



Jaap van der Grinten en Helma Weijnand-Schut

Boom

MIND THE GAP

STAPPENPLAN IDENTITEIT EN IMAGO

MERK, REPUTATIE & DESIGN



5e DRUK



Mind the Gap



Mind the Gap

Jaap van der Grinten
Helma Weijnand-Schut

Vijfde druk

Boom

**inclusief
website!**



Met behulp van onderstaande unieke activeringscode krijg je toegang tot de website www.mindthegap5edruk.nl voor extra materiaal. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan de vijfde druk. Na activering van de code is de website twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende druk geactiveerd worden. De code is eenmalig te gebruiken.

Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag
Basisontwerp omslag: Dog & Pony, Amsterdam
Omslagontwerp: DPS online, Amsterdam

© Jaap van der Grinten, Helma Weijnand-Schut & Boom uitgevers Amsterdam, 2021

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

ISBN 978 90 2442 965 3
ISBN 978 90 2442 966 0 (e-book)
NUR 810

www.mindthegap5edruk.nl
www.boomhogeronderwijs.nl

Voorwoord

Een sterk imago geeft een organisatie concrete voordelen. De beurskoers is hoger, klanten zijn trouwer en medewerkers loyaler. Door het verschil tussen de identiteit en het imago in kaart te brengen helpt de zogenoemde *gap*-analyse bij het maken van de juiste keuzes ter versterking van het imago. Met behulp van *Mind the Gap* kan iedereen snel, eenvoudig maar ook grondig een *gap*-analyse uitvoeren. *Mind the Gap* biedt overigens geen nieuw theoretisch inzicht, maar is een praktische bewerking van bestaand inzicht. Het is meer een doeboek dan een studieboek.

In deze vijfde druk zijn alle casussen geactualiseerd en/of vervangen door nieuwe treffende voorbeelden. Verder hebben we de benaming corporate communication als aanduiding voor het vakgebied gewijzigd naar strategisch communicatiemanagement. Met deze meer descriptieve beschrijving komen we tegemoet aan de toepassing van het boek buiten communicatieopleidingen. De borging van het vakgebied vanuit corporate communication/geïntegreerde communicatie is in hoofdstuk 2 uiteraard wel aanwezig. Hoofdstuk 5 'De fysieke identiteit' is herzien. In hoofdstuk 6 'Het imago' is meer aandacht voor influencers en de invloed van social media. Hoofdstuk 7 'De *gap*-analyse' is tot slot in lijn gebracht met alle eerdere verbeteringen. De internetbronnen die we geraadpleegd hebben voor de kaders met praktijkvoorbeelden, worden per kader in de literatuurlijst vermeld. En *last but not least* is de website verrijkt met mooi nieuw materiaal.

We wensen je veel plezier bij het toepassen van de *gap*-analyse. Reacties zijn van harte welkom!

Januari 2021

Jaap van der Grinten

jaap.vandergrinten@inholland.nl

Helma Weijnand-Schut

helma.weijnandschut@inholland.nl

Inhoud

Voorwoord	5
1 Inleiding	9
2 Strategisch communicatiemanagement	13
2.1 Waarom strategisch communicatiemanagement?	13
2.2 Identiteit, imago en strategisch communicatiemanagement	20
2.3 De gap-analyse	31
2.4 Samenvatting	35
3 Stap 1: De gewenste identiteit	37
3.1 Wat is het?	37
3.2 Hoe breng je het in kaart?	46
3.3 Samenvatting	52
4 Stap 2: De werkelijke identiteit	53
4.1 Wat is het?	53
4.2 Hoe breng je het in kaart?	60
4.3 Samenvatting	63
5 Stap 3: De fysieke identiteit	65
5.1 Wat is het?	65
5.2 Hoe breng je het in kaart?	73
5.3 Samenvatting	83
6 Stap 4: Het imago	85
6.1 Wat is het?	85
6.2 Hoe breng je het in kaart?	89
6.3 Samenvatting	96
7 Stap 5: De gap-analyse	97
7.1 Wat is het?	97
7.2 Hoe breng je het in kaart?	117
7.3 Casussen	122
7.4 Samenvatting	142

Bijlage 1 Waardenlijsten	143
Bijlage 2 Checklist fysieke identiteit	147
Bijlage 3 Analyse-synthesemodel voor vormgeving	151
Bijlage 4 De gap-analyse en het strategisch communicatieplan	155
Geraadpleegde literatuur	157
Geraadpleegde websites	161
Trefwoordenregister	167
Merkregister	171
Dankwoord	173
Over de auteurs	175
Over de reeks Merk, Reputatie & Design	176

In onze samenleving worden organisaties steeds zichtbaarder: als aanbieder van producten en diensten, als beursgenoteerd fonds, als werkgever en als verantwoordelijk en duurzaam onderdeel van die samenleving. Deze toegenomen zichtbaarheid maakt het imago van een organisatie tot een belangrijke succesfactor voor het verkrijgen van een *license to operate* in de publieke opinie, een gezonde winst- en omzetontwikkeling en het werven en behouden van goed personeel. Het opbouwen en behouden van een positief imago is daarmee van strategisch belang voor organisaties. Idealiter zien en ervaren alle belangengroepen de organisatie zoals deze wil dat ze gezien en ervaren wordt. Dit is echter zelden het geval, waardoor een professioneel imagobeleid geen overbodige luxe is. Duidelijke uitgangspunten en integratie van de communicatie-uitingen van de organisatie spelen daarin een sleutelrol. Hier is een mooie rol weggelegd voor communicatiemanagers, temeer daar het aanpakken van een imagoprobleem door de leiding van organisaties in eerste instantie dikwijls wordt gezocht in het aanpassen van de externe communicatiemiddelen. De belangrijkste oorzaak van een imagoprobleem ligt echter vaak juist binnen de organisatie. Een imagocampagne van een bank die inzet op verantwoordelijkheid en matiging zal bijvoorbeeld weinig effect hebben als de 'excessieve' bonuscultuur intern niet veranderd wordt. Hier geldt het adagium: 'extern winnen is intern beginnen'. Een belangrijke taak van communicatiemanagers is dan ook het adviseren van de leiding van de organisatie en voldoende aandacht voor interne communicatie. Het hierna volgende voorbeeld van de Belastingdienst illustreert dit treffend.

Kader 1.1**Een interne *gap* bij de Belastingdienst**

De toeslagenaffaire bij de Belastingdienst heeft het imago van de organisatie wederom een flinke knauw gegeven. Niet alleen het onterecht vervolgen van ouders voor de terugbetaling van toeslagen maar vooral de gebrekkige en onvolledige communicatie hierover heeft gezorgd dat de organisatie grote imagoschade heeft opgelopen. En dit terwijl al jaren een cultuurveranderingsprogramma loopt richting meer 'openheid en integriteit'. Toch blijkt de gesloten cultuur nog steeds voor problemen te zorgen. Volgens een groot intern cultuuronderzoek, uitgevoerd door Deloitte in 2020 in opdracht van de rijksoverheid, bestaat er een 'gap' tussen de gewenste cultuur en de werkelijke cultuur. Zo ervaren medewerkers weinig ruimte om bedrijven en burgers centraal te stellen in hun werk. Daarnaast belemmert de organisatie de samenwerking tussen teams en voelen medewerkers zich niet altijd veilig om zich uit te spreken. Positief is wel dat medewerkers erg betrokken zijn bij hun werk en loyaal zijn aan de dienst. Tot slot bestaat er bij de medewerkers naast trots ook schaamte voor de negatieve beeldvorming van de organisatie in de externe omgeving.



Bronnen: Deloitte (30 april 2020), *Trouw* (19 juli 2019)

Zoals blijkt uit de casus van de Belastingdienst is een gap-analyse uitermate geschikt voor het vaststellen van de werkelijke oorzaak van een imagoprobleem. Belangrijk hierbij is de aandacht voor het interne gedeelte van de analyse. Vaak is er een 'gap' tussen de wensen van de top van de organisatie en de kennis, de houding en het gedrag van de medewerkers. Dit blijkt dan de achterliggende oorzaak van een extern imagoprobleem te zijn. Zoals gezegd is het aanpassen van de communicatiemiddelen voor externe belangengroepen dan niet voldoende voor het verbeteren van het imago.

Structuur van dit boek

Het stappenplan in dit boek helpt je om in vijf stappen snel en doeltreffend een gap-analyse uit te voeren. Een schema van het stappenplan is te vinden op pagina 2. Door alle hoofdstukken achter elkaar door te lopen voer je de gehele gap-analyse uit. Het is ook goed mogelijk één individuele stap uit te werken als bepaalde stappen al zijn uitgewerkt of als de aandacht uitgaat naar één specifiek onderdeel. Na een hoofdstuk

over strategisch communicatiemanagement wordt elke stap in een apart hoofdstuk volgens dezelfde opbouw uitgewerkt. Eerst wordt de stap besproken die in het desbetreffende hoofdstuk centraal staat. Vervolgens wordt de toepassing in de praktijk uitgewerkt, waarbij eenvoudige onderzoekstechnieken worden beschreven en geïllustreerd. Tot slot wordt een korte samenvatting van het hoofdstuk gegeven. Hoofdstuk 7 wordt afgesloten met twee uitgebreide casussen van gap-analyses, gevolgd door vier bijlagen. Bijlage 1 geeft drie veelgebruikte waardenlijsten, bijlage 2 bevat een checklist voor het in kaart brengen van de fysieke identiteit, bijlage 3 licht het analyse-synthesemodel verder toe, en bijlage 4 illustreert tot slot de relatie tussen de gap-analyse en een strategisch communicatieplan. Het boek sluit af met een overzicht van de geraadpleegde literatuur, trefwoordenregister, merknamenregister en informatie over de auteurs.

Strategisch communicatie-management

2

2.1 Waarom strategisch communicatie-management?

De strategische benadering van identiteits- en imago-beleid op organisatieniveau komt voort uit veranderingen die de afgelopen decennia in de omgeving van organisaties hebben plaatsgevonden. In deze paragraaf beschrijven we eerst zeven ontwikkelingen die de zichtbaarheid en profilering van organisatiemerken hebben gestimuleerd. Deze ontwikkelingen hebben sterk bijgedragen aan de opkomst van strategisch communicatiemanagement als aandachtsgebied en de rol van communicatiemanagers. In paragraaf 2.2 werken we vervolgens de term strategisch communicatiemanagement verder uit. In paragraaf 2.3 plaatsen we de gap-analyse binnen strategische communicatie en lichten we de individuele stappen bij het uitvoeren van een gap-analyse toe.

Zeven ontwikkelingen¹ die de opkomst van strategisch communicatiemanagement hebben gestimuleerd, zijn:

- meer marktwerking;
- de dienstenmaatschappij;
- schaalvergroting;
- maatschappelijke verantwoording;
- de informatiemaatschappij;
- strijd om toptalent;
- vervaging intern/extern.

¹ Deels afgeleid van 'The ten environmental forces contributing to the increased importance of corporate identity and corporate communications' van J.M.T. Balmer & E.R. Gray (1999), *Corporate Communications. An International Journal*, 4(4), 171-176, dat is opgenomen in *Revealing the corporation* van Balmer & Greyser (2003).

Meer marktwerking

De overheid bevordert de laatste jaren actief de marktwerking: door deregulering, privatisering en creatie van vrijhandelszones. Dit beleid zorgt voor een groeiende aandacht voor het identiteitsbeleid van organisaties. De deregulering van financiële markten heeft bijvoorbeeld tot gevolg dat financiële instellingen in meerdere branches en landen actief worden. Het organisatie-imago van deze instellingen wordt door die uitbreiding vaak navenant onduidelijker. Doordat elektriciteits- en telecommunicatiebedrijven geprivatiseerd worden, moeten zij vervolgens een nieuwe invulling geven aan hun relatie tot de markt en klanten. Het zoeken naar een relevante, onderscheidende en authentieke organisatiepositionering is voor energieleveranciers geen sinecure. Bestaande partijen als Eneco en Essent nemen het op tegen nieuwkomers als Vandebron en United Consumers.

Een sterke organisatiereputatie biedt tevens grote voordelen voor internationale groei. Het contact met investeerders en lokale partijen en het aantrekken van lokaal personeel verlopen hierdoor een stuk eenvoudiger. Bedrijven als Coca-Cola en McDonald's hebben bij hun internationale expansie zichtbaar voordeel gehad van hun sterke reputatie.

De dienstenmaatschappij

Bijna 80 procent van het bruto nationaal product en de werkgelegenheid wordt in Nederland gegenereerd door dienstverlenende sectoren: de vrijetijdsindustrie, financiële dienstverlening, onderwijs, zorg en overheid. We kunnen stellen dat we tegenwoordig in een dienstenmaatschappij leven. Bij diensten, die niet tastbaar zijn, is het moeilijk in te schatten of datgene wat wordt aangeschaft zal voldoen. Je weet bij de kapper pas achteraf of een knipbeurt met een glimlach of in tranen eindigt, en het mooie vakantiehuis uit de folder kan bij aankomst naast een lawaaiig bouwterrein blijken te liggen. Dit schept een grote behoefte aan zekerheid vooraf bij het afnemen van diensten. Uit onderzoek blijkt dat een bekende en vertrouwde organisatie achter de dienst deze behoefte aan zekerheid goed kan vervullen (Franzen, 2009). Voor het bieden van deze zekerheid moet de achterliggende organisatie haar zichtbaarheid en herkenbaarheid op een effectieve wijze opbouwen en ontwikkelen. Communicatie speelt daarbij een sleutelrol.

Schaalvergroting

In de westerse wereld is de welvaart hoog en de consumentenmacht groter dan ooit. Het aanbod van producten en media is overweldigend. De consument verwacht steeds meer en wil meteen worden bediend tegen een scherpe prijs. De concurrentie is moordend en organisaties reageren hierop door producten versneld te ontwikkelen en te

introduceren, wat de kosten opdrijft. Het bereiken van consumenten met communicatie kost organisaties tegenwoordig ongeveer tienmaal zo veel als dertig jaar geleden. Voor het terugverdienen van deze investering zoeken ze onder meer naar kostenbesparing door schaalvergroting. Zo heten Jif en Andy nu in meerdere landen allebei Cif, is Postbank opgegaan in ING en bundelden Nationale Nederlanden en Delta Lloyd hun krachten.

De noodzaak tot schaalvergroting heeft ook geleid tot een onophoudelijke stroom van fusies, overnames en acquisities. Denk aan Nuon, dat is overgenomen door Vattenfall uit Zweden en het Franse Cafeyn, dat Blendle heeft overgenomen. Op deze wijze ontstaan steeds nieuwe organisaties waarin bestaande organisaties opgaan, inclusief hun identiteit en reputatie. Dit leidt tot de vraag wat er overblijft van deze vroegere identiteit. Vindt deze haar weg in de nieuwe organisatievorm of komt er een nieuwe identiteit voor in de plaats, en is dat geloofwaardig voor werknemers en andere belangengroepen? Deze belangrijke vraagstukken dwingen dit type organisaties om na te denken over hun identiteitsbeleid. Men kan ervoor kiezen de 'deelidentiteiten' (in ieder geval voorlopig) onder de oorspronkelijke merknaam te laten bestaan, ondersteund door het nieuwe moedermerk. Dit is het geval bij Avero en Syntrus, die worden ondersteund door moedermerk Achmea.



Afbeelding 2.1 Dochtermerken van Achmea

Maatschappelijke verantwoording

Onder druk van de publieke opinie en de toegenomen consumentenmacht wordt ook het afleggen van verantwoording steeds belangrijker. Grotere organisaties publiceren naast het boekhoudkundige jaarverslag en de jaarrekening tegenwoordig meestal ook een sociaal jaarverslag. In dit jaarverslag leggen de bestuurders ervan verantwoording af over het gevoerde personeelsbeleid en de arbeidsomstandigheden. Ook het milieujaarverslag kent een groeiende populariteit. Consumenten zijn in toenemende mate gevoelig voor de houding van organisaties ten opzichte van het milieu en zijn bereid meer te betalen voor klimaatneutrale, biologische, ecologische en andere op verantwoorde wijze geproduceerde artikelen en diensten. Zo kun je tegenwoordig met een paar muisklikken de CO₂-uitstoot van een vliegtreks naar New York compenseren door het betalen van een paar tientjes voor de aanplant van bomen. Organisaties worden steeds meer gezien als een onderdeel van de samenleving en worden geacht te laten zien hoe ze deze

rol vormgeven. Greenpeace bijvoorbeeld maakt gericht gebruik van de gevoeligheid van marktleiders voor maatschappelijke druk en consumentenmacht. Op deze wijze ‘dwong’ de milieuorganisatie Campina en Unilever om de inkoop van respectievelijk soja als veevoer en palmolie als ingrediënt milieuvriendelijk te organiseren. De tot dat moment ingekochte soja en palmolie werden verbouwd op landbouwgrond waar veel oerbos voor heeft moeten wijken. Tony’s Chocolonely loopt voorop bij het maatschappelijk verantwoord produceren van chocolade en probeert andere producenten van chocolade daar ook toe aan te zetten (zie kader 2.1).

Kader 2.1

Het maatschappelijk doel van Tony’s Chocolonely

Crazy about chocolate, serious about people

‘Samen maken we 100% slaafvrij de norm in chocolade. Niet alleen in onze chocolade, nee, in alle chocolade wereldwijd. Om dit voor elkaar te krijgen hebben we een routekaart opgesteld. Dit zijn onze doelen op de lange termijn, waarin we elk jaar stappen zetten (groot en klein). Onze routekaart bestaat uit drie pijlers: 1. Tony’s maakt bewust, 2. Tony’s geeft ‘t voorbeeld en 3. Goed voorbeeld doet volgen.’



‘We vinden ‘t belangrijk dat ‘r bewustwording is bij de cacaoboeren en dat mensen in cacaogemeenschappen inzien wat wel en niet is toegestaan. Zo kunnen kinderen na school meehelpen op ‘t land en leren hoe cacao verbouwd wordt, maar is ‘t voor boeren duidelijk waar de grens ligt en wat de consequenties zijn van te zwaar werk voor kinderen. We willen alle chocofans bewust maken van de ongelijkheid in de cacaosector. Als winkels én chocofans eisen stellen en actief vragen naar eerlijke chocolade, nemen chocoladebedrijven eerder hun verantwoordelijkheid om dat te volgen.’



'Wij geven het voorbeeld en laten zien dat chocolade maken anders kan, zodat iedereen in onze keten blij wordt van chocolade. Hiervoor moeten we commercieel succesvol chocolade maken zonder slavernij en uitbuiting.

We investeren in langetermijnsamenwerkingen met de cacaoboeren, maken betere prijsafspraken en trainen cacaoboeren om hun oogst-opbrengsten en hun organisatie te verbeteren, zodat de boeren 'n leefbaar inkomen kunnen bereiken. We maken chocolade van traceerbare cacao.

We inspireren andere belangrijke spelers om in actie te komen en zijn actief op zoek naar partners die ons model willen volgen.'

De informatiemaatschappij

De beschikbaarheid van informatie is door de komst van internet enorm toegenomen, evenals de snelle verspreiding van nieuws via onder andere Twitter, YouTube, Instagram en populaire blogs. Organisaties bevinden zich daardoor in een glazen huis. Dit maakt het noodzakelijk een transparant, eerlijk en authentiek beleid te voeren en zorg te dragen voor een goede, centrale verknoping en organisatie van de communicatie. Doet de organisatie dit niet, dan kan ieder moment een ongewenst verhaal de kop opsteken dat zich razendsnel verspreidt en waar de organisatie moeilijk adequaat op kan reageren. Steve Jobs (op 5 oktober 2011 overleden) dacht in juli 2010 als toenmalige baas van Apple zich nog te kunnen permitteren om ontvangstproblemen van de net gelanceerde iPhone 4 te bagatelliseren. Enkele weken en vele demonstratieve filmpjes op YouTube, inhakers van concurrenten en grappen bij David Letterman later moest hij op een ingelaste persconferentie tandenknarsend door het stof. H&M moest in 2018 razendsnel handelen en communiceren om een Twitterstorm het hoofd te bieden over een foto van een zwart jongensmodel op haar site die een *hoody* droeg met de tekst *'coolest monkey in the jungle'*.

Met een gap-analyse breng je de verschillen tussen de identiteit en het imago van een organisatie of merk in kaart. Zo'n analyse helpt bij het maken van de juiste keuzes ter versterking van het imago. Dit boek biedt een helder stappenplan dat iedereen in staat stelt om snel, eenvoudig maar ook grondig een gap-analyse uit te voeren.

In vijf stappen analyseer je hoe de identiteit het imago beïnvloedt. Elke stap wordt in een apart hoofdstuk uitgewerkt met behulp van actuele cases en praktische tips. Met het doorlopen van de vijf stappen krijg je goed zicht op de gaps tussen identiteit en imago en de wijze waarop deze zijn weg te werken.

Om te oefenen met de stappen van de gap-analyse is de website www.mindthegap5edruk.nl ingericht. Daar vind je per stap opdrachten en cases, kennisclips, tips en achtergrondinformatie.

Mind the Gap is geschreven voor communicatiemanagers en studenten van de opleidingen Communicatie, Multimedia Design, Creative Business, Business Studies of Commerciële Economie.

Lezers over *Mind the Gap*

'Concreet en helder beschreven, handig stappenplan om te komen tot een GAP-analyse!' Bol.com

'Dit boek moet bij iedere communicatieprofessional in de boekenkast staan.' Managementboek.nl

Jaap van der Grinten en **Helma Weijnand-Schut** werken samen bij de opleiding Communicatie van Hogeschool Inholland. Zij doen onderzoek naar het managen van identiteit en imago en de rol die design en communicatie daarbij spelen.



www.boomhogeronderwijs.nl
www.mindthegap5edruk.nl

