Enof communicatiegroep
- vi. Enquête kandidaten
- vii. Enquête intern

Inleiding

Dit communicatieadviesrapport heeft betrekking op de identiteit en de reputatie van Enof interim. Enof interim is een bemiddelingsbureau voor (marketing)communicatieprofessionals die opzoek zijn naar een tijdelijke opdracht. Deze opdrachten worden ingevuld op interim-basis, met Enof interim als verbindende schakel tussen de opdrachtgever en de kandidaat.

Enof interim is onderdeel van de Enof communicatiegroep. Dit is een communicatieontwerpbureau dat bestaat uit verschillende disciplines: Enof communicatie, Enof online, Enof ontwerp en Enof interim.

De Enof communicatiegroep bestaat al 14 jaar, maar Enof interim is 3 jaar geleden opgericht. Tot op heden heeft Enof interim moeite met het werven van opdrachten en is zij nog geen winstgevend bedrijf.

In dit rapport is te lezen hoe kandidaten, (potentiële) opdrachtgevers en collega's tegen Enof interim aankijken. Ook is te lezen in hoeverre Enof interim zich onderscheidt van haar concurrenten. Daarnaast is gekeken naar de huidige communicatie-uitingen van Enof interim.

Uiteindelijk hebben de resultaten van dit onderzoek geleid tot een communicatieadvies dat na invoering zorgt voor meer naamsbekendheid voor Enof interim en hiermee uiteindelijk voor meer opdrachten.

Ik wens u veel plezier met het lezen van dit adviesrapport.



Hoofdstuk 1. Situatieanalyse

In de volgende situatieanalyse wordt de organisatie in kaart gebracht. Eerst wordt geschetst wat voor bedrijf Enof interim is en wat haar ontstaansgeschiedenis is. Vervolgens worden aan de hand van het 7-S model van Mc Kinsey de concrete kenmerken van de organisatie behandeld. Hierna komen de externe factoren aan bod die invloed hebben op Enof interim.

1.1 De geschiedenis

Dit model heeft 7 elementen die samen en in samenspel het functioneren van een organisatie bepalen. Het gaat hierbij om drie 'harde' factoren (strategie, structuur en systemen) en vier 'zachte' factoren (significante gemeenschappelijke waarden, stijl, staf en skills).

Geschiedenis

Veertien jaar geleden werd *Enof ontwerp* opgericht door een echtpaar. Dit was een ontwerpbureau dat mooie grafische producten leverde vanuit een huis in Vleuten. *Enof ontwerp* verzorgde voornamelijk huisstijlen, brochures en jaarverslagen voor redelijk wat klanten. Het bureau telde toen circa 4 medewerkers. Onder leiding van de directie ging *Enof ontwerp* zich specialiseren in het ontwikkelen van toegankelijke en gebruiksvriendelijke websites. In die tijd verhuisde het bedrijf naar de Krugerstraat in Utrecht.

In 2003 ging het financieel slecht met *Enof ontwerp*. Door de snelle groei in medewerkers miste er structuur. De hulp werd ingeroepen van twee organisatieadviseurs. Na een bedrijfsanalyse besloten zij zich in te kopen in *Enof ontwerp* en zetten samen met de directie een groeistrategie in. Ook werd het aanbod in diensten gewijzigd. Als ontwerpbureau zit je aan het einde van het keten, je maakt de middelen. *Enof ontwerp* wilde al eerder in het proces betrokken worden en meedenken over de communicatiestrategie. Hierdoor veranderde *Enof ontwerp* na 7 jaar in *Enof ontwerp+communicatie*. *Enof ontwerp+communicatie* bood nu, naast grafische en online zaken, ook communicatie adviezen aan.

In 2005 opende *Enof ontwerp+communicatie* een tweede studio in Rotterdam. Hier werd de dienst Enof PR ontwikkeld. Uiteindelijk zorgde de tweede studio voor weinig winst en was de communicatie tussen de twee locaties lastig. Hierdoor werd in 2009 besloten de studio in Rotterdam te sluiten. Enof PR werd toen een discipline van de Enof communicatiegroep die vanuit de Krugerstraat werd aangeboden.

2,5 jaar geleden werd de discipline *Enof interim* opgericht. Voor die tijd gaven opdrachtgevers van de *Enof communicatiegroep* wel eens aan dat ze behoefte hadden aan een tijdelijke medewerker door bijvoorbeeld zwangerschapsverlof van een eigen medewerker. De vraag was dan of zij niet een medewerker van de *Enof communicatiegroep* in konden huren. Dit was niet mogelijk omdat Enof haar eigen medewerkers hard nodig had, maar zij spotte hier wel een kans. Een paar keer heeft zij als 'vriendendienst' mensen uit haar netwerk gekoppeld aan deze tijdelijke functies. Toen bleek dat dit goed liep, is *Enof interim* in het leven geroepen. *Enof interim* is een discipline van de *Enof communicatiegroep* maar is opgericht als aparte BV. Dit voor de boekhouding. Doordat Enof interim vanaf het begin werk had vanuit de Enof communicatiegroep heeft zij nooit bewust stilgestaan bij haar kernwaarden en identiteit. Dit is iets wat Enof interim nu inhaalt. Het is belangrijk om je goed te positioneren op de markt zodat je ook herkenning schept bij mogelijke opdrachtgevers. Dit is nu nog niet het geval.

Het bestuur

Het bestuur van de Enof communicatiegroep bestaat uit een tweekoppige directie. Daarnaast zijn er nog twee investeerders van de Enof communicatiegroep. De directie is werkzaam op de studio, te midden van de werknemers. Zij zijn zeer bereikbaar voor de werknemers en staan altijd open voor vragen of een overlegmoment. Daarnaast leven zij mee met hun werknemers op werkgebied en persoonlijk gebied. De investeerders komen af en toe langs en denken van een afstand mee met het bedrijf.

Iedere discipline heeft één afdelingshoofd. Deze persoon vertegenwoordigt zijn of haar afdeling. Ook vergadert iedere afdeling wekelijks zelfstandig om de lopende zaken door te nemen en taken te verdelen.

Enof interim bestaat uit een Managing Director en een Senior Recruiter. Daarnaast hebben zij bijna altijd een stagiair die bij hen werkzaam is.

Vestiging

De Enof communicatiegroep is gevestigd op de Krugerstraat in Utrecht. Deze straat ligt in de levendige wijk Lombok. Alle disciplines van de *Enof communicatiegroep* die hierboven genoemd zijn, zijn op deze plek gevestigd.

Aard van de activiteiten

In de geschiedenis is al kort uitgelegd uit welke disciplines de *Enof communicatiegroep* bestaat maar onder dit kopje zal ik nog specificeren wat iedere discipline precies te bieden heeft.

Enof ontwerp en communicatie

- + Huisstijlen en logo's
- + Naamgeving
- + Identiteit en imago
- + Communicatiecampagnes
- + Magazines
- + Jaarverslagen

Enof online communicatie

- + Websites
- + Online jaarverslagen
- + E-mailings
- + Interactieontwerp
- + Online marketing
- + Internetapplicaties
- + Klip&klaar

Enof pr

- + Online PR tool
- + Perstafel van Enof
- + Perstafel van Klip&klaar

Enof interim

- + Interim communicatieprofessionals
- + Detachering communicatieprofessionals
- + Werving & selectie

De verschillende disciplines staan op gelijke hoogte in de hiërarchie van het bedrijf. Ze hebben allemaal hun eigen taak en versterken elkaar in hun werkzaamheden. De disciplines samen kunnen de klant een compleet pakket aanbieden.

1.2 Het 7-S model

Significante gemeenschappelijke waarden

De doelstellingen van het bedrijf geven aan wat wordt nagestreefd en welke aspiraties zij heeft. De gemeenschappelijke waarden die hieronder genoemd worden zijn de waarden van de Enof communicatiegroep. Enof interim heeft nog geen eigen gemeenschappelijke waarden.

De Enof communicatiegroep heeft één kernwaarde:

Persoonlijk

Dit heeft te maken met collegialiteit en persoonlijke aandacht. Enof is open, toegankelijk en sociaal. Kortom een prettige omgeving voor zowel medewerkers als klanten. Enof is een leuk en gezellig bureau. Bij Enof zijn de medewerkers zichzelf.

Naast deze kernwaarde heeft de Enof communicatiegroep ook twee ankerwaarden:



Pragmatisch

Enof handelt naar de situatie en biedt praktische toepasbare oplossingen. Gemak, nut en bruikbaarheid staan voorop.

Informeel

Enof heeft een persoonlijke, warme en informele cultuur. De medewerkers dragen casual kleding, tutoyeren elkaar en lunchen gezamenlijk. Klanten zijn altijd welkom om hierbij aan te schuiven. Het contact met elkaar en klanten is zowel zakelijk als persoonlijk.

Enof heeft tevens drie aspiratiewaarden:

Koploper/toonaangevend bureau

Enof wil een toonaangevende speler op de Nederlandse markt zijn door vernieuwend en verrassend te zijn. Hierbij kiest zij niet voor de gebaande paden, maar zijn zij grensverleggend en tonen ze lef en durf. Het is belangrijk om mee te groeien met de tijd en nieuwe mogelijkheden, bijvoorbeeld in de vorm van nieuwe communicatiemiddelen, te benutten. Dit betekent ook dat Enof er meer op uit moet, onderzoek doen naar die mogelijkheden en weten wat er speelt (ook bij concurrenten).

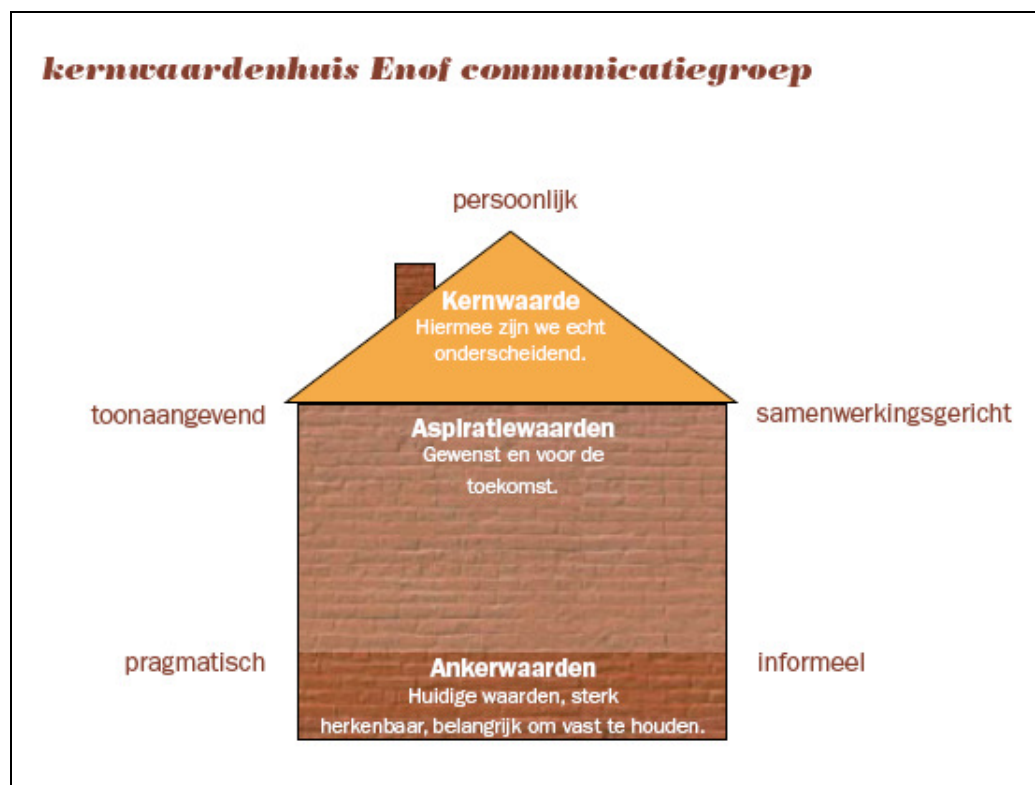
Samenwerkingsgericht

Intern: door middel van een goede organisatiestructuur kan Enof zo efficiënt mogelijk werken. De medewerkers weten waar ze elkaar (de verschillende disciplines en individuen) kunnen vinden en wat ze aan elkaar hebben. Ze opereren als één team en hun neuzen staan dezelfde kant op (teamspirit).

Extern: De medewerkers hebben een helder resultaat voor ogen en werken hier samen met de klant naar toe. Hierbij is ook het proces van belang. Samen werken ze zo efficiënt en doelgericht mogelijk aan een project en komen ze tot een mooi eindresultaat. Enof wil ook dat beide partijen 'genieten' van de samenwerking.

Ontwikkeling/groei

Enof wil zich blijven ontwikkelen als organisatie op persoonlijk vlak en vakinhoudelijk. Dit betekent dat de medewerkers kennis met elkaar moeten delen en moeten vergaren door middel van diverse cursussen, workshops, leesmateriaal, activiteiten etc.



Afb. 1 Kernwaardenhuis Enof communicatiegroep

Daarnaast houdt Enof zich ook bezig met MVO. Enof heeft als doel in haar bedrijfsvoering het milieu zo weinig mogelijk te belasten, maatschappelijke betrokken initiatieven te ondersteunen en de leefomgeving van haar personeel zo gezond en inspirerend mogelijk te maken. Hiermee zoekt zij steeds naar de juiste balans tussen “people, planet en profit”. De speerpunten daarbij zijn: Enof en haar medewerkers, Enof en bewust samenwerken aan de Krugerstraat, Enof en haar klanten, Enof en haar leveranciers, Enof en vervoer en Enof en de maatschappij.

Strategie

Strategie verwijst naar de acties die worden beoogd, anticiperend of in respons op ontwikkelingen in de externe omgeving.

Wat doet Enof interim?

Enof interim bemiddelt (marketing)communicatieprofessionals voor communicatiefuncties. Deze functies variëren van webtekstschrijver en communicatiemedewerker tot senior communicatieadviseur. Enof interim focust zich op functies die in te vullen zijn op interim-basis. Vaak gaat het hierbij om de vervanging van zwangerschapsverlof. Ook kan het gaan om een tijdelijk project waar de kandidaat verantwoordelijk voor wordt.

Enof interim verkrijgt veel van haar opdrachtgevers via de Enof communicatiegroep. Toch heeft zij uit haar eigen netwerk inmiddels ook wat eigen opdrachtgevers verworven. Enof interim probeert haar eigen netwerk steeds vaker in te zetten. Ook is zij bezig met koude acquisitie naar opdrachten. Daarnaast probeert Enof interim steeds vaker opdrachten binnen te halen via haar kandidaten. De kandidaten worden gezien als ambassadeurs van Enof interim.

Positionering

Enof interim heeft nog geen duidelijke positionering. Wel ziet zij zichzelf als volgt:

- + Eén van de disciplines van de Enof communicatiegroep.
- + Focus op (marketing) communicatiefuncties.
- + Bemiddelen op interim-basis.
- + Persoonlijke aandacht.
- + Kleinschalig en laagdrempelig.

Deze elementen draagt zij nog niet duidelijk uit naar buiten.

Implementatie/uitvoering van de strategie

Waaruit blijken bovengenoemde kenmerken bij Enof interim? Enof interim is gevestigd in dezelfde studio als de rest van de Enof communicatiegroep. Hierdoor draagt zij uit dat zij een discipline is van de Enof communicatiegroep. Kandidaten die op intakegesprek komen zien het volledige bedrijf. Ook geeft Enof interim haar kandidaten die op intakegesprek komen de ‘Enof plusfolder’ mee, waarin iedere discipline van de Enof communicatiegroep wordt uitgelicht.

Dat de focus van Enof interim op (marketing) communicatiefuncties ligt blijkt uit de tekst op haar website. Ook het feit dat Enof interim een onderdeel is van een communicatiebureau bevestigt deze focus.

Het bemiddelen op interim-basis komt terug in de naam ‘Enof interim’. Naast deze manier van bemiddelen biedt Enof interim ook detachering en werving&selectie aan, maar dit doet zij reactief. Zij zoekt dus niet actief naar dit soort functies.

Enof interim wil een kandidaat altijd eerst gezien hebben voordat zij hem/haar bemiddelt. Bij een vacature worden verschillende kandidaten benaderd en wordt de interesse en beschikbaarheid gepeild. Indien de kandidaat voorgesteld wil worden, wordt gevraagd een eigen motivatie te sturen voor de functie. Enof interim giet het CV van de kandidaat inclusief de motivatie in een Enof jasje en stuurt deze naar de opdrachtgever.

Ieder besluit dat omtrent een vacature wordt genomen, wordt besproken met de voorgestelde kandidaat. Er is, zoals bij sommige grote bemiddelaars wel het geval is, geen sprake van ‘CV schuiven’. Ook vindt er regelmatig contact plaats met kandidaten over hun huidige beschikbaarheid en bezigheden. Indien er een kandidaat van Enof interim op gesprek mag bij de opdrachtgever, wordt er altijd een sms gestuurd om succes te wensen.

Door deze persoonlijke benadering van kandidaten is Enof interim laagdrempelig. Door haar kleinschaligheid (2 medewerkers, 1 stagiair en een pool van circa 250 kandidaten) kan zij proactief matchen en zijn de lijnen kort. Hier zal bij *structuur* verder op in worden gegaan.

Andere kenmerken van de strategie

Enof interim zoekt structureel naar vacatures via Twitter, Google Alerts en het internet in het algemeen. Iedere week belt zij minimaal drie vacatures na met de vraag of zij vrijblijvend mee mag zoeken naar een geschikte kandidaat voor de functie. Op deze manier krijgt Enof interim steeds meer naamsbekendheid.

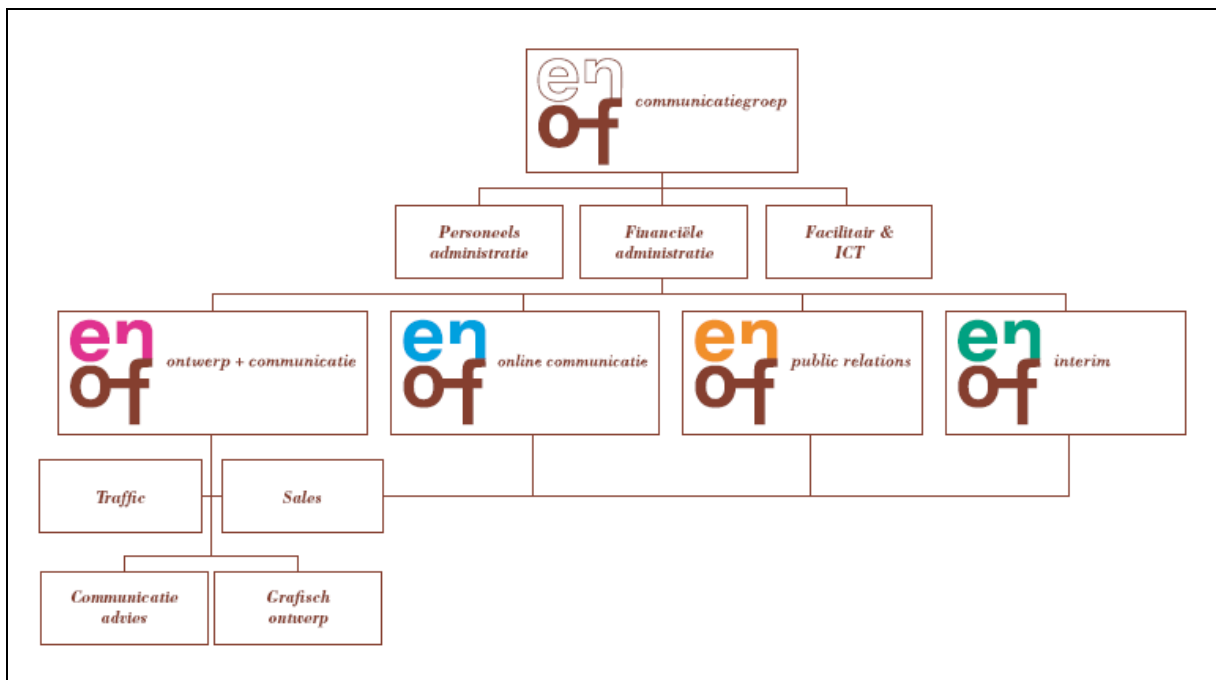
Enof interim zet steeds vaker haar kandidaten in als ambassadeur. Om dit handen en voeten te geven heeft zij kandidaten ervan op de hoogte gesteld dat zij mee kunnen delen in de opbrengst als er via hen een nieuwe opdracht(gever) binnen wordt gehaald. Dit geldt alleen als er uiteindelijk daadwerkelijk een kandidaat van Enof interim op de functie wordt geplaatst. Op deze manier probeert Enof interim haar kandidaten te motiveren om met hen mee te denken en mee te zoeken naar nieuwe opdrachten en opdrachtgevers.

Tevens kennen de medewerkers van Enof interim bijna al haar kandidaten persoonlijk. Zij zijn met z'n tweeën het gezicht van Enof interim. Doordat de kandidaten en de opdrachtgevers altijd een vertrouwd gezicht zien bij Enof interim versterkt dit de band en tussen Enof interim en de kandidaten.

Ondanks al deze positieve eigenschappen van Enof interim mist zij nog een duidelijke positionering. Zij weet zelf wel ongeveer wat haar krachten zijn, maar zij draagt dit nog niet structureel en duidelijk uit. Dit komt met name door haar korte bestaan en de manier waarop zij is ontstaan. Hierover staat meer onder het kopje *Geschiedenis*.

Structuur

Structuur is de wijze waarop de Enof communicatiegroep is opgedeeld. Zij bestaat uit verschillende afdelingen, die ook wel disciplines worden genoemd binnen het bedrijf.



Afb. 2 Organisatiestructuur Enof communicatiegroep

De Enof communicatiegroep is te omschrijven als een netwerkorganisatie. Kenmerken van een netwerkorganisatie zijn:

- + Laterale relaties zijn belangrijker dan verticale relaties.
- + Hiërarchieën zijn bijna gelijk of zijn geheel verdwenen.
- + Een informele structuur: samenwerkingsverbanden binnen de organisatie tussen verschillende

specialisaties, “horizontale samenwerking”. (McKinsey).

Volgens Quinn (1992) maakt een “intelligent enterprise” (een intelligent bedrijf) gebruik van verschillende netwerkvormen om haar intellect in te zetten bij lastige problemen.

Vroeger was de toegevoegde waarde van (massa)productie het omzetten van materialen naar bruikbare producten. Tegenwoordig staat innovatie centraal bij productie. De toegevoegde waarde hierbij is het creëren van kennis en intellectuele vaardigheden. (Quinn 1992)¹

De Enof communicatiegroep kan gezien worden als een netwerkorganisatie, omdat zij meerdere disciplines bevat die tot gelijke hiërarchische hoogtes behoren. Deze disciplines vullen elkaar aan met kennis en vaardigheden. Collega’s staan open voor elkaars inbreng en tillen elkaar naar een hoger niveau. Dit wordt door zowel de Enof communicatiegroep als door de opdrachtgevers gezien als een toegevoegde waarde.

Systemen

Systemen omvatten formele en informele procedures en processen volgens welke de organisatie werkt.

Een formele procedure van Enof interim is dat zij iemand alleen inschrijft als kandidaat indien die persoon langs is geweest op de studio voor een intakegesprek. Volgens Enof interim is alleen middels een gesprek goed te beoordelen wat voor persoon iemand is en in wat voor functies deze persoon het beste tot zijn recht komt.

Deze formele procedure geldt tevens voor de Enof communicatiegroep. Indien er een opdracht binnengehaald wordt, gaan de adviseurs met de opdrachtgever om de tafel zitten. Op deze manier kan de opdracht duidelijk vastgesteld worden en kunnen verwachtingen van beide kanten worden uitgesproken. Tevens zorgt dit voor een informele relatie tussen de opdrachtgever en het communicatiebureau.

Een formele procedure binnen het gehele bedrijf is de corveeverdeling. Alle medewerkers hebben op een bepaalde dag in de oneven of even week corveedienst. Zij halen ’s ochtends het brood uit de vriezer en zetten alle benodigdheden voor de lunch klaar.

Ook is er maandelijks het Enof overleg. Dit overleg begint altijd om 16.30u en duurt circa een uur. Tijdens dit overleg worden de financiële cijfers van die maand per afdeling besproken. Daarna vertelt iedere afdeling kort waar zij op dit moment mee is. Na dit overleg volgt er een borrel.

Een andere formele procedure is het gebruik van Novulo, het databasesysteem waar geheel Enof gebruik van maakt. Hierin zijn alle gegevens terug te vinden van klanten, kandidaten en medewerkers. Ook vult iedere medewerker in dit programma zijn urenbesteding in.

Een voorbeeld van een informeel proces binnen het bedrijf is het vieren van de verjaardagen van de medewerkers. De jarige trakteert en degene die vóór deze persoon jarig was, koopt een cadeautje van €7,50. Ook wordt er altijd een afscheidslunch georganiseerd als er een medewerker weggaat en met kerst wordt er een kerstfeest georganiseerd met een thema.

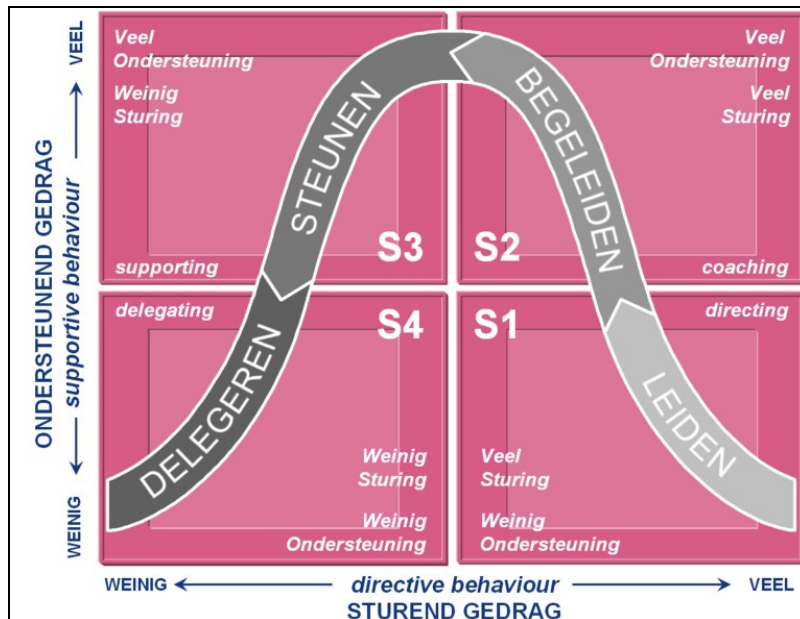
Stijl

Stijl valt te betrekken op de wijze van leidinggeven alsmede op de cultuur van de organisatie.

De stijl is al kort ter sprake gekomen bij de S van *Structuur* en de S van *Significantie gemeenschappelijke waarden*.

De wijze van leidinggeven is de omschrijven aan de hand van het model van Blanchard (2007).

¹ Mintzberg H. en Quinn J.B. (1992) Reading in the Strategy Process, New Jersey, Prentice-Hall, Inc. pag. 163-164



Afb. 3 Situationeel Leiderschap, Blanchard 2007

De wijze van leidinggeven binnen de Enof communicatiegroep is het beste te plaatsen in S2, Begeleiden. De directie is zeer betrokken bij haar medewerkers en het bedrijf en heeft veel vertrouwen in de capaciteiten van haar medewerkers maar heeft ook graag zelf de touwtjes in handen. De directie werkt te midden van de medewerkers en werkt zelf ook aan opdrachten van klanten in samenwerking met medewerkers. Hierdoor stuurt en ondersteunt de directie in grote mate.

Binnen Enof interim is er niet echt sprake van leiderschap. De Managing Director van Enof interim heeft meer contact met de directie dan de Senior Recruiter maar als personen zijn zij hiërarchisch gelijk. Zij vervullen allebei een belangrijke rol en overleggen op gelijke hoogte. Het is dus niet het geval dat de Managing Director de lakens uitdeelt en de Senior Recruiter de taken uitvoert.

Staf

Staf betreft het personeel in brede zin.

Directie

De directie bestaat uit een stel. Het mannelijke directielid heeft zich, zoals al onder het kopje *Geschiedenis* naar voren kwam, in 2003 ingekocht bij de Enof communicatiegroep. Het vrouwelijke directielid was medewerker en hoort nu enkele jaren bij de directie.

Aandeelhouders

Binnen de Enof communicatiegroep zijn er twee aandeelhouders. Met hen wordt het financiële plaatje regelmatig besproken en wordt nagedacht over de toekomst. Waar willen we heen met Enof en hoe gaan we dit bereiken.

Afdelingshoofden

Iedere afdeling heeft een afdelingshoofd. Het afdelingshoofd leidt het wekelijkse teamoverleg en is het aanspreekpunt van de afdeling voor de rest van de studio.

Skills

Bij skills gaat het om de kennis en vaardigheden van mensen.

De Enof communicatiegroep heeft veel communicatiekennis in huis. Zij weet vooral veel over corporate identity, interne communicatie en het bedenken van creatieve communicatiecampagnes. Dit zijn de gebieden waarop de Enof communicatiegroep excelleert.

Daarnaast zijn de medewerkers van de Enof communicatiegroep allemaal zeer sociaalvaardig. Zij zijn tolerant naar elkaar en naar de opdrachtgevers en streven altijd naar de beste kwaliteit. Ook zijn de medewerkers zeer divers inzetbaar. Zo geven de medewerkers van Enof regelmatig workshops aan klanten en potentiële klanten.

Enof interim heeft de expertise dat zij kandidaten op maat kan leveren voor een communicatiefunctie. Zij kent al haar kandidaten persoonlijk en weet hierdoor heel secuur te zoeken naar een passende match.

1.3 Diverse interne en externe analyses

Naast het 7-S model is er gebruikgemaakt van verschillende interne en externe analyses.

Intern en extern

- + SWOT-analyse
- + Confrontatiematrix
- + Causale analyse
- + Interventiedoelen en –middelen

Externe analyse

- + DESTEP-analyse
- + Het 5-krachtenmodel van Porter
- + Concurrentieanalyse

De complete analyses en ingevulde modellen zijn terug te vinden in de bijlagen. De belangrijkste en meest relevante uitkomsten hiervan worden hieronder behandeld.

Sterktes

Enof interim is, zoals eerder genoemd, een discipline van een groter bedrijf, de Enof communicatiegroep. Dit biedt meerdere voordelen:

- + De Enof communicatiegroep is inmiddels een solide bedrijf met veel (vaste) opdrachtgevers. Deze opdrachtgever hebben soms ook een (tijdelijke) communicatiefunctie openstaan. Enof interim haalt via de Enof communicatiegroep dan ook regelmatig opdrachtgevers binnen.
- + Enof interim heeft voor haar kandidaten een hele studio achter zich vol met communicatiekennis. Indien een geplaatste kandidaat tegen een probleem aanloopt tijdens zijn opdracht kan hij vrijblijvend advies vragen bij een medewerker van de Enof communicatiegroep en kunnen zij samen nadenken over een oplossing.
- + De Enof communicatiegroep bestaat uit circa 30 medewerkers. Enof interim beslaat daarvan 3 medewerkers. Alle 30 medewerkers hebben contacten en een netwerk waarin mogelijke kansen liggen voor Enof interim.

Een andere sterkte van Enof interim is dat zij kapabele medewerkers heeft. De Managing Director en de Senior Recruiter zijn zeer gedreven. Zij hebben hart voor de zaak en zijn als team het gezicht van Enof interim. Tevens is het voor Enof interim mogelijk om snel te schakelen indien dit nodig is. Doordat zij maar twee medewerkers heeft die parttime werken zijn zij beide van alle zaken op de hoogte. Daarnaast kunnen er snel knopen door worden gehakt.

Een andere sterkte van Enof interim is dat zij actief is op social media. Zij zet op al deze media haar vacatures, maar gebruikt ze ook voor interactie. Zo twittert zij op vaste dagen over vaste onderwerpen die interessant zijn voor communicatieprofessionals. Ook zet Enof interim al haar kansen en opdrachten uit op haar LinkedIngroep waarin alleen kandidaten zijn toegelaten als 'member'. Sinds kort heeft Enof interim tevens een Facebookpagina. Op dit platform kunnen kandidaten van Enof interim elkaar makkelijk opzoeken. Hierop worden met name informele berichten gepost, maar ook de vacatures zijn hierop terug te vinden.

Zwaktes

Enof interim bestaat nu bijna 3 jaar en is ontstaan uit de behoefte van opdrachtgevers van de Enof communicatiegroep aan tijdelijke communicatieprofessionals. Doordat Enof interim vanaf haar bestaan meteen is begonnen met bemiddelen, heeft zij nooit echt tijd genomen om stil te staan bij haar identiteit. Er is

nooit concreet nagedacht over de kernwaarden van Enof interim en hoe zij deze uit kan dragen. Hierdoor mist Enof interim nog de facetten om zich als bedrijf sterk neer te zetten.

Enof interim bestaat nog te kort om al veel vaste opdrachtgevers te hebben en preferred supplier te mogen zijn. Als preferred supplier mag je altijd mee zoeken naar een geschikte kandidaat voor een vacature bij het desbetreffende bedrijf. Zolang Enof interim bij bepaalde bedrijven niet op die lijst staat zijn dit geen potentiële opdrachtgevers voor haar omdat deze bedrijven al genoeg mogelijke kandidaten krijgen aangedragen door de bureaus die wel op hun '*preferred supplier*' lijst staan.

Daarnaast is Enof interim nog te jong om zich als bedrijf in te schrijven bij de overheid als interim-bureau. Om dit te kunnen moet een bedrijf minstens 3 jaar bestaan. Hierdoor kan Enof interim haar kandidaten geen opdrachten in de overheidsector aanbieden.

Enof interim bestaat maar uit twee medewerkers en een stagiaire. Deze medewerkers zijn zo goed als inwisselbaar voor elkaar maar als één van hen voor langere tijd weg zou vallen komt al het werk neer op één medewerker en een stagiaire. Dit maakt het bedrijf minder stabiel in vergelijking met een bemiddelingsbureau met meer medewerkers.

Enof interim is een onderdeel van de Enof communicatiegroep. Andere onderdelen zijn Enof online, Enof communicatie en Enof ontwerp. Deze andere disciplines hangen met elkaar samen en moeten regelmatig met elkaar samenwerken voor een opdrachtgever. Enof interim is in die zin een vreemde eend in de bijt. De vraag heerst dan ook of de medewerkers van de Enof communicatiegroep wel goed weten wat Enof interim doet en welke lopende projecten zij heeft.

De economische crisis

De economische crisis heeft invloed gehad op het aantal zzp'ers in Nederland. In 2010 is het aantal zzp'ers in Nederland namelijk gedaald. In het derde kwartaal van 2009 waren er ongeveer 630.000 zzp'ers. Dit waren er ruim 20.000 minder dan in diezelfde periode van 2008. In de jaren daarvoor nam het aantal zelfstandige zonder personeel toe, maar door de crisis is deze groei omgeslagen in krimp.

Op dit moment trekt de markt weer aan. In totaal zijn er nu circa 704.000 zzp'ers in Nederland werkzaam. Ondanks de groei staat het tarief van de zzp'er nog steeds onder druk. Dit komt door de crisis die, ondanks de huidige groei van de markt, haar sporen heeft achtergelaten.

Ook de bemiddelingsbureaus hebben nare gevolgen van de economische crisis moeten aanvaarden. Voor de economische crisis tussen 2000 en 2006 is het aantal bemiddelingsbureaus flink gestegen, namelijk met 600%. Deze groei was veel groter dan de vraag naar tijdelijke professionals. Toen de economische crisis daarna een feit was, was er bijna geen vraag meer naar externe medewerkers. De opdrachten voor bureaus werden schaars, de tarieven daalden en de bureaumarges stonden onder druk. Hierdoor kregen veel bemiddelingsbureaus te maken met een faillissement.

Voor de bemiddelingsbureaus die over zijn gebleven, zijn er veel dingen veranderd na de crisis. Vroeger werd ongeveer 50% van de interimmers geplaatst via een bureau. Dat percentage is inmiddels gedaald en zal naar verwachting ook niet snel stijgen. Er zijn een aantal alternatieve oplossingen voor bemiddeling die op dit moment een deel van de markt pakken. Assertieve interimmers en actieve opdrachtgevers vinden elkaar zonder hulp van een bureau, met name via het internet. Toch zal er altijd behoefte blijven bestaan aan bemiddelingsbureaus. Dit vanwege schaars talent, uit zekerheid, vanwege kwaliteit, snelheid en vanwege luiheid van opdrachtgevers en interimmers.

Bemiddelingsbureaus moeten creatiever worden met hun marge. Eigenlijk hanteert ieder bemiddelingsbureau eenzelfde verdienmodel: een percentage van de door de interimmer gerealiseerde omzet. Dit model staat fors onder druk. Mogelijke alternatieven zijn '*fees*', kortere contractduur en franchise formules.

Daarnaast moeten bemiddelingsbureaus nu kleur bekennen. Er zijn teveel grijze muizen op de markt. Veel bureaus lijken niet te durven kiezen en doen hun werk in de breedste zin van het woord. Ondanks dat vraagt de



markt om scherpere profielen en specialisten. Het zou bemiddelingsbureaus daarom goed doen te kiezen voor bijvoorbeeld een branche, vakgebied of regio.

Voordelen zzp'er

Bij een kwart van de bedrijven is de grootste reden om een zzp'er aan te nemen zijn kennis en ervaring. Vlak daarna wordt als grootste reden de flexibiliteit in personeelsvoorziening genoemd. Op de derde plaats staat het opvangen van de pieken in het productieproces en op plek vier de opvang van het tekort aan gekwalificeerd personeel.

Social media

Social media wordt steeds groter als communicatiemiddel. In 2011 zullen er twee keer zoveel organisaties gebruikmaken van diensten van zelfstandige internet- en social media experts in vergelijking met 2010. In een onderzoek, uitgevoerd door Offerti.nl, gaven respondenten aan dat zij steeds meer kennis van buiten halen. Dit komt doordat er steeds flexibeler wordt gewerkt met tijdelijke krachten. Deze respondenten gaven tevens aan dat zij vaker van leverancier wisselen.

Concurrenten

De markt van bemiddelingsbureaus is redelijk verzadigd. Op deze markt vind je veel grote namen. Veel van deze bemiddelingsbureaus bestaan al geruime tijd waardoor zij inmiddels een goed gevestigd bedrijf zijn. Ondanks dat heeft Enof interim een aantal sterktes ten opzichte van haar concurrenten.

Sterke punten van Enof interim ten opzichte van de concurrenten

- + Enof interim is kleinschalig. Hierdoor kan zij snel schakelen bij een vacature die zij in mag vullen. De wat grotere bemiddelingsbureaus hebben dit voordeel niet.
- + Enof interim kent al haar kandidaten vanuit een persoonlijk intakegesprek. Haar concurrenten matchen soms alleen op basis van een CV, waardoor een match soms minder nauw aansluit. Deze is dan niet gebaseerd op de persoonlijkheid van de kandidaat.
- + Enof interim maakt deel uit van een groot communicatiebureau, waardoor zij midden in het vakgebied (marketing)communicatie zit. Zij krijgt van binnenuit mee wat er op dit gebied speelt. De concurrenten hebben dit niet. Zij zijn op zichzelf staande bemiddelingsbureaus.
- + Ten opzichte van haar concurrenten heeft Enof interim een redelijk afgebakende focus. Zij richt zich op communicatiefuncties op interim-basis. Veel concurrenten hebben een grotere focus.

Zwakke punten van Enof interim ten opzichte van de concurrenten

- Enof interim heeft nog geen duidelijke kernwaarden en identiteit waardoor zij zichzelf in vergelijking met concurrenten nog niet goed kan verkopen.
- Enof interim staat nog nergens op de 'preferred supplier' lijst.
- Door de kleine omvang van Enof interim is zij kwetsbaarder dan omvangrijke bemiddelingsbureaus. Indien er een medewerker van Enof interim wegvalt zal Enof interim een groter probleem hebben dan als dit het geval is bij een omvangrijk bemiddelingsbureau.



Hoofdstuk 2. Probleemanalyse

Enof interim krijgt op dit moment nog te weinig opdrachten binnen. Zij heeft nog geen positieve cijfers onderaan de balans staan. De oorzaken voor dit probleem zijn gedefinieerd door het invullen van een causaal veldmodel. Dit model is te vinden op pagina 18.

De oorzaken:

- + Enof interim bestaat nog te kort om mee te doen met aanbestedingen bij de overheid.
- + Enof interim staat nog nergens op de 'preferred supplier' lijst.
- + Het aantal zzp'ers groeit gestaag.
- + Er heerst een slecht economisch klimaat waarbij communicatie vaak het onderspit delft.
- + Enof interim heeft een kleine naamsbekendheid.
- + Enof interim neemt nog weinig deel aan netwerkbijeenkomsten.

Kleine naamsbekendheid

Niet al deze oorzaken kunnen opgelost worden met communicatie. De enige oorzaak die hier wel voor in aanmerking komt is 'een kleine naamsbekendheid'.

Het causaal veldmodel laat zien dat dit probleem twee achterliggende oorzaken heeft.

Geen eigen vastgelegde identiteit

Het eerste achterliggende probleem is het feit dat Enof interim nooit serieus heeft stilgestaan bij haar identiteit en kernwaarden; 'geen eigen vastgelegde identiteit'. Voor dit probleem zijn ook weer verschillende oorzaken te noemen.

Ontstaan vanuit een communicatieontwerpbureau

Ten eerste is Enof interim ontstaan vanuit een communicatieontwerpbureau. De Enof communicatiegroep heeft haar kernwaarden, aspiratiewaarden en ankerwaarden al vastgelegd. Toen Enof interim ontstond zijn er geen aparte kernwaarden vastgelegd omdat die van het 'moederbedrijf' al bestonden en als overkoepelend werden gezien.

Kort bestaan

Ook het korte bestaan van Enof interim is een reden waardoor zij nog geen eigen identiteit heeft vastgelegd. Vanaf het begin is zij begonnen met bemiddelen en heeft zij niet stilgestaan bij het vastleggen van haar kernwaarden. In het begin is Enof interim toch vooral bezig geweest met bemiddelen en overleven.

Gevolgen geen eigen vastgelegde identiteit

Doordat de identiteit nog niet is vastgelegd heeft dit een aantal onaangename gevolgen:

Lastig te onderscheiden

Zo zorgt dit ervoor dat het voor Enof interim lastig is om zich te onderscheiden op de interim-markt. Zij heeft niet duidelijk uitgeschreven wie zij is en waar zij zich in onderscheidt ten opzichte van andere bemiddelingsbureaus. Hierdoor heeft zij veel last van concurrenten die hun identiteit wel duidelijk hebben vastgelegd en hun kernwaarden dus makkelijk uit kunnen dragen en hiermee herkenning creëren onder opdrachtgevers en kandidaten. Enof interim heeft daarentegen nog een kleine naamsbekendheid. Zij draagt nog niet duidelijk uit wie zij is en wat zij doet doordat dit nog niet duidelijk vastgelegd is.

Concurrentie en economische situatie

Enof interim onderscheidt zich al wel door zich te focussen op één niche, namelijk de marketingcommunicatiesector. Deze focus brengt echter ook nadelen met zich mee. Zo is dit een markt waar zich veel concurrentie bevindt. Ook komen er in deze branche nog weinig vacatures vrij na de economische crisis.

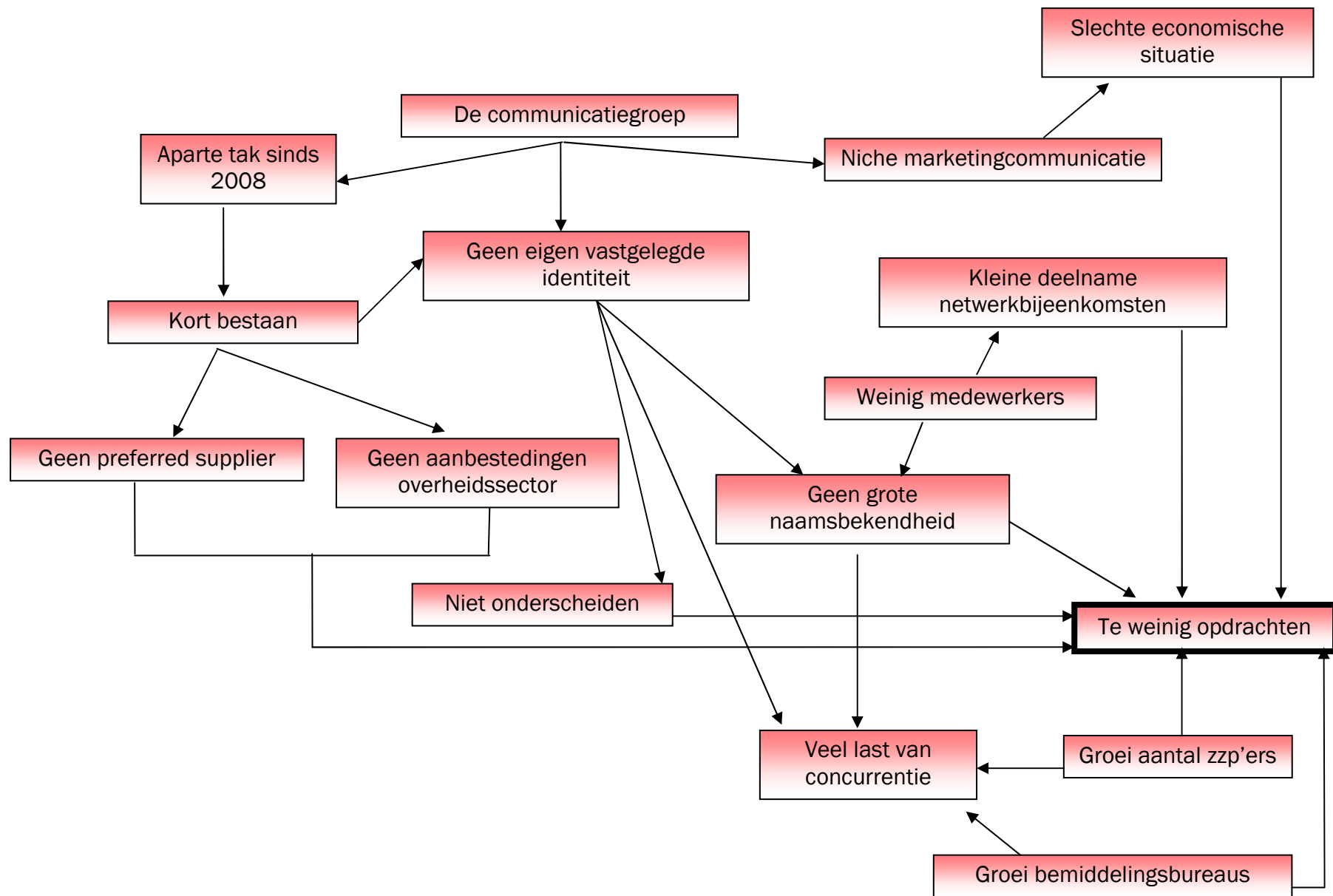
Weinig medewerkers

Het probleem 'kleine naamsbekendheid' wordt veroorzaakt doordat Enof interim weinig medewerkers heeft. De twee huidige medewerkers hebben al hun tijd nodig om de zaak draaiende te houden. Hierdoor is er weinig tijd voor actieve deelname aan netwerkbijeenkomsten en acquisitie. Ondanks dit heeft Enof interim geen

ambitie om groter te worden qua medewerkers. Enof interim wordt bijna altijd versterkt door een communicatiestudent of commerciële economiestudent. Hierdoor wordt dit probleem gedeeltelijk ondervangen.



Causaal veldmodel



Hoofdstuk 3. Onderzoeksopzet

Het probleem is nu in kaart gebracht. Om gericht onderzoek te doen en tot een advies te komen is er een onderzoeksvraag opgesteld met een aantal deelvragen.

3.1 Onderzoeksvraag en deelvragen

Onderzoeksvraag:

“Hoe kan Enof interim er met behulp van communicatie voor zorgen dat zij meer opdrachten binnenkrijgt?”

Deelvragen:

1. Wat zijn de huidige communicatie-uitingen van Enof interim?
2. Wat is de gewenste identiteit van Enof interim?
3. Hoe denken de medewerkers van de Enof communicatiegroep over Enof interim?
4. Wat is de reputatie van Enof interim door de ogen van haar huidige kandidaten?
5. Wat is de reputatie van Enof interim door de ogen van haar huidige opdrachtgevers?
6. Hoe denken de opdrachtgevers van de Enof communicatiegroep over de Enof communicatiegroep en wat zijn hun verwachtingen van Enof interim op basis van hun ervaring met Enof?
7. Hoe onderscheidend is Enof interim ten opzichte van haar concurrenten?

3.2 Deskresearch

Middels deskresearch is de theorie bestudeerd die bestaat omtrent imago-onderzoek. Door de terminologie te definiëren ontstond een duidelijk uitgangspunt voor het onderzoek. Deze theorie wordt behandeld in het volgende hoofdstuk.

Om antwoord te kunnen geven op deelvraag 6 zijn de huidige communicatie-uitingen van Enof interim bestudeerd.

Tevens is er middels deskresearch onderzocht wie de grootste concurrenten zijn van Enof interim en hoe zij zichzelf neerzetten. Daarnaast is er geanalyseerd wat de verschillen en de overeenkomsten zijn tussen deze concurrenten en Enof interim. Dit onderzoek gaf antwoord op deelvraag 7.

3.3 Enquête

Om antwoord te kunnen geven op deelvraag 4 is er kwantitatief onderzoek gedaan in de vorm van een digitale enquête. Deze is uitgezet onder de huidige kandidaten van Enof interim. Kandidaten waar weinig contact mee is geweest of die aan hebben gegeven dat zij zelf weer contact met Enof interim opnemen, zijn eruit gefilterd. Na deze selectie bleven er 163 benaderbare kandidaten over. Uiteindelijk hebben 71 kandidaten de enquête ingevuld. De enquête bevatte 15 vragen, waarvan 11 rating schalen aan de hand van een stelling (zeer mee eens, mee eens, neutraal, mee oneens, zeer mee oneens) 2 open vragen en 2 nominale vragen.

Tevens is deelvraag 3 onderzocht aan de hand van een enquête. Deze enquête is verspreid onder alle medewerkers van de Enof communicatiegroep. Van de 30 medewerkers zijn er 20 exemplaren ingevuld. Deze enquête bestond uit 6 open vragen.

3.4 Interviews

Om antwoord te vinden op deelvraag 5 zijn vijf huidige opdrachtgevers van Enof interim geïnterviewd. Hierbij is gebruikgemaakt van de gedeeltelijk gestructureerde interviewvorm. Door deze vorm te hanteren konden de interviews goed met elkaar vergeleken worden en werden alle belangrijke punten over het image van Enof interim besproken. Deze interviews duurden gemiddeld 20 minuten.

Om deelvraag 6 te beantwoorden zijn er interviews gehouden met acht huidige opdrachtgevers van de Enof communicatiegroep, die Enof interim nog niet (goed) kennen. Deze opdrachtgevers hebben ervaring met Enof, en kunnen hierdoor een beeld vormen van de discipline Enof interim. Deze interviews duurden gemiddeld 15 minuten.

Om de gewenste identiteit van Enof interim vast te stellen zijn de twee medewerkers van Enof interim geïnterviewd. Aan de hand van de stermethode van Lux is de gewenste identiteit van Enof interim vastgesteld.

Hoofdstuk 4. Theorie

Voordat de onderzoeksresultaten worden behandeld, wordt in dit hoofdstuk eerst kort ingegaan op de theorie die bestaat omtrent de *identiteit*, *reputatie*, *imago* en *image*. De uitgangspunten en definities die in dit hoofdstuk worden genoemd worden in het hele adviesrapport gehanteerd.

4.1 Identiteit

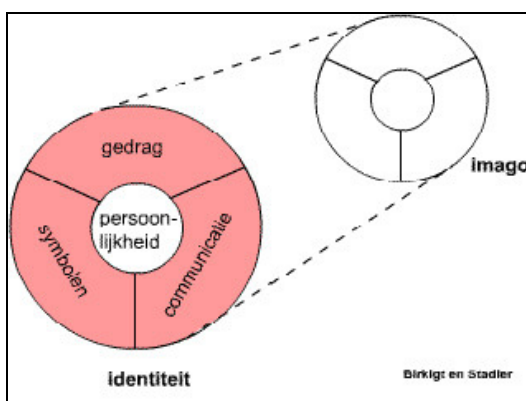
Volgens Bernstein (1986)² is het woord *identiteit* afkomstig van het Latijnse woord *idem*. Dit woord staat in verband met het woord *identidem* wat 'bij herhaling' of 'steeds hetzelfde' betekent. Deze consistentie werd al snel toegepast op de symboliek van een organisatie. Carter (1982) omschrijft een organisatie-identiteit dan ook als "het logo of merkbeeld van een bedrijf, en alle andere zaken die de identiteit van een onderneming visualiseren". Echter, niet alleen het visuele aspect van een organisatie bepaalt haar identiteit en daarmee haar imago. Naast symboliek is het belangrijk dat ook andere zaken goed gecommuniceerd worden. Zoals Wathen (1986)³ zei: "*Communicating long range goals and strengths to the public*". Als alleen middels symboliek gecommuniceerd wordt ontstaat er geen vertrouwen bij de belangengroepen. Ook het gedrag van de organisatie moet gecommuniceerd worden.

Organisatie-identiteitsmix

De organisatie-identiteit bestaat uit alle kenmerken die door de leden van de organisatie als typerend worden gezien. Om tot een duidelijke identiteit te komen moet de organisatie-identiteitsmix invulling krijgen. Deze theorie is gebaseerd op Birkigt en Stadler (1986)⁴. De identiteitsmix bestaat volgens hen uit drie instrumenten;

- + Gedrag – De handelingen van de organisatie. Dit is het belangrijkste component, omdat de doelgroepen de organisatie op dit vlak zullen beoordelen. Communicatie en symboliek kunnen bepaalde gedragsaspecten mogelijk onderstrepen.
- + Communicatie – Hieronder worden alle verbale en visuele boodschappen verstaan vanuit de organisatie, zowel intern als extern. Het is belangrijk dat hetgeen gecommuniceerd wordt overeenkomt met het gedrag.
- + Symboliek – De symboliek volgt uit de twee eerdergenoemde aspecten en omvat logo's, de huisstijl, de aankleding van het gebouw, de bedrijfsnaam, etc.

Deze drie aspecten vormen samen de persoonlijkheid van de organisatie. De persoonlijkheid is het vierde element dat als organisatie-identiteitsmix wordt gezien. Deze wordt door Birkigt en Stadler (1986) omschreven als "*das manifestierte Selbstverständnis des Unternehmens*." De onderneming moet zichzelf goed kennen als zij zichzelf door middel van gedrag, communicatie en symboliek op een heldere manier wil presenteren. De persoonlijkheid kan gezien worden als het diepere, achterliggende element en de drie andere aspecten zijn de uitingvormen van dit diepere element.



Afb. 4 Relatie tussen organisatie-identiteit en corporate image - Birkigt en Stadler

² Bernstein, D. (1986) Bedrijfsidentiteit – Sprookje en werkelijkheid; in: Riel, C.M.B., van. *Identiteit en imago*, Den Haag, Academic Service, pag. 40

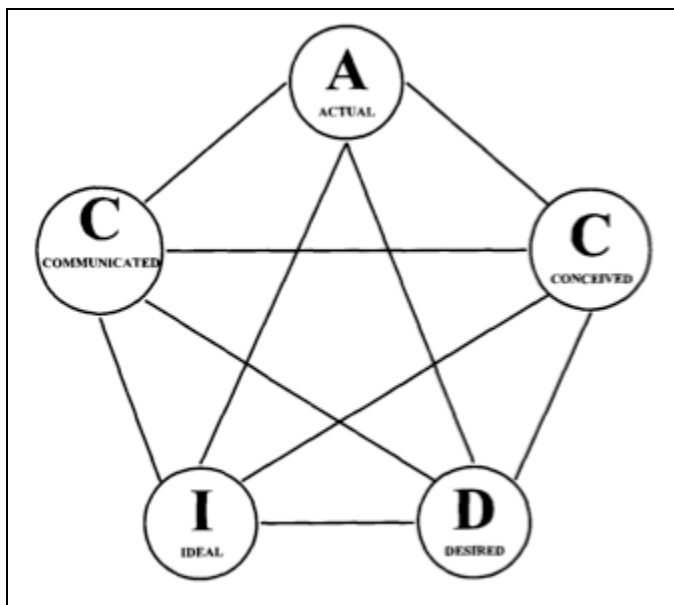
³ Wathen, M. (1986) Public Relations Journal; in: Riel, C.M.B., van. *Identiteit en imago*, Den Haag, Academic Service, pag. 40

⁴ Birkigt, K. en M.M. Stadler (1986) Corporate identity; in: Riel, C.M.B., van. *Identiteit en imago*, Den Haag, Academic Service, pag. 43

Bovenstaand model van Birkigt en Stadler doet geloven dat het imago van een organisatie de reflectie is van de identiteit. Hierop is kritiek te leveren. Het imago wordt namelijk naast de identiteit ook beïnvloed door omgevingsfactoren als het gedrag van concurrenten en trends.

Om de organisatie-identiteit vast te stellen moet er volgens de Franse auteurs Larcon en Reitter (1979)⁵ op een verantwoorde manier identiteitskenmerken worden gekozen die er werkelijk toe doen. De criteria die zij hiervoor hanteren zijn *continuité*, *centralité* en *unicité*. Ieder identiteitskenmerk moet volgens hen dus altijd in de organisatie aanwezig zijn (continuité), evenwichtig verspreid zijn over de organisatie (centralité) en zich ermee onderscheiden van anderen (unicité). Vier jaar later werden door Albert en Whetten (1983)⁶ min of meer dezelfde criteria benoemd: continuïteit, onderscheidendheid en centraliteit. Deze criteria zijn niet altijd te hanteren, maar kunnen gezien worden als een richtlijn.

John Balmer (1997, 1998, 2002)⁷ heeft in verschillende publicaties duidelijk gemaakt dat het eigenlijk onmogelijk is één definitie te geven van *identiteit*. Er kan namelijk vanuit verschillende invalshoeken naar dit begrip gekeken worden. Zijn visie is samengevat in het AC²ID-model dat hieronder te zien is.



Afb. 5 AC²ID-model van John Balmer

Dit model laat vijf identiteitskrachten zien; werkelijkheid, communicatie, perceptie, strategie en visie. Deze krachten worden gezien als vijf verschillende typen identiteit, namelijk: werkelijke identiteit, gecommuniceerde identiteit, waargenomen identiteit, ideale identiteit en gewenste identiteit. Indien er geen overeenstemming is tussen de verschillende identiteiten ontstaan er conflictsituaties. Het kan dan bijvoorbeeld voorkomen dat de visie en strategie niet goed op elkaar afgestemd worden, of dat het gedrag van de organisatie niet voldoet aan de verwachtingen die de bedrijfsreputatie met zich meebrengt.

Vier definities

Volgens Cees van Riel (2003)⁸ zijn er vier definities van identiteit te onderscheiden:

- + Waargenomen identiteit: de verzameling van kenmerken die in de ogen van de leden van een organisatie typerend zijn.

⁵ Larcon, J.P. en Reitter, R. (1979) Structures de Pouvoir et Identité de l'entreprise; in: Riel, C.M.B., van. *Identiteit en imago*, Den Haag, Academic Service, pag. 45

⁶ Albert, S. en Whetten, D. (1985) Organizational Identity; in: L.L. Cummings & B.M. Shaw, In: Research in Organizational Behaviour, pag. 70-77. Greenwich, CT: JAI Press.

⁷ Balmer, J.M.T. (1998) International Studies of Management & Organization. (2002) California Management Review. (2003) Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation and Corporate Branding and corporate-level marketing; in: Riel, C.M.B., van. *Identiteit en imago*, Den Haag, Academic Service, pag. 47

⁸ Riel, C.M.B., van. *Identiteit en imago*, Den Haag, Academic Service, pag. 48

- + Gewenste identiteit: het droombeeld van hoe de organisatie hoort te zijn volgens de leden van de organisatie.
- + Toegepaste identiteit: de signalen die een organisatie veelal onbewust en soms bewust uitstraalt door middel van gedragingen van medewerkers.
- + Geprojecteerde identiteit: de zelfpresentatie van de organisatie, de impliciete en expliciete offerte van signalen waarmee een organisatie haar cruciale kenmerken kenbaar maakt aan externe en interne stakeholders door middel van communicatie en symbolen.

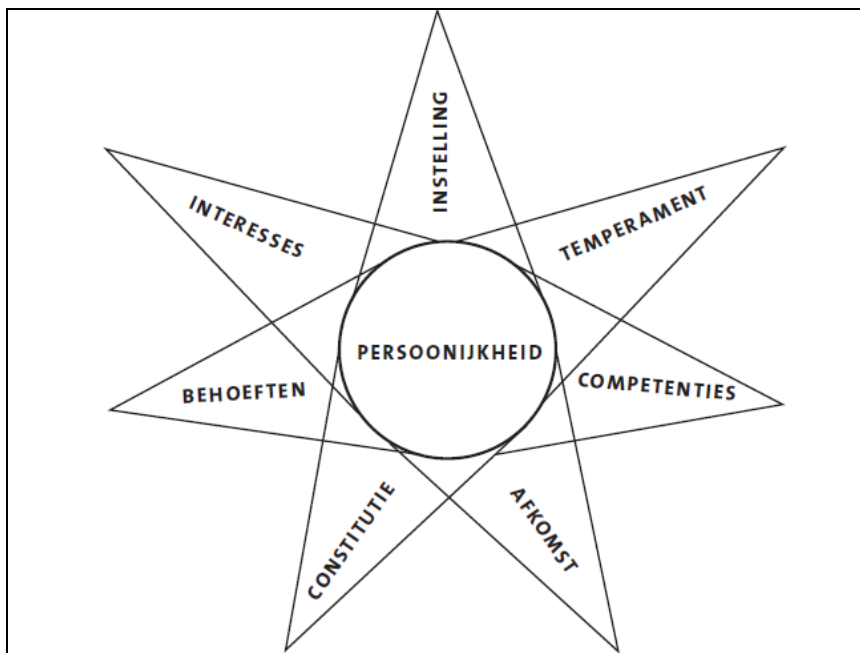
Meetmethodes

Van Riels definities van identiteit zijn ieder op een andere manier te meten. Zo is de *waargenomen identiteit* gebaseerd op wat de leden van de organisatie kenmerkend vinden voor de organisatie. Dit kan gemeten worden aan de hand van interviews en gesprekken met een aantal vertegenwoordigers van de organisatie.

Een hulpmiddel om de *gewenste identiteit* van een onderneming te meten, is de Stermethode van Lux (1986)⁹. Bij deze methode wordt er van zeven basisdimensies uitgegaan:

1. Behoeften: de intern en externe georiënteerde drijfveren.
2. Competenties: de bijzondere vaardigheden en concurrentievoordelen van de onderneming.
3. Instelling: de filosofische en politieke achtergrond van de onderneming.
4. Constitutie: de fysieke, structurele en juridische werkruimte van een onderneming.
5. Temperament: de manier waarop de onderneming iets voor elkaar krijgt.
6. Afkomst: het verband tussen de huidige ondernemingspersoonlijkheid en haar verleden.
7. Interesses: de concrete middellange- en langetermijndoelstellingen van de onderneming.

Door middel van deskresearch en interviews met medewerkers kunnen de zeven dimensies ingevuld worden en kan de identiteit van de organisatie vast worden gesteld.



Afb. 6 De ster van Lux

De toegepaste identiteit kan gemeten worden met behulp van de laddering-techniek. Dit is een individuele diepte-interviewtechniek. Door Reynolds en Gutman (1984) wordt deze techniek omschreven als "een techniek die wordt gebruikt om inzicht te verkrijgen in hoe consumenten de attributen van producten vertalen in zinvolle associaties die betrekking hebben op henzelf." De vraag die bij deze techniek interessant is, is "Waarom is dat belangrijk voor u?" Als deze vraag steeds herhaald wordt, wordt er een keten van betekenissen opgebouwd die naar de diepere onderliggende waarden voert.

⁹ Lux, P.G.C. (1986) 'Zur Durchführung von Corporate Identity Programmen'; in: Riel, C.M.B., van. *Identiteit en imago*, Den Haag, Academic Service, pag.57.

Voor het meten van de geprojecteerde identiteit is nog geen duidelijke techniek ontwikkeld. Om toch inzicht te krijgen in deze identiteit kunnen de formele uitingen van de organisatie bestudeerd worden; het jaarverslag, brochures, campagnes, etc. Bij een relatief kleinere organisatie is dit makkelijker dan voor een grotere organisatie, omdat de uitingen bij grotere organisaties vaak minder eenduidig zijn.

4.2 *Imago en image*

Er bestaat een verschil tussen de begrippen *imago* en *image*. Rebel (1993)¹⁰ definieert de begrippen *image* en *imago* als volgende. Het *image* van een organisatie kan omschreven worden als 'het mentale beeld dat er van de organisatie ontstaat in de hoofden van mensen'. Het *imago* van een organisatie is 'de uitstraling in woord, daad en fysieke presentatie van de organisatie naar buiten toe'. Het gaat hierbij om het beeld dat de organisatie nastreeft, het gewenste beeld.

Kort gezegd gaat het bij *imago* om een karakteristiek van een zender en bij *image* om een karakteristiek van een ontvanger.

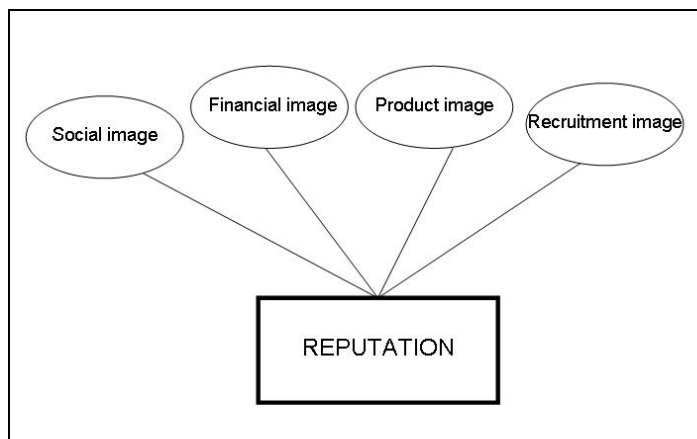
Tussen de twee begrippen bestaat een causaal verband. Naast het *imago*, dat bewust gestuurd wordt, spelen er allerlei andere invloeden een rol bij de totstandkoming van een *image*. Dit komt overeen met de kritiek die geleverd wordt op het model van Birkigt en Stadler waarin hun *imago* overigens na deze paragraaf omschreven moet worden als *image*.

4.3 *Reputatie en image*

Als het gaat om de perceptie van een organisatie zijn de meest gebruikte termen 'reputatie' en 'image'. Hieronder wordt kort uitgelegd wat het verschil is tussen deze twee termen.

Image was tot voor kort de meest gebruikte term in dit vakgebied in Europa. Maar onder andere door invloeden van de Amerikaanse terminologie en wetenschappelijk onderzoek waarin deze term meer werd gebruikt, wordt de term 'reputatie' steeds dominanter in Europa. Maar wat is nou het verschil tussen reputatie en image?

Reputatie wordt gezien als de *overall* evaluatie van een organisatie. Alle aspecten zijn hierbij in ogenschouw genomen. Een *image* daarentegen gaat om de perceptie van een deelaspect van de organisatie. Al deze deelaspecten samen, alle *images* samen, vormen de input voor een uiteindelijke totaalindruk.



Afb. 7 Relatie tussen image en reputatie

Het *image* van een organisatie kan door één campagne al veranderen, een reputatie wordt gevormd op lange termijn en houdt langer stand. Dit betekent dat reputatie duurzamer is dan *image*.

¹⁰ Rebel, H.J.C. (1993) Images, Imago's, Identiteiten en Idealen; in: Katus J. en Meiden A. van der. *Jaarboek Public Relations en Voorlichting 1993*, Bussum, Coutinho B.V.

‘Een goede reputatie is niet een doel op zich, maar een middel om een doel te bereiken. Door een goede reputatie wordt een gunstige uitgangspositie verkregen voor het aangaan van (commerciële) relaties met belangengroepen waarvan men afhankelijk is’.¹¹

¹¹ C.B.M. Riel van. (2010) *Corporate communication: het managen van reputatie*, Deventer, Kluwer.

Hoofdstuk 5. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden alle resultaten uit het onderzoek op een rij gezet. Deze resultaten zijn gestructureerd aan de hand van de eerdergenoemde deelvragen (zie Hoofdstuk 3. Onderzoeksopzet). Deze deelvragen worden met de onderzoeksresultaten beantwoord. In 'Hoofdstuk 6. Advies' wordt uiteindelijk de hoofdvraag beantwoord.

5.1 Wat zijn de huidige communicatie-uitingen van Enof interim?

Website

Enof interim heeft een eigen website, www.enofinterim.nl. Hierop staat wat Enof interim doet en wat zij kandidaten en opdrachtgevers kan bieden. Begin 2011 heeft Enof interim besloten zich nog meer te focussen op interim-opdrachten en alleen passief naar vaste functies te zoeken. Op haar website staat wat dat betreft nog verouderde informatie. Verder heeft de website van Enof interim een nieuwspagina. Hierop worden berichten gepost van tekenmomenten met kandidaten, veranderingen binnen Enof (interim) en korte samenvattingen van thema-avonden. Onder het tabblad 'vacatures' op de website worden alle vacatures geplaatst die Enof interim in mag vullen. Indien deze zijn ingevuld wordt dit erbij gezet, en uiteindelijk verdwijnen deze weer van de website.

Social media

Enof interim is sinds kort zeer actief met social media. Zij heeft uitgeschreven wat zij met elk social medium wil bereiken; wat het doel is van haar activiteit op elk platform. Zo wil zij op haar Facebookpagina vooral kandidaten bij elkaar brengen, informeel contact onderhouden en foto's van themavonden en andere leuke gebeurtenissen delen. Via Twitter maakt Enof interim nieuwe vacatures bekend en twittert zij ook op vaste dagen over vaste onderwerpen die voor communicatie zzp'ers interessant zijn. Ook heeft Enof interim een eigen LinkedIn groep. Zij accepteert alleen leden die kandidaat of opdrachtgever zijn van Enof interim. In deze groep post zij ook haar vacatures. Dit platform wordt puur zakelijk en formeel gebruikt.

Mailings

Sinds dit jaar maakt Enof interim meer gebruik van mailings. Zij noemt dit een 'nieuwsflash'. Deze mailings worden ingezet als er nieuwe ontwikkelingen zijn waarbij Enof interim haar kandidaten wil betrekken. De eerste mailing werd 3 weken na de verzending van het kerstgeschenk verstuurd. Hierin werd kort verwezen naar het kerstgeschenk en nog eens uitgelegd wat de boodschap hiervan was. De tweede mailing had betrekking op de social media activiteiten van Enof interim. Deze waren nog eens kort op een rij gezet om de kandidaten hiervan bewust te maken en hierdoor uiteindelijk meer 'followers' en 'likers' te verkrijgen. Daarnaast stond in de mailing een alinea over de plannen een academy-programma op te zetten. Kandidaten met een communicatiespecialisme gaan deze kennis delen met andere kandidaten. In de mailing werd gevraagd welke onderwerpen volgens kandidaten interessant zijn voor dit programma en wie de behoefte heeft zijn kennis te delen. Hierop kwamen veel enthousiaste reacties net als dat er meer 'followers' en 'likers' op Twitter en Facebook kwamen.

Enof plusmagazine

Enof heeft sinds 2011 het Enof plusmagazine. Dit is een klein papieren boekje waarin alle verschillende disciplines worden uitgelicht, inclusief mooie foto's en vormgeving. Dit magazine geeft Enof interim aan kandidaten die op intake komen. Zo kunnen zij thuis nog eens rustig nalezen wat Enof interim precies doet en waar de Enof communicatiegroep naast Enof interim uit bestaat.

Kerstgeschenk

Enof interim stuurt haar kandidaten rond de kerst altijd een kerstgeschenk. Soms gebruikt Enof interim hetzelfde kerstgeschenk als hetgeen wat de Enof communicatiegroep maakt, en soms bedenkt zij zelf iets voor haar kandidaten. Afgelopen kerst maakte de Enof communicatiegroep een jaarkalender met mooie spreuken, een frisse vormgeving en kleine hebbedingetjes zoals groeipapier en een lekker recept, die erin verstoppt zaten. Enof interim heeft afgelopen kerst zelf iets bedacht voor haar kandidaten. Zij wilde haar kandidaten meer betrekken bij het zoeken naar mogelijke opdrachten. Dit wilde zij doen door een 'incentive' te bieden aan kandidaten die een opdracht aandragen. Indien een kandidaat van Enof interim uiteindelijk een opdracht mag invullen, die via een andere kandidaat is aangedragen, verdient deze kandidaat een percentage mee. Deze boodschap is verwerkt in een klein plastic zakje met glühweinkruiden. Hieromheen zat een kartonnen hoesje

waarop het recept voor glühwein stond. Op de achterkant stond uitleg over de *incentive*-regeling. Dit alles was geheel in de Enof interim huisstijl.

Verjaardagskaartjes

Enof interim heeft de gewoonte om haar kandidaten een kaartje te sturen voor hun verjaardag. Deze kaartjes worden met de hand geschreven en persoonlijk ondertekend door de medewerkers van Enof interim.

Succes smsjes

Als er een kandidaat van Enof interim op gesprek gaat bij een opdrachtgever stuurt Enof interim altijd een smsje om succes te wensen. Vaak is er na het gesprek ook meteen contact over hoe het ging en wat de eventuele volgende stappen zijn.

5.2 Wat is de gewenste identiteit van Enof interim?

Hieronder wordt geschetst hoe Enof interim zichzelf het liefst ziet. Dit beeld is gevormd aan de hand van de stermethode van Lux die de medewerkers van Enof interim invulling hebben gegeven middels een interview.

De behoefte van Enof interim gaat met name uit naar een winstgevend bedrijf worden. Op dit moment is dat namelijk nog de grootste zorg van Enof interim. Zij ziet in de toekomst graag een groei in opdrachten. Naast winstgevend worden vindt Enof interim het belangrijk om een informele werksfeer te behouden.

Enof interim ziet graag dat zij zich onderscheidt van concurrenten door middel van haar betrokken en persoonlijke benadering, haar informele en professionele karakter en haar kennis van zaken.

De filosofie achter Enof interim is dat zij respectvol is naar alle belangengroepen. Zij vindt het erg belangrijk om mee te denken met haar kandidaten en opdrachtgevers en is hierdoor zeer relatiegericht.

Enof interim is ontstaan uit de Enof communicatiegroep. Haar herkomst is zeer belangrijk voor de persoonlijkheid van Enof interim. Deze wordt voortgeborduurd op de persoonlijkheid van het moederbedrijf. Enof interim is dus deel van de Enof communicatiegroep en dit wil zij in de toekomst ook zo houden. Enof interim zit op dezelfde locatie als de rest van de Enof communicatiegroep. De discipline Enof interim is non-hiërarchisch en kleinschalig.

Bij Enof interim heerst een laagdrempelige, 'no-nonsense'cultuur. Door grote betrokkenheid en intensief persoonlijk contact kan zij snel schakelen waardoor zij dingen voor elkaar krijgt.

Enof interim heeft verschillende middellange en lange termijndoelstellingen. Ten eerst wil zij zo snel mogelijk een winstgevend, solide bedrijf worden. Eén van de zaken die hiermee samenhangt is het ontwikkelen van een duidelijke identiteit. Alle communicatie-uitingen van Enof interim moeten conform zijn aan deze identiteit. Daarnaast vindt Enof interim het belangrijk om een kennispartner te zijn voor haar kandidaten en opdrachtgevers. Zij wil op gelijke hoogte kunnen communiceren.

5.3 Hoe denken de medewerkers van de Enof communicatiegroep over Enof interim?

Over het algemeen zijn de medewerkers van de Enof communicatiegroep goed op de hoogte van het bestaansrecht van Enof interim. Van de 20 ingevulde enquêtes wisten maar 2 personen niet precies wat Enof interim doet. Zij vulden in dat Enof interim ook plaatsingen doet op basis van detachering en werving&selectie. Dit klopt niet meer goed met de nieuwe focus die Enof interim aanhoudt.

Van de functies die Enof interim bemiddelt is het overgrote deel van de respondenten goed op de hoogte. Wel benoemden 3 mensen vooral de lichtere functies, zoals communicatiemedewerker en projectleider. Enof interim wil zich juist steeds meer gaan richten op de wat zwaardere, senior functies; 3 mensen noemden zelfs letterlijk 'marketingcommunicatieprofessionals'. Dit is de term waarmee Enof interim zelf ook vooral communiceert. Deze collega's zijn dus goed op de hoogte.

Op de vraag wat Enof interim toevoegt aan de Enof communicatiegroep gaven 12 mensen aan dat Enof interim door middel van geplaatste kandidaten *inside* informatie kan krijgen van een bedrijf. Enof interim zit met geplaatste kandidaten dicht bij het vuur. Ook zeggen deze mensen dat de geplaatste kandidaten ambassadeurs zijn voor Enof. Deze ambassadeurs kunnen de Enof communicatiegroep aanprijzen als zij merken dat er behoefte is aan bijvoorbeeld communicatieadvies binnen het bedrijf of een website. Zo kan Enof interim

middels haar kandidaten voor extra werk zorgen voor de Enof communicatiegroep. 3 mensen gaven aan dat Enof interim een extra dienst is voor de klanten van Enof communicatiegroep. Enof interim biedt flexibiliteit aan de klant, *full service*.

Helaas ziet niet iedereen de toegevoegde waarde in van Enof interim als discipline van de Enof communicatiegroep. Zo kwamen 5 collega's niet verder dan 'leuke collega's' of 'gezelligheid'. Zij vinden de medewerkers van Enof interim wel een aanvulling op het team, maar zien de werkzaamheden van Enof interim niet als een toevoeging op de Enof communicatiegroep.

Daarnaast is gebleken dat ruim de helft van de respondenten actief meedenkt en mee zoekt naar kansen. Zij dragen af en toe een kans aan en houden hun ogen open. De andere helft houdt zich hier weinig tot niet mee bezig en heeft dus ook nog nooit een kans aangedragen.

De helft van de respondenten vindt of verwacht dat Enof interim goed en snel handelt bij een ingebrachte kans. De andere helft zegt dat dit nog niet van toepassing is geweest en kon hier dus geen antwoord op geven.

Uit de enquête kwam tevens naar voren dat de zichtbaarheid van Enof interim beter kan. Enof interim biedt natuurlijk een redelijk aparte dienst aan. Collega's geven aan dat zij lang niet altijd op de hoogte zijn van de activiteiten van Enof interim. Ook weten zij vaak niet wie de geplaatste kandidaten precies zijn, waardoor ze het ook niet weten als ze 'een collega' aan de telefoon hebben. Voor een grotere zichtbaarheid gaven de respondenten de volgende tips:

- + Gebruik maken van de Enof tv
- + Foto's van geplaatste kandidaten in de hal
- + Kansen plaatsen op de Hutspot
- + Pijlen bij bureau (maar dan ook voor de andere afdelingen)
- + Actiever vertellen waar Enof interim mee bezig is

5.4 Wat is de reputatie van Enof interim door de ogen van haar huidige kandidaten?

De kandidaten van Enof interim die de enquête in hebben gevuld waren op veel fronten positief. Als eerste wordt de vraag behandeld waarbij zij maximaal drie '*unique selling points*' noemden die zij aan Enof interim toeschreven. Dit zijn zaken waarmee Enof interim zich in hun ogen onderscheidt van concurrenten; zaken die Enof interim uniek maken en kenmerkend zijn voor dit bedrijf. Uit deze vraag kwamen veel verschillende antwoorden. Sommige antwoorden waren onder één noemer te plaatsen. Uiteindelijk was er een top vier te onderscheiden:

1. Persoonlijk
2. Betrokken
3. Toegankelijk
4. Proactief

De gehele lijst is terug te vinden in de bijlagen.

Daarnaast kwam naar voren dat 60% van de respondenten het eens is met de stelling: 'Ik vind dat Enof interim veel kennis in huis heeft over (marketing)communicatie', 63% vindt Enof interim professioneel en 84% is het zeer eens tot eens met de stelling: 'Ik vind Enof interim persoonlijk en betrokken'. Bijna de helft van de respondenten vindt de thema-avonden van Enof interim een toegevoegde waarde hebben.

Er zijn met de enquête ook twee nieuwe behoeftes gepeild. Enof interim wil misschien een *academy*-programma opstellen waarbij kandidaten met een specialisme andere kandidaten nieuwe kennis bijbrengen. Op de stelling: 'Ik heb interesse in een academy programma door Enof interim, waarbij kandidaten andere kandidaten vakinhoudelijk bijscholen en inspireren', antwoordde 62% met een ja. Op de vraag over de bereidheid tot een kleine vergoeding voor dit programma antwoordde 49% echter met een nee. De andere behoefte die gepeild is had betrekking op (loopbaan)coaching door Enof interim. Uit de enquête bleek dat maar 18% hier behoefte aan heeft.

Het grootste gedeelte van de kandidaten (25%) is bij Enof interim terecht gekomen via het internet. Voor 21% geldt dat zij Enof interim kent via een kennis of vriend/vriendin. En nog eens 21% kent Enof interim via de Enof communicatiegroep. 13% is met Enof interim in aanraking gekomen via een andere kandidaat en 7% middels een collega. 13% koos bij deze vraag voor 'anders'.

In de enquête is gevraagd op welke manieren de kandidaten Enof interim volgen en in de gaten houden. Zij konden meerdere opties aanklikken, namelijk: LinkedIn, Twitter en de website. 72% van de respondenten is lid van de Enof interim Linkedingroep, 24% volgt Enof interim op Twitter en 44% houdt de website van Enof interim in de gaten. Toen deze enquête werd afgenomen bestond de Facebookpagina van Enof interim nog niet, dus deze is niet terug te vinden in dit rijtje.

De medewerkers van Enof interim werden door 79% van de respondenten als hét gezicht gezien van Enof interim. Op de vraag welk cijfer men Enof interim zou geven op een schaal van 1 tot 5 waren de antwoorden als volgt: 1 (0%), 2 (1%), 3 (28%), 4 (51%), 5 (20%). Dit betekent dat Enof interim een 3,9 scoort. De laatste stelling was als volgt: Ik zou Enof interim aanbevelen bij een nieuwe opdrachtgever. Hierop antwoordde 78% met een ja.

De laatste vraag van de enquête bood ruimte om Enof interim tips ter verbetering te geven. Drieëndertig respondenten maakten gebruik van deze vraag, de rest liet het vakje leeg. Hiervan waren 7 antwoorden in de trant van 'Ga zo door'. De andere 26 opmerkingen omvatten het volgende:

- + Weinig contact met Enof interim.
- + Nog geen ervaring met een plaatsing door Enof interim, daardoor geen goed inzicht in haar manier van werken.
- + Enof interim zou actiever nieuwe vacatures bekend moeten maken, eventueel door middel van een actieve mailservice.
- + Enof interim zou duidelijker moeten communiceren voor welke beroepsgroepen zij iets kan betekenen.
- + De vakkennis en het netwerk van Heleen en Maaïke zou meer uitgedragen mogen worden.

5.5 Wat is de reputatie van Enof interim door de ogen van haar huidige opdrachtgevers?

Persoonlijk contact

Alle opdrachtgevers van Enof interim gaven aan dat Enof interim uitblinkt in het onderhouden van persoonlijk contact. Hier is zowel tijdens een opdracht als zonder opdracht sprake van. Doordat het contact goed onderhouden wordt ontstaat er een goede band tussen de opdrachtgever en Enof interim. Enof interim verkrijgt hierdoor een hoge gunfactor, de opdrachtgevers doen hun best een vacature in te laten vullen door Enof interim.

Luisterend oor

Naast goed contact met de opdrachtgever hebben zij ook het idee dat Enof interim een luisterend oor is voor haar kandidaten. Bij twee opdrachtgevers was er sprake van een probleem dat opgelost moest worden. In het eerste geval kwam de kandidaat niet goed tot haar recht en moest de opdracht duidelijker geformuleerd worden, en in het tweede geval bleek de kandidaat niet ervaren genoeg voor de opdracht. In beide gevallen gaven de opdrachtgevers aan dat zij dit goed met Enof interim konden bespreken en dat ze het idee hadden dat Enof interim ook een luisterend oor was voor de desbetreffende kandidaten.

Matchen

Meerdere opdrachtgevers gaven aan dat Enof interim zeer goed is in het matchen van een kandidaat op een opdracht. De opdrachtgevers hebben het gevoel dat Enof interim de inhoud van de vacature goed wilt snappen en hierover desnoods belt om zaken te checken. Enof interim kan vervolgens goed inschatten wat voor kandidaat er gevraagd wordt. Bij de eerdergenoemde opdrachtgevers die een minder geslaagde match hadden, werd benadrukt dat dit professioneel door Enof interim is opgelost.

Evaluaties

De opdrachtgevers die met de tussentijdse en eindevaluaties van Enof interim te maken hebben gehad, waren allen positief over dit gebruik. Er werd aangegeven dat lang niet alle bemiddelingsbureaus dit doen of belangrijk vinden. Volgens de opdrachtgevers wordt er met een evaluatie aan alle partijen de mogelijkheid geboden ervaringen en kritiek uit te spreken. Dit versterkt volgens hen de band en zorgt voor een schone lei bij eventuele nieuwe opdrachten.

Kennis

Enof interim wordt door sommige opdrachtgevers als een serieuze en gelijkwaardige gesprekspartner gezien op het gebied van (marketing)communicatie. Dit oordeel wordt onder andere onderbouwd door de

achtergrond van haar werknemers. Zo heeft de Senior Recruiter de opleiding Communicatiewetenschappen afgerond. Ook worden de thema-avonden van Enof interim door de opdrachtgevers gezien als een blijk van communicatiekennis. Volgens één opdrachtgever komt de kennis die Enof interim op het (marketing)communicatiegebied heeft niet echt ter sprake. Van andere bemiddelingsbureaus ontvangt deze opdrachtgever bijvoorbeeld nieuwsbrieven met interessante artikelen over dit vakgebied. Zij vindt dit een vorm van kennisdeling die zij zeer kan waarderen. Ook wordt de afzender van deze nieuwsbrieven al snel als een goede kennispartner gezien. Een andere opdrachtgever kon niet goed oordelen over deze vraag, omdat zij er pas net van op de hoogte was dat Enof interim meer deed dan het bemiddelen van webredacteurs.

Academy

Over het idee van een academy-programma door Enof interim zijn de meningen verdeeld onder de opdrachtgevers. Als negatief punt wordt genoemd dat het voor een opdrachtgever niet iets toevoegt als kandidaten elkaar iets leren. Indien er kennis wordt gedeeld door grotere namen, zoals een docent van Nyenrode, is het al interessanter maar alsnog gaat het in dit geval maar om één avond. Indien een kandidaat een intensieve workshop bij een expert heeft gevolgd, heeft het voor deze opdrachtgever pas een meerwaarde. De opdrachtgevers die positief waren over een academy-programma hadden als motivatie dat zzp'ers veel uren maken en hierdoor weinig tijd hebben voor persoonlijke ontwikkeling. Met zo'n academy-programma kan dat ondervangen worden. Ook werd genoemd dat Enof interim met een academy-programma overkomt als een bedrijf met verstand van zaken. Zij zal meer als kennispartner worden gezien. Een ander positief punt was het feit dat het communicatievak vaak erg breed is. Hierdoor kunnen marketingcommunicatieprofessionals vaak van alles wat. Het is goed om je op deze markt te kunnen onderscheiden en een specialisme te ontwikkelen. Deze kan ontstaan uit bijvoorbeeld zo'n academy-programma.

Aanbevelen

Op de vraag of de opdrachtgever Enof interim zou aanbevelen, antwoordden alle opdrachtgevers met een 'ja'. Zij zijn in zijn algemeenheid zeer tevreden over Enof interim.

Tips

Uit de interviews kwamen verschillende tips ter verbetering van Enof interim. Zo kwam een opdrachtgever er pas tijdens de eindevaluatie van een kandidaat achter dat Enof interim naast webredacteurs ook andere (marketing)communicatiefuncties bemiddelt. Doordat deze opdrachtgever halverwege het project met Enof interim in aanraking kwam door haar nieuwe functie, heeft zij nooit een officiële kennismaking met Enof interim gehad. Deze opdrachtgever raadde daarom aan om zodra de contactpersoon op een opdracht verandert, je je als bedrijf opnieuw voor komt stellen. Hierdoor heeft zowel Enof interim als de opdrachtgever meteen een beeld bij de andere partij en is er vanaf het begin sprake van herkenning en een band. Tijdens zo'n kennismaking kan Enof interim aan de nieuwe contactpersoon nog eens kort vertellen wie zij is en wat zij doet. Op die manier kan deze contactpersoon ook goed inschatten of er binnen het bedrijf meerdere vacatures zijn die eventueel door Enof interim ingevuld kunnen worden.

Een andere opdrachtgever gaf als tip dat Enof interim meer opdrachten binnen zou kunnen halen door samenwerkingsverbanden aan te gaan met andere bedrijven. "De goede kandidaten heeft Enof interim wel, nu nog wat meer opdrachten."

Eén van de opdrachtgevers die werkzaam is bij een pensioenfonds, loopt vaak tegen het probleem aan dat communicatieprofessionals geen verstand hebben van pensioenregeling. Juist die combinatie is wat zij zoeken op hun communicatieafdeling. Zij denkt daarom dat het slim is om je als bemiddelingsbureau te verdiepen in dat soort niches. Door specialisten aan te bieden in het vak kun je je als bemiddelingsbureau onderscheiden van je concurrenten.

Een andere opdrachtgever gaf aan dat zij de Managing Director van Enof interim persoonlijk kende voordat Enof interim voor haar een opdracht invulde. Uiteindelijk was er ontevredenheid over het niveau van de kandidaat die geplaatst werd. De opdracht is eerder beëindigd. De opdrachtgever denkt dat door de bestaande relatie, Enof interim een lichtere en dus goedkopere kandidaat heeft voorgesteld. Dit deed uiteindelijk afbreuk aan de kwaliteit. Deze opdrachtgever gaf daarom als tip objectief te blijven over het niveau dat een opdrachtgever nodig heeft en hierin niet te veranderen als de opdrachtgever een bekende is.

5.6 Hoe denken de opdrachtgevers van de Enof communicatiegroep over de Enof communicatiegroep en wat zijn hun verwachtingen van Enof interim op basis van hun ervaring met Enof?

Enof communicatiegroep

De Enof communicatiegroep wordt door alle opdrachtgevers positief beoordeeld. Door velen wordt de Enof communicatiegroep omschreven als een bureau dat snel schakelt, goed luistert naar de vraag, meedenkt met de klant en enthousiast is.

Enof interim

De helft van de geïnterviewde opdrachtgevers wist van het bestaan van Enof interim, maar geen van allen wist inhoudelijk wat Enof interim precies doet. Omdat ze allemaal zeer positief waren over de Enof communicatiegroep, verwachten ze bij Enof interim een bedrijf/discipline met soortgelijke kernwaarden en capaciteiten. Drie geïnterviewde opdrachtgevers gaven echter aan dat zij het een onlogische keuze van de Enof communicatiegroep vinden een interim-tak op te richten. Zij zien het recruitmentvak als een geheel andere business dan het communicatievak en vinden deze dienst dus niet goed passen binnen een communicatiebureau. Eén van deze opdrachtgevers gaf aan dat hij bang is dat Enof met een interim-tak haar focus verliest en te *allround* wordt.

De andere opdrachtgevers vinden Enof interim een logisch verlengde van de Enof communicatiegroep. Zij zien in dat Enof interim een aanvulling is op de Enof communicatiegroep. Zo kan Enof interim opdrachten binnenhalen via de Enof communicatiegroep en andersom kunnen de geplaatste kandidaten van Enof interim in de organisatie waar ze werkzaam zijn kijken of er andere diensten nodig zijn die de Enof communicatiegroep aanbiedt.

Ervaringen en verwachtingen

De geïnterviewde opdrachtgevers hadden al ervaring met andere bemiddelingsbureaus. Welke bemiddelingsbureaus dit waren wisten ze niet te vertellen.

Er werd aangegeven dat het erg belangrijk is dat de geplaatste kandidaat dezelfde waarden heeft als de collega's en het bedrijf waar hij tijdelijk werkzaam is. Ook moet volgens deze opdrachtgever de toegevoegde waarde van het inhuren van een tijdelijke kracht duidelijk zijn. Deze zijn namelijk wel duurder dan een nieuwe vaste medewerker.

Eén opdrachtgever gaf als commentaar dat de tijdelijke medewerkers die tot nu toe bij hen werkzaam geweest waren (via andere bureaus), niet geheel voldeden aan haar verwachtingen. Zij waren vooral bezig met het strategische stuk, maar niet inzetbaar voor de uitvoering. Graag zou zij een tijdelijke communicatiekracht zien die beiden doet. Iemand die goede adviezen geeft en vervolgens de handen uit de mouwen steekt.

Ook werd door twee opdrachtgevers aangegeven dat er wordt gezocht naar een bemiddelingsbureau met een specialisme, indien er een tijdelijke kracht nodig is binnen het bedrijf. Bemiddelingsbureaus die zich specialiseren in een bepaald vakgebied, zoals Enof interim zich bijvoorbeeld richt op het marketingcommunicatievakgebied. Toch werd er aangegeven dat de niche 'marketingcommunicatie' nog steeds heel groot is. Zo zijn er ook bemiddelingsbureaus die alleen webredacteuren aanbieden. Deze bureaus hebben hun focus dus nog meer verdiept.

Eén van de opdrachtgevers gaf aan dat zij van een tijdelijke kracht verwacht dat hij benoemt wat hem opvalt binnen de organisatie en wat volgens hem beter kan. Een externe kracht heeft nog een frisse blik als hij binnenkomt bij een organisatie. Ze vindt het belangrijk dat die frisse blik wordt benut. Haar angst daarentegen is dat het beeld van een tijdelijke kracht uiteindelijk wordt vertroebeld doordat deze binnen de organisatie zelf werkzaam is. Zij denkt dat het voor die tijdelijke kracht lastiger wordt een objectief advies te geven. In dat opzicht zou zij liever een communicatiebureau in de arm nemen, in plaats van een zzp'er.

Van de acht geïnterviewde opdrachtgevers zijn vijf van mening dat Enof interim zich het beste kan profileren als een onderdeel van de Enof communicatiegroep. Zij vinden dit een slimme keuze omdat de Enof communicatiegroep al een gevestigd bedrijf is met veel tevreden klanten. Als mensen positief zijn over het product of de dienst die zij af hebben genomen bij de Enof communicatiegroep zullen ze sneller geneigd zijn gebruik te maken van de dienst van Enof interim. Wel werd door één opdrachtgever benoemd dat het belangrijk is dat het geen verkoopverhaal wordt. Als een organisatie één product of dienst af heeft genomen

moet zij zich niet verplicht voelen andere diensten ook bij Enof af te nemen. Wel moet de organisatie op de hoogte zijn van alle mogelijkheden die Enof te bieden heeft.

De andere drie opdrachtgevers vinden het juist slim om Enof interim te profileren als een los bedrijf. Hierdoor ligt de focus op bemiddelen en wordt de profilering niet vertroebeld door de diensten die de Enof communicatiegroep aanbiedt.

Tips

Eén van de potentiële opdrachtgever had een soort gelijke tip als een huidige opdrachtgever van Enof interim. Hij raadde aan er voor te zorgen dat Enof interim met name kandidaten in haar bestand heeft die gespecialiseerd zijn op een bepaald communicatiegebied of communicatietrend. Juist deze mensen worden volgens hem extern aangetrokken. De strategische breinen wil een organisatie vaak zelf in huis hebben. Maar de specialisten zijn zeer geschikt voor tijdelijke dienstverbanden zodat zij in een korte tijd een verandering door kunnen voeren.

Een andere opdrachtgever raadt Enof interim aan haar focus op communicatiefuncties nog beter te specificeren, zodat zij een duidelijke boodschap naar buiten heeft en hierdoor sneller als expert wordt gezien op dat gebied, en niet als een *allround* bemiddelingsbureau. Het communicatievakgebied is volgens deze opdrachtgever nog te brede focus.

5.7 Hoe onderscheidend is Enof interim ten opzichte van haar concurrenten?

Middels deskresearch zijn de grootste concurrenten van Enof interim geanalyseerd. Hieronder worden zij allen belicht waarna vervolgens een antwoord wordt gegeven op deze deelvraag.

SchaalX

SchaalX bemiddelt hoger opgeleid personeel in marketing, communicatie en sales. Deze werknemers moeten minimaal 5 jaar relevante werkervaring hebben. SchaalX bemiddelt voor zowel vaste functies als tijdelijke opdrachten en banen.

Naast het bemiddelen biedt SchaalX ook coaching en outplacement aan. Daarnaast is Jobwerkt een onderdeel van SchaalX. Deze dochteronderneming bemiddelt hoger opgeleide professionals met een werkervaring van starter tot 5 jaar. Voor hen worden passende junior en medior functies gezocht.

Babbage

Babbage Company is opgericht in 1999 en is een bemiddelingsbureau dat zich richt op marketing, online en communicatiespecialisten. Zij zeggen te opereren vanuit een passie voor het marketing- en communicatievak. Babbage wil voorop lopen in de ontwikkelingen en innovatie in hun vakgebied en zij acteren dicht op de arbeidsmarkt. Kernkwaliteiten die Babbage over zichzelf noemt zijn:

- + Betrokken & persoonlijk
- + Wekelijks 50-100 nieuwe cv's
- + 12 jaar actief
- + 'Preferred supplier' bij de grote klanten
- + Enorm netwerk en bereik
- + Volgen professionals in loopbaan

Babbage Company kiest voor een kleinschalige, persoonlijk gerichte en interactieve communicatie met klanten en kandidaten. Zij bieden kwaliteit, kennis, kunde, individuele oplossingen, persoonlijke betrokkenheid en een vast aanspreekpunt. Dit alles op het brede terrein van marketing en communicatie voor alle sectoren/branches. Babbage Company zegt een sparringpartner op niveau te zijn, deskundig en betrouwbaar. Zij zegt in staat te zijn om snel en adequaat in iedere vraag op elk niveau te kunnen voorzien.

Four months

Four months richt zich geheel op het invullen van zwangerschapsvervanging. Zij richt zich op de invulling van functies in de communicatie, hrm en management support. Four months is bezig met het ontwikkelen van een vierde tak: zwangerschapsvervanging in facility management.

Four months heeft een vaste werkwijze. Zij stelt altijd een cultuurprofiel op van de organisatie waar zij een functie in mag vullen. Een cultuurmatch is volgens hen erg belangrijk. Daarnaast maakt zij altijd een checklist voor een gestructureerde werkoverdracht. Op die manier kan de overdracht vloeiend verlopen en zijn er zo min mogelijk vervangingskosten. Vaak komt het voor dat een medewerkster minder gaat werken na haar zwangerschapsverlof. Four months regelt dan dat hun tijdelijke kracht voor functieversmalling zorgt. Er wordt advies gegeven hoe de werkzaamheden kunnen worden gereduceerd.

De oprichter van four months, Chantal Evers, is sinds februari 2011 tevens eigenaar van de Communicatiewinkel. Een andere concurrent van Enof interim.

Communicatiewinkel

De Communicatiewinkel is een platform dat bedrijven en communicatieprofessionals bij elkaar brengt. De Communicatiewinkel wil het persoonlijk vakmanschap van zelfstandige communicatieprofessionals zonder personeel beter zichtbaar maken in de communicatiemarkt. De website van de Communicatiewinkel fungeert als vindplaats, het netwerk als kwaliteitslabel van een professionele achterban. Hiermee is de Communicatiewinkel voor bedrijven en organisaties dé speciaalzaak voor het vinden van de juiste vakman/vakvrouw voor hulp bij communicatieactiviteiten en -vraagstukken. Dit kan op allerlei gebied zijn en voor allerlei typen opdrachten.

Proactive

Proactive is een groot gespecialiseerd full-service bureau voor bemiddeling van hoog opgeleide, ervaren professionals in marketing, communicatie en sales. De consultants van Proactive zijn zelf seniors in het vakgebied waarin zij bemiddelen. Hierdoor functioneren zij niet alleen als adviseur maar ook als sparringpartner voor opdrachtgever en kandidaat. Proactive verzorgt werving en selectie voor vaste functies maar vult ook tijdelijke functies in op interim-basis.

Only Human

OnlyHuman is een adviesbureau voor recruiting en consulting, dat zich richt op werving en selectie, detachering op projectbasis en interim management. Daarnaast adviseren zij organisaties bij professionaliserings- en veranderingstrajecten en bieden zij coaching en loopbaanontwikkeling aan. Dit alles op het gebied van marketing en communicatie.

Daarnaast stelt Only Human haar eigen projectteams samen die zij aan het werk zet bij opdrachtgevers. Deze mensen werken in vast dienstverband waardoor de zekerheid van een vaste baan wordt gecombineerd met de vrijheid van projectmatig werken.

USG Capacity

Sinds 1991 werft, selecteert en bemiddelt USG Capacity marketing- en communicatieprofessionals met minimaal hbo-niveau en relevante werkervaring (vanaf 3 jaar), zowel voor vaste banen als interim-projecten. Naar eigen zeggen komt de kracht van USG Capacity voort uit de persoonlijke kwaliteit en betrokkenheid van hun consultants, de individuele aanpak en de sterke marktfocus. USG Capacity vindt persoonlijke groei van haar communicatieprofessionals zeer belangrijk. USG Capacity heeft een landelijke spreiding met 9 kantoren in het land; in Amsterdam, Arnhem, Den Haag, Eindhoven, Groningen, Maastricht, Rotterdam, Utrecht en Zwolle.

Yer

Yer is een grote speler op het gebied van bemiddeling. Zij richt zich niet op een bepaalde sector, maar bemiddelt voor allerlei functies. Dit kan zowel op basis van werving en selectie, interim of contract. Yer heeft in Nederland acht vestigingen en zelfs in het buitenland is zij actief: In België, Duitsland, Spanje en Amerika. Yer heeft haar aanbod opgedeeld in verschillende doelgroepen: starters, professionals, interim managers, managers/specialisten en directors.

Sterke punten van Enof interim ten opzicht van de concurrenten

- + Enof interim is kleinschalig. Hierdoor kan zij snel schakelen bij een vacature die zij in mag vullen. De wat grotere bemiddelingsbureaus hebben dit voordeel niet.
- + Enof interim kent al haar kandidaten vanuit een persoonlijk intakegesprek. Haar concurrenten matchen soms alleen op basis van een CV, maar kennen de kandidaat hierdoor slecht.

- + Enof interim maakt deel uit van een groot communicatiebureau, waardoor zij midden in het vakgebied (marketing)communicatie zit. Zij krijgt van binnenuit mee wat er op dat gebied speelt. Alle genoemde concurrenten hebben dit niet. Zij zijn op zichzelf staande bemiddelingsbureaus.
- + Ten opzichte van haar concurrenten heeft Enof interim een redelijk afgebakende focus. Zij richt zich op communicatiefuncties op interim-basis. Veel concurrenten hebben een grotere focus.

Zwakke punten van Enof interim ten opzichte van de concurrenten

- Enof interim heeft nog geen duidelijke kernwaarden en identiteit waardoor zij zichzelf in vergelijking met concurrenten nog niet goed kan verkopen.
- Enof interim staat nog nergens op de '*preferred supplier*' lijst.
- Door de kleine omvang van Enof interim is zij kwetsbaarder dan omvangrijke bemiddelingsbureaus. Indien er een medewerker van Enof interim wegvalt zal Enof interim een groter probleem hebben dan als dit het geval is bij een omvangrijk bemiddelingsbureau.



Hoofdstuk 6. Advies

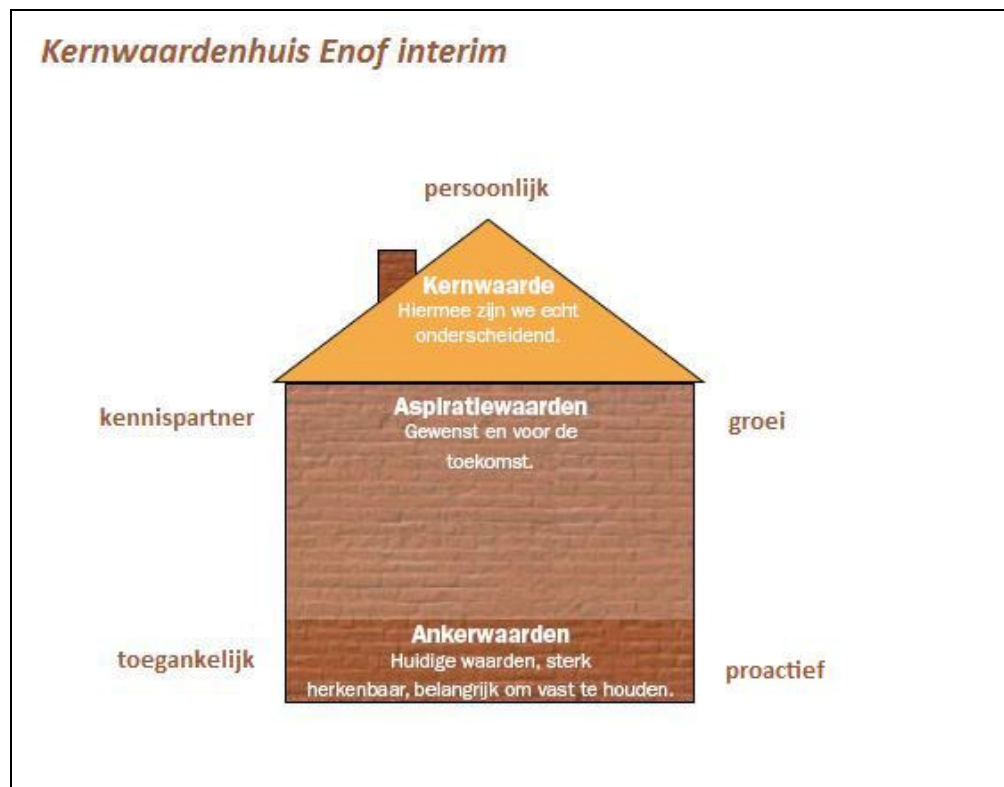
Dit hoofdstuk geeft antwoord op de onderzoeksvraag: “Hoe kan Enof interim er met behulp van communicatie voor zorgen dat zij meer opdrachten binnenkrijgt?” Dit communicatieadvies aan Enof interim is gebaseerd op de onderzoeksresultaten die in het vorige hoofdstuk behandeld zijn. Het advies is opgedeeld in aanbevelingen over de interne communicatie en aanbevelingen over de externe communicatie. De interne communicatie heeft betrekking op Enof interim zelf en de Enof communicatiegroep. De externe communicatie heeft betrekking op huidige en potentiële kandidaten en de huidige en potentiële opdrachtgevers.

6.1 Intern

Deze paragraaf bevat de adviezen die betrekking hebben op de interne communicatie van Enof interim. Hierbij worden de identiteit en de waarden van Enof interim behandeld, maar ook haar collega's binnen de Enof communicatiegroep.

6.1.1 Kernwaardenhuis

Hieronder is een potentieel kernwaardenhuis opgesteld van Enof interim. Een kernwaardenhuis biedt structuur binnen de organisatie, het DNA is vastgelegd. Deze structuur miste Enof interim nog. Zowel intern als extern is met een kernwaardenhuis duidelijk uit te leggen wat voor bedrijf Enof interim is. Dit kernwaardenhuis is uit de onderzoeksresultaten ontstaan. Er is gekeken naar de waarden die Enof interim zelf toepasselijk vond, de waarden die de kandidaten invulden op de enquête en de waarden die de opdrachtgevers noemden. Ook is het kernwaardenhuis van de Enof communicatiegroep naast deze uitkomsten gelegd. Omdat Enof interim onderdeel is van de Enof communicatiegroep, moeten de waarden van beide bedrijven niet te ver van elkaar af liggen of elkaar tegenspreken.



Afb. 8 Kernwaardenhuis Enof interim

Een kernwaardenhuis is opgebouwd uit verschillende waarden. Hieronder worden de waarden die van toepassing zijn op het kernwaardenhuis van Enof interim toegelicht.

6.1.2 Waarden en identiteit

Uit het onderzoek naar de gewenste identiteit van Enof interim kwamen onderstaande punten duidelijk naar voren:

- + Bij Enof interim heerst een laagdrempelige, *no-nonsense* cultuur. Door grote betrokkenheid en intensief persoonlijk contact kan zij snel schakelen waardoor zij dingen voor elkaar krijgt.
- + De filosofie achter Enof interim is dat zij respectvol is naar alle belangengroepen. Zij vindt het erg belangrijk om mee te denken met haar kandidaten en opdrachtgevers en is hierdoor zeer relatiegericht.
- + Enof interim vindt het belangrijk om een kennispartner te zijn richting haar kandidaten en opdrachtgevers. Zij wil op gelijk niveau kunnen communiceren.

Uit het onderzoek onder de kandidaten kwamen vier ‘*unique selling points*’ van Enof interim naar voren:

1. Persoonlijk
2. Betrokken
3. Toegankelijk
4. Proactief

De stelling: ‘Ik vind Enof interim persoonlijk en betrokken’, sluit bij deze ‘*unique selling points*’ aan en hierop antwoordde 84% respondenten met een ja.

De Enof communicatiegroep heeft een kernwaardenhuis dat bestaat uit één kernwaarde, twee ankerwaarden en twee aspiratiewaarden.

Kernwaarde

Omdat uit het onderzoek bleek dat Enof interim met name persoonlijk en betrokken is, is de kernwaarde van Enof interim ‘persoonlijk’. Dit is tevens de kernwaarde van de Enof communicatiegroep. Uit het onderzoek bleek dus dat Enof interim op dat punt zeer goed overeenkomt met de Enof communicatiegroep. De kernwaarde ‘persoonlijk’ van Enof interim is als volgt te beschreven:

Persoonlijk

De kernwaarde van Enof interim heeft te maken met betrokkenheid en persoonlijke aandacht voor kandidaten, opdrachtgevers en collega’s. Enof interim is open, toegankelijk en sociaal. Kortom, een prettig bemiddelingsbureau dat het belangrijk vindt zowel kandidaat als opdrachtgever goed te leren kennen.

Ankerwaarden

Ankerwaarden zijn waarden die al kenmerkend zijn voor de organisatie en die naast de kernwaarde zeer belangrijk zijn om vast te houden. Voor Enof interim zijn dat de volgende:

Toegankelijk

Enof interim is laagdrempelig en betrokken waardoor zij zeer toegankelijk is. Zij zoekt regelmatig contact met kandidaten en kandidaten houden Enof interim op de hoogte van hun activiteiten. Ook door actief gebruik van social media is contact zoeken met Enof interim zeer laagdrempelig.

Proactief

Enof interim bestaat uit twee medewerkers die goed op elkaar ingespeeld zijn en elkaar mooi aanvullen. Door haar kleinschaligheid en korte lijnen kan Enof interim proactief handelen. Zij kan snel schakelen bij een inkomende vacature en bij problemen tussen opdrachtgever en kandidaat.

Aspiratiewaarden

Aspiratiewaarden zijn de waarden die de organisatie nog wenst waar te maken. De zaken die zij aspireert. Met name uit de onderzoeksresultaten over de gewenste identiteit kunnen de aspiratiewaarden van Enof interim opgemaakt worden.

Kennispartner

Enof interim wil zich ontwikkelen tot een gelijkwaardige gesprekspartner op het gebied van (marketing)communicatie. In dat geval zal zij door haar kandidaten en opdrachtgevers meer gezien worden als een kennispartner. Zij streeft deze waarde na door middel van het organiseren van een academy-programma en

thema-avonden, eigen deelname aan workshops en veel betrokkenheid bij de werkzaamheden van de Enof communicatiegroep.

Groei

Enof interim ziet graag een groei in haar opdrachten. Deze groei wil zij bevorderen door gerichte acquisitie, de kandidaat als ambassadeur en mee te doen met aanbestedingen. Enof interim maakt nu nog geen winst met het aantal opdrachten dat zij invult. Met de beoogde groei wil Enof interim een constante omzet verkrijgen waardoor zij een solide discipline van de Enof communicatiegroep wordt.

6.1.3 Missie en visie

Een missie en visie dienen tevens als houvast voor het bedrijf om uit te leggen wat haar bestaansrecht is en waar zij in de toekomst naar streeft. De missie heeft betrekking op het eerste, de visie op het tweede.

Missie

Enof interim is een persoonlijk en betrokken bemiddelingsbureau dat onderdeel uitmaakt van de Enof communicatiegroep. Wij bemiddelen (marketing)communicatieprofessionals voor tijdelijke interim-opdrachten. Bij onze werkwijze staat een respectvolle omgang met alle partijen centraal.

Visie

Enof interim streeft er naar een kennispartner te zijn voor haar opdrachtgevers en kandidaten op het gebied van (marketing)communicatie. Met deze status wil zij groeien tot een solide bemiddelingsbureau.

6.1.4 Collega's

Binnen de Enof communicatiegroep heeft Enof interim te maken met haar collega's van de andere disciplines. Zij halen opdrachten binnen bij klanten, stellen communicatieadviezen op, maken websites en doen aan grafisch vormen. Deze collega's kunnen een belangrijke rol spelen in het werven van opdrachten voor Enof interim. Zij staan direct in contact met klanten van de Enof communicatiegroep, zij weten wie Enof interim is en zij hebben belang bij een goede omzet voor de Enof communicatiegroep. Deze voordelen zijn kenmerkend voor een netwerkorganisatie en kunnen in het geval van Enof interim op volgende wijze nog beter benut worden.

Het onderzoek onder de collega's laat zien dat nog niet alle collega's binnen de Enof communicatiegroep meedenken met Enof interim. Dit komt ten eerste doordat ze weinig weten van de bezigheden van Enof interim. Zij zijn niet goed op de hoogte van de lopende projecten. Daarnaast worden zij nog niet gestimuleerd om mee te zoeken naar opdrachten voor Enof interim. Hoe kan dit alles het beste worden opgelost met communicatie, zodat zij uiteindelijk meer opdrachten bij Enof interim aandragen? De volgende stappen moeten gezet worden:

1. Zij moeten kennis hebben van de werkwijze van Enof interim; wat voor soort opdrachten bemiddelt zij, wat voor soort kandidaten heeft zij in haar bestand, hoe gaat een bemiddeling in zijn werk.
2. Zij moeten betrokken worden bij de lopende opdrachten en geplaatste kandidaten, zodat zij meer 'feeling' krijgen met Enof interim.
3. Zij moeten gestimuleerd worden om mee te zoeken. Ook moeten zij gestimuleerd worden Enof interim te promoten bij een nieuwe opdrachtgever van de Enof communicatiegroep.
4. Zij moeten weten waar zij kunnen zoeken naar vacatures.

Ad 1. Om stap 1 te voltooien moet er kennisoverdracht plaatsvinden. Dit kan in de vorm van een eenmalige bijeenkomst voor haar collega's waarin Enof interim presenteert wie zij is, waar zij voor staat en wat zij doet (met bovenstaand kernwaardenhuis en de missie en visie als houvast). Deze kennisoverdracht kan bijvoorbeeld in de vorm van een rollenspel. Het proces van bemiddeling kan vanaf het begin tot het einde nagespeeld worden op een interactieve manier of in een spelvorm. Ook kunnen er een aantal cases worden verteld van eerdere plaatsingen en succesverhalen.

Ad 2. Enof interim moet meer uitdragen waar zij mee bezig is. Manieren om dit te doen zijn:

- + Er een gewoonte van maken alle kansen van Enof interim op 'de Hutspot' te zetten; het Enof medewerkersforum.
- + Om de collega's maar ook de nieuwe kandidaten die op intake komen kennis te laten maken met de tot nu toe geplaatste kandidaten van Enof interim, kan er een 'wall of fame' gemaakt worden. Bij

binnenkomst zijn er nu alleen projecten te zien van de Enof communicatiegroep en zie je niks terug van Enof interim. Door een 'wall of fame' te maken met foto's (die al genomen zijn voor de Enof interim website), naam en korte omschrijving van geplaatste kandidaten, krijgen zowel collega's als nieuwe kandidaten een beeld van het type opdrachten en het soort personen dat Enof interim bemiddelt.

- + Vier een plaatsing met een lunch, voor zowel opdrachtgever als kandidaat. Dit is gezellig en goed voor de relatie maar ook de Enof collega's pikken hierdoor wat meer op van de activiteiten van Enof interim. Ook kunnen ze op die manier kennismaken met hun 'nieuwe collega'. De lunch kan tevens benut worden als 'tekenmoment'.
- + Blijf de maandelijks overleggen benutten om aan de collega's te vertellen wat er speelt.
- + Geef de kansen die spelen bij Enof interim door voor 'de kansen van de week'. Deze kansen verschijnen op de Enof tv die tijdens de lunch aanstaat. De collega's kijken zo met een schuin oog mee naar de kansen van Enof interim.

Ad 3. Een voorbeeld van het stimuleren van kansen spotten, is de bestaande Enof interim thermometer. Het concept hiervan is dat de thermometer volloopt met een procentueel bedrag van de binnengehaalde opdrachten die via medewerkers zijn aangedragen. Indien de thermometer helemaal vol zit worden de medewerkers beloond, er wordt iets leuks met het geld gedaan. Tot nu toe is de thermometer van de Enof communicatiegroep al meerdere malen vol geweest, die van Enof interim blijft daarentegen angstvallig leeg. Doordat de collega's bij stap 1 meer kennis hebben verworven van Enof interim en haar werkwijze, kan zij Enof interim beter promoten bij opdrachtgevers van de Enof communicatiegroep en is er meer potentie dat de Enof interim thermometer gevuld wordt.

Volgens het onderzoek hebben de collega's over het algemeen wel het idee dat hun aangedragen kansen serieus worden genomen door Enof interim. Er wordt volgens hen snel gehandeld en de desbetreffende collega wordt, indien van toepassing, op de hoogte gehouden van de voortgang van de kans. Deze werkwijze moet gewaarborgd worden.

Ad 4. Er zijn verschillende kanalen waarin gezocht kan worden naar vacatures. Het is handig om deze op een rij te zetten voor zowel de medewerkers van Enof interim als voor haar collega's. Ook deze laatstgenoemden kunnen op die manier gericht zoeken naar vacatures voor Enof interim indien hun eigen werkzaamheden op een laag pitje staan. Deze 'checklist' kan op A5-formaat geprint worden en op de bureaus worden gelegd, zodat de collega's hem altijd binnen handbereik hebben. Op die manier wordt de drempel voor de collega's verlaagd om mee te zoeken en mogelijke opdrachten binnen te halen voor Enof interim.

6.2 Extern

Deze paragraaf bevat de adviezen die betrekking hebben op de externe communicatie van Enof interim. Deze externe communicatie is opgedeeld in twee verschillende doelgroepen: kandidaten en opdrachtgevers. Onder het kopje 'kandidaten' worden ook de potentiële kandidaten behandeld en onder het kopje 'opdrachtgevers' worden ook de potentiële opdrachtgevers behandeld.

6.2.1 Kandidaten

De reputatie van Enof interim bij haar huidige kandidaten is uit het onderzoek af te lezen als *goed* tot *zeer goed*. Dit is positief omdat er bij tevreden kandidaten een grote kans is dat zij positief zullen praten over Enof interim tegen hun collega's en vrienden. Ook zal een tevreden kandidaat zich sneller als ambassadeur van Enof interim gedragen. Dit houdt in dat zij sneller hun ogen open houden voor nieuwe opdrachten en eventuele kansen kunnen aandragen. Het is dus belangrijk om alle kandidaten tevreden te houden.

Het onderzoek laat zien dat kandidaten Enof interim over het algemeen persoonlijk en betrokken vindt. Ook scoorde Enof interim gemiddeld een 3,9 op een schaal van 1 tot 5. Ondanks dat werden er een aantal pijnpunten benoemd waar communicatie een oplossing voor kan bieden. Hieronder wordt advies gegeven over de manier waarop deze pijnpunten verholpen kunnen worden.

Weinig contact

Een aantal kandidaten gaf aan dat zij weinig contact heeft met Enof interim. Enof interim heeft circa 250 kandidaten ingeschreven staan. Gemiddeld heeft zij vijf tot tien kandidaten tegelijk aan het werk. Er is dus een grote groep kandidaten die nog nooit via Enof interim is bemiddeld. Ondanks dat is het belangrijk om contact

met hen te onderhouden, zodat zij *'feeling'* houden met het bedrijf en het op prijs stellen door Enof interim bemiddeld te worden. Om dit contact op een consistente manier te onderhouden is structuur nodig. Deze structuur kan toegepast worden op de volgende manieren:

Mailings

Op dit moment verstuurt Enof interim af en toe een mailing over nieuwtjes binnen de organisatie. Indien hier een vast patroon in zit, schep je herkenning en betrek je de kandidaat continu bij de nieuwe ontwikkelingen van Enof interim. Enof interim blijft zo onder de aandacht bij haar kandidaten, ook de kandidaten die zij nog nooit heeft bemiddeld of waar zij al een tijdje geen contact mee heeft gehad. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om een maandelijks of een twee maandelijks mailing. Een suggestie voor de inhoud:

- + Nieuwe vacatures waar nog kandidaten voor gezocht worden.
- + Berichtjes over geplaatste kandidaten inclusief foto van het tekenmoment.
- + Interne ontwikkelingen zoals het opzetten van een academy-programma.
- + Nieuwsberichtjes over ontwikkelingen op het gebied van zzp, communicatie en marketing.

Dit laatstgenoemde punt draagt tevens bij aan het image van Enof interim als kennispartner. Om het contact vanuit beide kanten te stimuleren kunnen onderaan de mailings icoontjes/linkjes worden gezet naar de Enof interim website, Twitter, Facebook en LinkedIn. De kandidaten kunnen via die mediums reageren op de mailing. Deze mediums worden hieronder verder uitgediept.

Social media

Wat betreft social media kwam uit de enquête het volgende: 72% van de respondenten is lid van de Enof interim Linkedingroep. 24% volgt Enof interim op Twitter en 44% houdt de website van Enof interim in de gaten. Social media biedt de mogelijkheid om op een laagdrempelige manier contact te onderhouden met de kandidaten. Indien deze percentages stijgen wordt het eerder genoemde pijnpunt 'weinig contact' aangepakt. Per sociaal medium is hier een andere aanpak voor nodig die hieronder wordt uitgediept.

LinkedIn

Omdat alle kandidaten zelfstandige (marketing)communicatieprofessionals zijn, zullen veel een LinkedInaccount hebben. Netwerken is in dit vakgebied als zelfstandige namelijk een effectieve manier om opdrachten te verkrijgen. Om kandidaten zoveel mogelijk te betrekken bij Enof interim is het slim om er een standaard procedure van te maken om kandidaten na een intakegesprek een uitnodiging te sturen voor de Enof interim Linkedingroep. Ook alle kandidaten die al ingeschreven staan moeten toegevoegd worden aan deze groep. Zodra een kandidaat zich wilt uitschrijven bij Enof interim wordt diegene ook verwijderd uit de Enof interim Linkedingroep. De Linkedingroep biedt Enof interim twee voordelen:

- + Leden zien alle vacatures voorbij komen waarvoor Enof interim kandidaten zoekt, zo houden zij een beeld van de opdrachten die Enof interim invult, waardoor zij zelf ook gericht kunnen zoeken naar kansen voor Enof interim.
- + Leden kunnen op hun eigen LinkedInprofiel zichtbaar maken van welke Linkedingroups ze lid zijn. Indien Enof interim hier tussen staat, ziet het netwerk van de desbetreffende kandidaat het logo van Enof interim op zijn profiel staan. De kandidaat toont een verbintenis met Enof interim. Op die manier worden potentiële kandidaten benaderd.

Twitter

Nog maar een klein percentage van de kandidaten volgt Enof interim op Twitter. Ook voor dit medium geldt: zoek en onderhoudt contact met de kandidaten. Indien iemand op intake komt moet meteen gevraagd worden of deze persoon een Twitteraccount heeft. Als standaard procedure wordt bij inschrijving de kandidaat *'gefollowed'* door Enof interim. Op die manier stimuleer je dat die persoon Enof interim ook terug gaat *'followen'* en op die manier wordt de kandidaat op de hoogte gehouden van de vacatures die Enof interim invult, maar ziet ook de informele tweets met weetjes, tips en nieuwtjes. Op deze manier heeft de kandidaat het gevoel dat hij op de hoogte blijft van wat er speelt bij Enof interim en is de drempel tot contact verkleind.

Het twitteren van weetjes, tips en nieuwtjes over vaste onderwerpen draagt er tevens aan bij dat Enof interim gezien wordt als een kennispartner. Inmiddels hebben deze tweets al geleid tot een flinke groei in *'followers'*.

Facebook

Dit medium is niet meegenomen in het onderzoek omdat de Enof interim Facebookpagina toen nog niet bestond. Wat hierover wel te adviseren is, is dat ook dit medium meegenomen moet worden bij de standaard

inschrijfprocedure. Bij inschrijving wordt de kandidaat via Facebook opgezocht en gevraagd lid te worden van de Enof interim Facebookpagina.

Website

Op de website van Enof interim staan nu nog onjuistheden over Enof interim. Zo heeft zij inmiddels haar focus verlegd naar interim-opdrachten en laat zij detachering en werving&selectie meer links liggen. Ook blijkt uit de website teksten nog niet goed hoe Enof interim als bedrijf is.

Ten eerste raad ik aan om de websiteteksten te herschrijven op basis van de identiteit en de waarden van Enof interim die eerder in dit advies zijn genoemd. Benoem goed wat Enof interim te bieden heeft en wat haar *'unique selling points'* zijn. Kortom, pas de website aan op basis van de identiteit van Enof interim, haar waarden en haar focus.

Op de website moet ook vermeld worden op welke manier Enof interim actief is op social media. Op die manier wordt getoond dat Enof interim een veelzijdig bedrijf is dat social media effectief inzet. Ook kunnen potentiële kandidaten via deze social media over de drempel worden getrokken als zij nog twijfelen over een intakegesprek bij Enof interim. Via internet is op een veelzijdige manier terug te vinden wat voor bedrijf Enof interim is. De kandidaat kan zich via dit medium eerst rustig oriënteren.

Vakkennis medewerkers

Een ander pijnpunt dat in het onderzoek naar voren kwam, was de opmerking dat de vakkennis van de medewerkers van Enof interim duidelijker uitgedragen mag worden. Deze vakkennis kan concreet uitgedragen worden op de website van Enof interim. Hierop worden de medewerkers nu al voorgesteld, maar hierin mag duidelijker naar voren komen wat hun werkervaring tot op heden bedraagt. Aantoning van een goede vakkennis zal er tevens voor zorgen dat Enof interim meer gezien wordt als een kennispartner.

6.2.2 Opdrachtgevers

Het is belangrijk om als bedrijf tevreden opdrachtgevers te hebben. Zij zijn immers de bron van inkomsten en bij een tevreden klant is de kans op meer opdrachten groter dan bij een ontevreden klant. Uit het onderzoek kwam een aantal tips naar voren die door de opdrachtgevers en potentiële opdrachtgevers werden aangereikt. Een deel van deze tips was van organisatorische aard en had weinig met communicatie te maken. Deze zijn terug te lezen in 'hoofdstuk 5. Onderzoeksresultaten', maar zullen niet gebruikt worden voor dit advies. De tips die wel raakvlakken hadden met communicatie zijn hieronder verwerkt in aanbevelingen.

Tekenmoment

Indien er een opdracht ingevuld wordt heeft Enof interim te maken met twee partijen, de kandidaat en de opdrachtgever. Enof interim streeft altijd naar een gezamenlijk tekenmoment, zodat de laatste punten nog doorgesproken kunnen worden. Dit is een goed streven, omdat het de relatie verdiept en vertrouwen schept vanuit alle partijen. Zoals eerder gezegd kan dit gedaan worden in de vorm van een lunch bij Enof, zodat ook de collega's van de Enof communicatiegroep iets meekrijgen van de ingevulde opdracht.

Voorstellen

Indien de contactpersoon bij de opdrachtgever verandert is het gunstig dat Enof interim nog een keer langs gaat om zich voor te stellen aan deze persoon. Op die manier heeft de nieuwe contactpersoon een goed beeld van Enof interim en haar diensten en kan zo tevens goed beoordelen of nieuwe vacatures binnen het bedrijf ook ingevuld kunnen worden door Enof interim.

Een communicatiemiddel dat goed aansluit bij het voorstellen is de 'toolbox' die op dit moment in de maak is bij Enof interim. Dit is een A5 ordner met verschillende tabbladen waarachter alle informatie te vinden is over een samenwerking met Enof interim. Van begin tot eind is terug te vinden wat het invullen van een opdracht door Enof interim betekent in de vorm van een stappenplan. Deze 'toolbox' wordt gemaakt in een versie voor de opdrachtgever en een versie voor de kandidaat. Om dit voor potentiële kandidaten en opdrachtgevers inzichtelijk te maken is het slim de informatie uit deze toolbox ook online te zetten op de website. Op deze manier wordt de werkwijze van Enof interim duidelijk gecommuniceerd en weten alle (potentiële) partijen waar ze aan toe zijn bij een opdrachtinvulling.

Evaluaties

Over de tussen- en eindevaluatie waren alle opdrachtgevers zeer positief. Zij gaven aan dat lang niet alle bemiddelingsbureaus waar zij mee in aanraking komen deze (na)zorg bieden. Dit kan dus gezien worden als een *'unique selling point'* van Enof interim. Ook deze dienst moet duidelijk vermeld worden in de eerder genoemde toolbox en op de Enof interim website. Enof interim mag er best mee pronken dat zij tussentijdse en eindevaluaties aanbiedt naar grote tevredenheid van haar opdrachtgevers en kandidaten.

Kennispartner

Enof interim wordt door de opdrachtgevers nog niet duidelijk gezien als een kennispartner. Zo ontvangen de opdrachtgevers van andere bemiddelingsbureaus wel eens mailings met interessante (marketing)communicatiekennis en nieuwtjes. Enof interim draagt haar (marketing)communicatie kennis en bemiddelingskennis nog weinig uit. Dit kan duidelijker, bijvoorbeeld als onderdeel van de 'toolbox'. Hierin kan een tabblad komen waarop kort de medewerkers van Enof interim worden voorgesteld met hun werkervaring, zoals op de Enof interim website.

Indien het academy-programma doorgevoerd wordt, zal ook dit bijdragen aan het image van Enof interim als kennispartner. De thema-avonden voor kandidaten dragen hier nu al aan bij.

Verder wordt afgeraden om net als sommige bemiddelingsbureaus mailings te versturen naar opdrachtgevers met nieuwtjes en weetjes over (marketing)communicatie. Hierin onderscheid Enof interim zich dan niet. Het is slimmer om ook opdrachtgevers te betrekken in de social media activiteiten van Enof interim. Via deze social media draagt Enof interim haar kennis al uit, en opdrachtgevers kunnen hier snel en makkelijk bij betrokken worden. Het advies is in dit geval dus dat ook aan opdrachtgevers/ contactpersonen hun twitter/linkedin/facebookaccount wordt gevraagd en toe wordt gevoegd door Enof interim.

Enof communicatiegroep

Het grootste deel van de potentiële opdrachtgevers gaf aan dat zij het positief vindt dat Enof interim deel uit maakt van een gevestigd communicatieontwerpbureau. Zij vinden dat Enof interim dit voordeel moet gebruiken in haar communicatie en zich dus als onderdeel van de Enof communicatiegroep moet positioneren. Deze positionering heeft de volgende voordelen:

- + De Enof communicatiegroep bestaat al 14 jaar en is hiermee een solide bedrijf. Dat Enof interim hier deel van uitmaakt schept vertrouwen onder zowel (potentiële) kandidaten als (potentiële) opdrachtgevers.
- + Enof interim wordt sneller gezien als (marketing)communicatie kennispartner indien zij zich positioneert als onderdeel van een communicatieontwerpbureau.
- + Als bekend is dat Enof interim onderdeel is van een communicatieontwerpbureau, zijn opdrachtgevers van Enof interim ervan op de hoogte dat zij ook communicatiediensten af kunnen nemen bij de Enof communicatiegroep. Ook kan dit andersom werken, en komen opdrachtgevers van de Enof communicatiegroep bij Enof interim terecht als zij een tijdelijke medewerker nodig hebben. Er is dan sprake van kruisbestuiving binnen de Enof communicatiegroep.

6.3 Conclusie

Enof interim wordt over het algemeen positief beoordeeld door haar collega's, kandidaten en opdrachtgevers. Zo is zij sterk in een persoonlijke benadering, het opbouwen van een relatie en effectief contact onderhouden via bijvoorbeeld social media. Hiermee moet zij vooral zo doorgaan.

Daarnaast is er een aantal punten waarop Enof interim zich kan verbeteren en is er een aantal kanalen die zij beter kan benutten om opdrachten binnen te halen. Indien deze kanalen optimaal benut worden, verkrijgt Enof interim meer naamsbekendheid, een nog hogere gunfactor, meer betrokkenheid vanuit andere partijen en uiteindelijk meer opdrachten.

Bronnenlijst

Literatuur

- Cornelissen J. (2004). Corporate Communications, Londen, Sage Publications Ltd
- Ind N. (2003). Beyond Branding: How the new values of transparency and integrity are changing the world of brands, Londen, Kogan Page
- Katus J. en Van der Meiden A. (1993). Jaarboek Public Relations en Voorlichting, Bussum, Dick Coutinho
- Mintzberg H. en Quinn J.B. (1998). Reading in the Strategy Process, United States of America, Prentice-Hall, Inc.
- Van Riel C.B.M. (2003). Identiteit en Imago, Den Haag, Academic Service
- Verhoeven N. (2010). Wat is onderzoek, Den Haag, Boom Lemma uitgevers
- Boek de R. en Kamerbeek A. en Kanter de J. en Licina D. en Smits A. (2008) Syllabus Strategisch Communicatiemanagement.

Websites

- Enof interim. Geraadpleegd op 8 november 2010, www.enofinterim.nl
- Kösters L. (2006). *Sterke groei zelfstandige zonder personeel voorbij*. Geraadpleegd op 16 november 2010, www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2009/2009-2885-wm.htm
- Novum (2010). *Aantal zzp'ers daalt door crisis*. Geraadpleegd op 16 november 2011, www.nu.nl/economie/2166122/aantal-zzpers-daalt-crisis.html
- NUzakelijk (2011). *Markt voor zzp'ers trekt aan*. Geraadpleegd op 3 januari 2011, www.nu.nl/werk-en-prive/2414239/markt-zzpers-trekt.html
- Taal G. (2010). *Helpt bedrijfsleven gebruikt zelfstandigen zonder personeel*. Geraadpleegd op 15 december 2010, www.cbsvooruwbedrijf.nl/index.aspx?Chapterid=393&contentid=3714
- CBS (2010). *Aantal zzp'ers groeit met 27.000 sinds de crisis*. Geraadpleegd op 15 december 2010, www.zzp-nederland.nl/nieuws/40841-aantal-zzpers-groeit-met-27000
- Loon van M. (2011). *Verdubbeling boeking social media experts in 2011*. Geraadpleegd op 19 januari 2011, www.nu.nl/werk-en-prive/2425886/verdubbeling-boeking-social-media-experts-in-2011.html
- ANP (2010). *Arboregels gelden ook voor zzp'ers*. Geraadpleegd op 24 november 2010, www.nu.nl/economie/2385605/arboregels-gelden-zzpers.html
- Managementmodellen (2011) Geraadpleegd op 5 januari 2011, <http://www.managementmodellensite.nl/>
- Rijksoverheid (2010). *Sociale Verzekeringen per 1 januari 2011*. Geraadpleegd op 23 december 2010, www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/persberichten/2010/12/22/sociale-verzekeringen-per-1-januari-2011.html
- Ruts H. (2011). *2011: Marketingtrends en thema's voor de bemiddelingsbureaus in de interimmarkt*. Geraadpleegd op 24 januari 2011, www.zipconomy.nl/2011/01/2011-markttrends-en-thema%E2%80%99s-voor-de-bemiddelingsbureaus-in-de-interimmarkt/
- Zwager de H. (2010). *De HR-trends voor 2011: Niet altijd eigen personeel eerst*. Geraadpleegd op 24 januari 2011, www.nextchallenge.nl/rssfeed/435860/de-hr-trends-voor-2011-niet-altijd-eigen-personeel-eerst
- Flix (2010). *SWOT analyse met voorbeeld*. Geraadpleegd op 14 december 2010, zakelijk.infonu.nl/zakelijk/24711-swot-analyse-met-voorbeeld.html
- Schaal X. Geraadpleegd op 2 februari 2011, www.schaalx.nl
- Babagge. Geraadpleegd op 2 februari 2011, www.babagge.nl
- Four Months. Geraadpleegd op 2 februari 2011, www.fourmonths.nl
- Communicatiewinkel. Geraadpleegd op 2 februari 2011, www.communicatiewinkel.nl
- Projective. Geraadpleegd op 2 februari 2011, www.projective.nl
- Only Human. Geraadpleegd op 2 februari 2011, www.onlyhuman.nl
- USG Capacity. Geraadpleegd op 2 februari 2011, www.usgcapacity.nl
- Yer. Geraadpleegd op 2 februari 2011, www.yer.nl

Artikelen

Arbeidsvoorwaarden Enof communicatiegroep

Dekker R. en Köster L. (2010). *Zzp'ers in Nederland: de baanzekerheid voorbij?* Geraadpleegd op 23 december 2010, www.cbs.nl/NR/rdonlyres/FDBC1617-D447-4860-A96B-5EC0366D10C9/0/2010k4v4p07art.pdf

Respondenten

Opdrachtgevers

Angelique Overbeek, Afdelingshoofd E-commerce DHZ, SNS

Jolanda Oskam, Manager CO Marketing Services & Procesmanagement, Zilveren Kruis Achmea

Angèle Vermeulen, projectmanager, Oikocredit

Roos Kuip, afdelingsmanager pensioencommunicatie, Syntrus Achmea

Lotte Pessers, Afdelingshoofd communicatie, Danskina

Potentiële opdrachtgevers

Andrea Wotte, manager Eureko Academy, Achmea

Gert-Jan Siebelink, senior communicatieadviseur Group HR, Achmea

Alice de Groot, Hoofd Marketing & Communicatie, De Nederlandse Koninklijke Munt

Petra Timmer, senior communicatieadviseur, Spaarne Ziekenhuis

Monique van de Perre, Communicatiemanager, Netwerk VSP

Nicole Quadackers, adjunct-directeur, Kinderopvang de Bilt

Petra Dijkstra, manager beleid en communicatie, Viveste

Anne-Catrien Metz, interim adviseur, Viveste

Medewerkers Enof communicatiegroep

Coen Bakker, directeur

Aukje van den Berg, directeur

Marion Bogaard, adviseur

Martijn Busink, dtp-er

Carla Camphuijzen, administratief medewerkster

Koen Hofman, interactief mediaontwerper

Jan Hoogeveen, interactieontwerper

Linda van Keulen, grafisch ontwerper

Jurgen Klapwijk, adviseur

Petra Nuijten, projectleider

Pauline de Raad, trafficmanager

Claudia van der Rijst, grafisch ontwerper

Sarah van der Scheur, stagiaire

Cathelijne Simonis, grafisch ontwerper

Jacco Spek, webdesigner

Bas Sponselee, projectleider online communicatie

Résalieke Vlieger, adviseur

Kristin Wahle, projectleider

Marco Welling, art director

Jolize Westhof, administratief medewerkster