

**FUSEREN:**

EEN NIEUW IMAGO

EEN NIEUWE IDENTITEIT

EEN NIEUWEWIND

Een onderzoek naar imago- en identiteitsvorming na een fusie

*Sanneke van Dijken*

# FUSEREN:

EEN NIEUW IMAGO

EEN NIEUWE IDENTITEIT

EEN NIEUWEWIND

Een onderzoek naar imago- en identiteitsvorming na een fusie

Auteur : Sanneke van Dijken

Opdrachtgever : nieuwewind

Datum afstuderen : 3 maart 2006

Afstudeercommissie : Peter de Vries

Menno de Jong

Afstudeerscriptie voor de opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap,  
Universiteit Twente, Enschede

## Inhoudsopgave

<b>VOORWOORD</b>	<b>4</b>
<b>SAMENVATTING</b>	<b>5</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>6</b>
<b>1. PROBLEEMVERKENNING</b>	<b>7</b>
1.1 DE DRIE BUREAUS IN HET KORT	7
1.2 AANLEIDING EN RELEVANTIE VAN DIT ONDERZOEK	8
1.3 ONDERZOEKSVRAAG	9
<b>2. THEORETISCH KADER</b>	<b>10</b>
2.1 FUSEREN	10
OORZAKEN VOOR ONSUCCESVOL FUSEREN	10
FASEN IN HET FUSIEPROCES	12
2.2 IDENTITEIT EN IMAGO	13
2.3 SAMENVATTING	16
<b>3. ONDERZOEKSMETHODE</b>	<b>18</b>
3.1 VOORONDERZOEK	18
3.2 VERVOLGONDERZOEK	20
<b>4. RESULTATEN</b>	<b>22</b>
4.1 RESULTATEN EXTERN ONDERZOEK	22
IMAGO	22
IDENTIFICATIE	25
4.2 RESULTATEN INTERN ONDERZOEK	27
IDENTITEIT	27
IDENTIFICATIE	32
DOMINANTIE	33
4.3 CORRELATIES	35
CORRELATIES MET BETREKKING TOT IMAGO	35
CORRELATIES MET BETREKKING TOT IDENTITEIT	38
<b>5. CONCLUSIE EN DISCUSSIE</b>	<b>40</b>
CONCLUSIE	40
BEANTWOORDING VAN DE DEELVRAGEN EN DE ONDERZOEKSVRAAG	41
TOT SLOT	42
<b>REFERENTIES</b>	<b>45</b>
<b>BIJLAGEN</b>	

## Voorwoord

In het kader van mijn afstuderen voor de master Toegepaste Communicatiewetenschap aan de Universiteit Twente, presenteer ik u met trots mijn afstudeerscriptie. Het onderwerp dat in dit rapport centraal staat is imago- en identiteitsvorming na een fusie. In januari 2005 zijn drie Enschedese bureaus (Botter Communicatie, Studio van Dijken en PLP communicatie) gefuseerd tot het full-service communicatiebureau nieuwewind. Ik vond het een interessante uitdaging om te onderzoeken of er daadwerkelijk een 'nieuwewind' is gaan waaien in het oosten!

Wetenschappelijk onderzoek doen klinkt makkelijker dan het is. Zonder de goede adviezen van Peter de Vries –mijn afstudeerbegeleider van de Universiteit Twente- was het me dan ook niet gelukt. Peter...hartelijk dank! Daarnaast gaat mijn dank uit naar Menno de Jong –mijn tweede begeleider van de Universiteit Twente. Uiteraard wil ik ook Bertus Botter, Hans Grootenaar, Marty van Dijken en alle collega's van nieuwewind bedanken voor een te gekke tijd! Ik hoop dat dit onderzoek ook voor jullie van enige waarde kan zijn. Tenslotte richt ik het woord tot Erik, Gerry, Winneke, Nienke en Okke. Ik geloof met heel mijn hart dat jullie af en toe helemaal gek van mijn gestress werden. Bedankt voor jullie geduld, steun en inlevingsvermogen!

*2<sup>e</sup> druk*

Enschede, 26 februari 2006

Sanneke van Dijken

## Samenvatting

Het bureau nieuwewind bestaat per 1 januari 2005 en is ontstaan uit een fusie tussen drie gerenommeerde Enschedese bureaus, te weten: Botter Communicatie, Studio van Dijken en PLP communicatie. Een fusie betekent meer dan alleen een nieuwe naam, het betekent een nieuwe identiteit, een nieuw imago, nieuwe klanten en leveranciers, nieuwe collega's etcetera. In deze scriptie is onderzocht op welke manier de identiteit en het imago van Botter Communicatie, Studio van Dijken en PLP communicatie is veranderd doordat zij gefuseerd zijn tot het bureau nieuwewind. Om hier een duidelijk antwoord op te krijgen is zowel intern (onder de medewerkers van nieuwewind) als extern (onder de klanten en leveranciers van nieuwewind) een onderzoek gedaan. Hierbij is met name gekeken naar het imago en de identiteit van het oude bureau en het imago en de identiteit van nieuwewind.

Het externe onderzoek is uitgevoerd onder 150 klanten en leveranciers van de drie bureaus die gefuseerd zijn tot nieuwewind. Het interne onderzoek is onder de medewerkers van nieuwewind uitgevoerd. In het kort kan gezegd worden dat het imago van nieuwewind volgens de klanten en leveranciers van Studio van Dijken en PLP communicatie is gedaald ten opzichte van het oude bureau. Volgens de klanten en leveranciers van Botter Communicatie is geen imagoverandering opgetreden door de fusie. Wat betreft de identiteit van het oude bureau en nieuwewind is naar voren gekomen dat de medewerkers van Studio van Dijken een daling in identiteit hebben waargenomen, terwijl de medewerkers van PLP communicatie een stijging in identiteit waarnemen. De medewerkers van Botter Communicatie zeggen geen verschil in identiteit te merken door de fusie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de klanten en leveranciers van Botter Communicatie enerzijds en de medewerkers van dit bureau anderzijds het minst geconfronteerd worden met de veranderingen die deze fusie met zich meebrengt. Hierdoor zou verondersteld kunnen worden dat de identiteit en het imago van Botter Communicatie dominant is ten opzichte de identiteit en het imago van de andere twee bureaus.

Het onderzoek uitgevoerd bij nieuwewind dient als een nulmeting. Hetzelfde onderzoek zou twee jaar na de fusie nogmaals uitgevoerd moeten worden. Pas dan kan met zekerheid gezegd worden of er daadwerkelijk sprake is van dominantie van Botter en of er daadwerkelijk sprake is van een verandering van imago en identiteit door de fusie.

## Summary

At 1 January 2005 the three organisations Botter Communicatie, Studio van Dijken and PLP communicatie merged into nieuwewind. A merger is more than just a new name. It means a new identity, a new image, new customers, new colleagues etcetera. Examined in this report is in which way the image and identity of Botter Communicatie, Studio van Dijken and PLP communicatie have been changed due of the merger.

According to the customers of Studio van Dijken, the image of nieuwewind is less positive than the image of Studio van Dijken. The customers of PLP communicatie also say that the image of nieuwewind is less positive. According to the customers of Botter Communicatie there is no difference between the image of Botter Communicatie and the image of nieuwewind. Looking at the identity of nieuwewind and the identity of Studio van Dijken, the employees of Studio van Dijken say that the identity of nieuwewind has been decreased. The employees of PLP communicatie say that the identity of nieuwewind has been increased compared to the identity of PLP communicatie. The identity of nieuwewind is according to the employees of Botter Communicatie the same as the identity of Botter Communicatie. These results can show that Botter Communicatie is the dominated partner in this merger. This because the image and identity of nieuwewind has the most similarities with the image and the identity of Botter Communicatie.

In short: the image and identity of PLP communicatie and Studio van Dijken have been altered because of the merger. The identity and image of Botter Communication has not been changed. Time will learn if this really is the case.

## 1. Probleemverkenning

Het bureau nieuwewind<sup>1</sup> is per januari 2005 tot stand gekomen uit een fusie tussen drie gerenommeerde Enschedese bedrijven, te weten: Botter Communicatie, Studio van Dijken en PLP communicatie<sup>2</sup>. Het doel van de fusie is een bureau te realiseren dat qua schaalgrootte, kennis, ervaring en de aan te bieden dienstverlening een belangrijke rol moet gaan vervullen in Oost-Nederland. nieuwewind is een full-service bureau op het gebied van communicatie, reclame en pr. Daarnaast wordt het bureau gekenmerkt door een hoog kennisniveau en een hoog creatief gehalte. Een ander belangrijk punt is dat zij toegankelijk wil zijn voor iedereen, dat wil zeggen: nieuwewind is geschikt voor grote en kleine opdrachten.

### 1.1 De drie bureaus in het kort

De voornaamste reden van de drie bureaus om te fuseren is dat zij individueel te klein zijn om ook op de langere termijn succesvol te kunnen blijven. Door de verslechterde economie waren de drie bureaus genoodzaakt te krimpen. nieuwewind kan door de fusie economische voordelen behalen, de risico's worden meer gespreid en zij ondervinden een synergievoordeel. De drie bureaus vullen elkaar qua producten en diensten goed aan, waardoor zij een totaalpakket op het gebied van communicatie, reclame en pr kunnen aanbieden.

#### *Botter Communicatie*

In 1992 is het bedrijf Keijzer & Botter communicatieadviseurs opgericht. Vanaf 2003 wordt Botter Communicatie een zelfstandig bureau en telt vier medewerkers. Botter heeft met name in de non-profit sector een sterke positie. Denk hierbij aan klanten zoals regionale overheden, waterschap en Euregio. Zij focust zich sterk op strategische advisering (in de vorm van communicatieplannen) en journalistieke tekstproducties (jaarverslagen, nieuwsbrieven etc.), waarvan de vormgeving wordt ingekocht. De directeur van Botter vat de identiteit van het bureau samen in vier woorden: 'strategisch, degelijk, zakelijk en betrouwbaar'.

#### *Studio Van Dijken*

Studio van Dijken is in 1980 opgericht als een eenmansbedrijf en is uitgegroeid tot een reclame-ontwerpstudio. Eind 2003 telt het bedrijf zes medewerkers. Van Dijken focust zich sterk op vormgeving, ontwerp, dtp en prepress-activiteiten. Strategie, tekst en media-expertise wordt

---

<sup>1</sup> De naam van het bureau 'nieuwewind' wordt altijd zonder kapitaal geschreven, dus ook wanneer 'nieuwewind' het eerste woord van een zin betreft.

<sup>2</sup> In deze scriptie worden deze bureaus verder betiteld als Botter, Van Dijken en PLP.

ingekocht. De directeur van Van Dijken omschrijft de identiteit van het bureau als volgt: 'Een goede reclamestudio die mooie dingen maakt, goede ideeën heeft en met de klant meedenkt.

#### *PLP communicatie*

PLP communicatie is ontstaan in 1966. In de periode 2001 tot en met het derde kwartaal 2002 is PLP overgenomen door Exaide, maar deze overname is mislukt. Per 31 oktober 2002 heeft er een management buy-out plaatsgevonden. PLP telt in 2004 vijf medewerkers. Het is een full-service bureau met ROTA erkenning en heeft veel langdurige klantenrelaties. Zij focust zich sterk op (strategische) advisering (in de vorm van communicatieplannen en -strategieën) en productie. Ongeveer 25 procent van het dtp-werk wordt ingekocht. De identiteit van PLP omschrijft de directeur als volgt: 'Hoog kennisniveau, servicegericht, flexibel, nuchter, niet goedkoop, eigenwijs en eerlijk'.

### **1.2 Aanleiding en relevantie van dit onderzoek**

nieuwewind is een nieuw bureau in de regio, maar daarnaast wel direct het meest ervaren bureau van de regio. De drie bureaus die samen nieuwewind vormen hebben in de loop van de jaren een eigen identiteit en imago opgebouwd. Met de vorming van nieuwewind zullen de drie individuele identiteiten worden samengevoegd tot één. Het veranderen van de identiteit en het imago van de drie bureaus afzonderlijk in één nieuwe identiteit en één nieuw imago vormt de aanleiding voor dit onderzoek.

Voor een organisatie is het altijd van groot belang om te weten in hoeverre de organisatie-identiteit overeenkomt met het imago. Wanneer er discrepantie bestaat tussen de identiteit en het imago kan dat op de langere termijn de continuïteit van de organisatie in gevaar brengen (Blauw, 1994). De vorming van een organisatie-identiteit na een fusie gaat met name om het samenvoegen van verschillende organisatieculturen. Imagovorming zit moeilijker in elkaar, omdat het imago door de markt wordt bepaald en in mindere mate door de organisatie zelf. Dit onderzoek uitgevoerd bij nieuwewind is ook in wetenschappelijk opzicht van belang. Het levert kennis over de vorming van imago en identiteit na een fusie. Daarnaast kan bestaande literatuur over de vorming van imago en identiteit na een fusie aan de hand van dit onderzoek getoetst worden. Bij het bureau nieuwewind zal een casestudy uitgevoerd worden met betrekking tot identiteit- en imagovorming na een fusie. De resultaten van deze casestudy zijn niet generaliseerbaar, maar kunnen wel als uitgangspunt dienen bij vervolgonderzoek. Ook kunnen de resultaten bijdragen een betere grip te krijgen op de identiteit- en imagovorming na fusies.



### 1.3 Onderzoeksvraag

Een fusie heeft intern en extern veel gevolgen. De werknemers worden tijdens en na een fusie geconfronteerd met veel veranderingen. Gedacht kan worden aan nieuwe collega's, nieuwe klanten en leveranciers, andere werkzaamheden, een andere werkomgeving, verandering van de identiteit van het bedrijf etcetera. Maar ook voor klanten en leveranciers kan een fusie veel verandering betekenen. Zij worden geconfronteerd met een nieuwe bedrijfsnaam, nieuwe producten of diensten, een nieuw imago, andere contactpersonen enzovoort. In dit onderzoek uitgevoerd bij nieuwewind is extern onderzocht in hoeverre het imago is veranderd na de fusie. Daarnaast is intern onderzocht in hoeverre de identiteit veranderd is na de fusie. In de vorige paragraaf is de aanleiding voor en de relevantie van het onderzoek beschreven. In het verlengde hiervan kan onderstaande onderzoeksvraag geformuleerd worden.

*Op welke manier is de identiteit en het imago van Botter Communicatie, Studio van Dijken en PLP communicatie veranderd doordat zij gefuseerd zijn tot het bureau nieuwewind?*

Zoals gezegd is het onderzoek tweeledig. Interne deelvragen bij bovenstaande geformuleerde onderzoeksvraag zijn:

- Is er sprake van een verandering in identiteit door de fusie?
- Is er sprake van dominantie van de identiteit van één van de fusiepartners?
- In hoeverre hangt een eventuele verandering in identiteit samen met de mate waarin men zich met nieuwewind kan identificeren?

Externe deelvragen bij bovenstaande geformuleerde onderzoeksvraag zijn:

- Is er sprake van een verandering in imago door de fusie?
- Is er sprake van dominantie van het imago van één van de fusiepartners?
- In hoeverre hangt een eventuele verandering in imago samen met de mate waarin men zich met nieuwewind kan identificeren?

Het interne onderzoek vindt plaats onder de medewerkers van nieuwewind, waarbij drie groepen met elkaar vergeleken worden, namelijk de medewerkers van Botter, Van Dijken en PLP. Het externe onderzoek wordt uitgevoerd onder de klanten van nieuwewind, uitgesplitst in de klanten van Botter, Van Dijken en PLP. Hoofdstuk drie geeft een nadere omschrijving van de onderzoeksmethoden. Allereerst zal hoofdstuk twee een duidelijk beeld geven van de bestaande literatuur op het gebied van fuseren, imago en identiteit.

## 2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk zet het theoretisch kader uiteen voor het onderzoek uitgevoerd bij nieuwewind. Paragraaf 2.1 behandelt het begrip fuseren. Paragraaf 2.2 licht de begrippen identiteit en imago nader toe. Tenslotte geeft paragraaf 2.3 een samenvatting van dit hoofdstuk.

### 2.1 Fuseren

In de afgelopen jaren is veel onderzoek gedaan op het gebied van fusies<sup>3</sup> en overnames, met name naar de strategische en financiële prestaties van een organisatie tijdens en na een fusie (Jeris, Johnson & Anthony, 2002). Sommige onderzoekers maken een onderscheid tussen fusies (gelijkwaardige partners) en overnames (waar de ene partner de ander domineert). In deze scriptie zal onderstaande definitie van fuseren gehanteerd worden, waarbij wordt aangesloten op de definitie<sup>4</sup> die Van Knippenberg, Van Knippenberg, Monden & Lima, (2002) geven:

*Een fusie is een formele herstructurering van twee<sup>5</sup> sociale groepen naar één nieuwe groep en kan een verandering in identiteit veroorzaken.*

### Oorzaken voor onsuccesvol fuseren

Zo'n zestig tot tachtig procent van de uitgevoerde fusies zijn onsuccesvol (Marks & Mirvis, 1992). Fusies zijn synoniem aan verandering (Nikandrou, Papalexandris & Bourantas, 2000) en kunnen een negatieve invloed hebben op het gedrag van medewerkers. Deze negatieve invloed kan resulteren in het minder productief uitvoeren van werkzaamheden, een hogere afwezigheid, een lagere motivatie en ontevredenheid met betrekking tot de functie. Een groot deel van de mislukte fusies kunnen daarom toegeschreven worden aan *problemen met medewerkers*. De oorzaak hiervoor kan liggen in de wijze waarop functies en posities toegewezen en herverdeeld worden. Hierdoor voelen medewerkers zich gepasseerd, genegeerd en/of minder betrokken bij de organisatie, wat kan leiden tot ontevredenheid binnen de organisatie.

---

<sup>3</sup> De fusieliteratuur spitst zich met name toe op fusies ontstaan door een overname. Dat wil zeggen dat een grotere organisatie een andere en vaak kleinere organisatie overneemt c.q. opkoopt. In de literatuur worden deze partijen respectievelijk de 'acquiring' en de 'acquired' organisatie genoemd. In deze scriptie zullen deze partijen verder benoemd worden als de 'kopende' en de 'gekochte' organisatie. In het geval van 'nieuwewind' is er sprake van een fusie tussen drie gelijkwaardige (even groot qua omvang) bureaus.

<sup>4</sup> Deze definitie geldt zowel voor een fusie tussen gelijkwaardige partners als voor een fusie waar één partner de ander domineert (overname).

<sup>5</sup> In dit geval betreft het drie sociale groepen, namelijk Botter Communicatie, Studio van Dijken en PLP communicatie.

Bekier en Shelton (2002) geven aan dat er bij fusies een aanzienlijke kans bestaat om klanten te verliezen. Gedurende de integratiefase<sup>6</sup> van de fusie steken managers hun energie en tijd veelal in interne kwesties, waardoor zij de klanten uit het oog verliezen. Door deze sterke interne oriëntatie voelen klanten zich genegeerd. Zij zijn onzeker over de toekomstige relatie met het bedrijf en zullen zich terughoudender opstellen. Concurrenten maken gebruik van deze onzekerheid en proberen deze klanten voor zich te winnen (Homburg & Bucerius, 2005).

Weber en Cramerer (2003) zoeken de oorzaak van onsuccesvol fuseren in cultuurverschillen tussen fuserende bedrijven. Onderschatting van het culturele conflict is volgens hen een belangrijke bron voor het niet slagen van fusies. Cultuur wordt door hen gedefinieerd als *a system of values and ideals (what's good), norms (what's expected), and conventions of behavior (how things are done)*. Verschillen in organisatieculturen worden vaak genegeerd wanneer de voor- en nadelen van een fusie besproken worden. Cultuur lijkt vaak, vergeleken met begrippen als marktaandeel en synergie-effecten, een klein detail bij het evalueren van fusies. Weber en Cramerer (2003) menen dat het tegenovergestelde waar is. Cultuur is doordringend en beïnvloedt de alledaagse zaken van het bedrijf. Uit de door hen uitgevoerde laboratoriumonderzoeken komt naar voren dat verschillen in cultuur tussen organisaties kan leiden tot een verminderde prestatie van werknemers van beide organisaties. Deze verminderde prestatie is vaak het gevolg van miscommunicatie tussen werknemers van beide gefuseerde bedrijven of miscommunicatie tussen de manager(s) en de werknemer(s). Wanneer er grote verschillen in cultuur bestaan, bijvoorbeeld in de wijze waarop intern gecommuniceerd wordt, zullen deze culturen eerst volledig samengevoegd moeten worden, voordat er optimaal gecommuniceerd en gepresteerd kan worden.

Volgens Van Knippenberg e.a. (2002) is de identiteit van de organisatie na een fusie afhankelijk van de mate waarin de oude identiteit wordt voortgezet. Rentsch & Schneider (1991) zeggen dat bij een fusie in het algemeen één partner de ander domineert, omdat deze groter, rijker of op een andere manier meer invloedrijk is dan de andere partner. Van Knippenberg e.a. (2002) tonen aan dat de identiteit na de fusie vaak positiever is bij de dominante partij dan bij de gedomineerde partij. Dit komt doordat de *nieuwe* organisatie die uit de fusie is ontstaan vaak de identiteit *overneemt* van de dominerende partner. Deze heeft meer invloed bij de vorming van de nieuwe identiteit, waardoor de gedomineerde partner zich vaker aan moet passen aan de identiteit van de dominerende partner. Op deze manier heeft een fusie een grotere invloed op de gedomineerde partner, omdat voor hen een fusie vaak meer

---

<sup>6</sup> De integratiefase start direct na het fysiek fuseren van de betreffende organisaties en eindigt na ongeveer een jaar na deze fysieke fusering. In paragraaf 2.1.2 wordt dit begrip nader toegelicht.

verandering betekent dan voor de dominerende partner. De identiteit van nieuwewind is voortgekomen uit de identiteiten van Botter, Van Dijken en PLP. In hoeverre één van deze drie identiteiten dominant is komt naar voren in hoofdstuk vier.

### **Fasen in het fusieproces**

Cornett-De Vito & Friedman (1995) onderscheiden drie fasen in het fusieproces. De eerste fase start nadat de beslissing om te fuseren is gemaakt en eindigt direct na de publieke bekendmaking van de fusie. Met name de communicatie tussen de (senior) managers van de fuserende organisaties is in deze fase van belang. De tweede fase is de integratiefase en deze loopt tot één jaar na de publieke bekendmaking. Om de integratiefase succesvol te doorlopen moet veel aandacht geschonken worden aan de communicatie tussen de managers van de gefuseerde organisatie én het personeel van de gekochte organisatie. Shrivastava, 1986; Buono & Bowditch (1989) benadrukken dat het vertrouwen tussen de medewerkers van de kopende en de gekochte organisatie essentieel is voor het positief verlopen van de integratiefase. Deze fase wordt gekenmerkt door stress, spanning en onzekerheid onder de medewerkers, wat gepaard gaat met een daling van het vertrouwen in de organisatie en het management. Hoewel het vertrouwen van de medewerkers in het management en in de organisatie van essentieel belang zijn voor een succesvolle integratie, is er weinig empirisch bewijs over de rol van vertrouwen in het overnameproces. De derde en laatste fase van het fusieproces loopt vanaf één tot vier jaar na de publieke bekendmaking. In deze fase staat de communicatie tussen de managers *en* het personeel centraal. Volgens de meeste onderzoekers moeten er drie tot vijf jaren voorbij gaan voordat leden van de gekochte organisatie geheel geïntegreerd zijn in de nieuwe organisatie (Schweiger, Csiszar & Napier, 1993). nieuwewind zit ten tijde van dit onderzoek in fase één van het fusieproces. Dat betekent dat met name de communicatie tussen de drie directeuren én de communicatie tussen met het personeel van groot belang is. Bij de fusie tot nieuwewind is geen sprake van een kopende en een gekochte organisaties. De drie bureaus zijn gelijk aan elkaar en hebben samen besloten te fuseren tot nieuwewind. Hierdoor kan gezegd worden dat deze drie fasen onderscheiden door Cornett-De Vito & Friedman (1995) niet geheel van toepassing zijn op nieuwewind. Wel komt hieruit naar voren dat duidelijke communicatie tussen de managers en het personeel en duidelijke communicatie tussen het personeel van de drie bureaus van groot belang is voor het slagen van de fusie. In dit onderzoek is meer de nadruk gelegd op de verschillen tussen het imago en de identiteit van de *oude* bureaus en het imago en de identiteit van nieuwewind en in mindere mate op in hoeverre de communicatie bijgedragen heeft aan deze vorming van de identiteit en het imago van nieuwewind.

## 2.2 Identiteit en imago

De identiteit van een organisatie zegt iets over het karakter, de ziel van de organisatie en is een samenspel van vele factoren. De corporate-identiteit van een organisatie was van oorsprong een synoniem met logo's, huisstijl en andere vormen van symboliekgebruik in de organisatie. Het concept corporate-identiteit is in de loop van de tijd verbreed naar een meer overall opvatting, waarbij identiteit wordt gezien als de zelfpresentatie van een organisatie door middel van gedrag, communicatie en symboliek (Van Riel, 2003). Met behulp van deze drie instrumenten kan een organisatie een bepaalde identiteit realiseren. Elke handeling of uiting kan onder deze drie instrumenten gerangschikt worden. Het belangrijkste en meest werkzame identiteitinstrument is gedrag. Doelgroepen beoordelen een organisatie het meest op haar handelingen. Wel is het zo dat bepaalde gedragseigenschappen door middel van communicatie en/of symboliek onderstreept kunnen worden. Het meest flexibele identiteitinstrument is communicatie. Deze flexibiliteit berust met name op het feit dat abstractere signalen door middel van communicatie rechtstreeks aan doelgroepen overgebracht kunnen worden. Het derde instrument is symboliek. Volgens Birkigt en Stadler (1994) zou dit instrument de rest van de organisatie-identiteituitingen moeten volgen. Het geeft op impliciete wijze aan waar de organisatie voor staat of op zijn minst voor zou willen staan. Deze drie instrumenten vormen de identiteitmix en zijn de middelen waarmee de persoonlijkheid van een organisatie zich manifesteert. Persoonlijkheid is daarom als vierde element op te vatten in de identiteitmix. Birkigt en Stadler (1994) omschrijven dit instrument als *das manifestierte Selbstverständnis des Unternehmens*. Wanneer een organisatie zichzelf op een heldere manier wil presenteren door middel van gedrag, communicatie en symboliek moet zij een helder beeld hebben van de huidige situatie. Botter, Van Dijken en PLP waren bureaus met een lange geschiedenis en hadden een gedegen identiteit en imago. De fusie tot nieuwewind betekent een verandering van de huidige situatie. Het betekent een verandering in imago en identiteit. Om zich opnieuw helder te kunnen presenteren en een gedegen bureau te worden is het van belang dat nieuwewind een duidelijk beeld krijgt van de huidige identiteit en het huidige imago. Hiervoor dient dit onderzoek. De volgende definitie van het begrip identiteit zal gebruikt worden in dit onderzoek. Hierbij wordt aangesloten bij de beschrijving die Van Riel (2003) geeft:

*Identiteit is de zelfpresentatie van de organisatie: de impliciete en expliciete cues, waarmee een organisatie haar eigen unieke kenmerken kenbaar maakt met behulp van de uitingvormen gedrag, communicatie en symboliek.*

Organisatie-identiteit wordt beschouwd als één van de manieren waarmee een organisatie direct en indirect het gedrag van medewerkers kan coördineren (Shamir & Kark, 2004). Hoe sterker de identificatie van medewerkers met de organisatie, hoe smaller de cognitieve ruimte tussen het

zelfbeeld van iemand en het beeld dat diegene van de organisatie heeft. Uit onderzoek is gebleken dat individuen sociale identiteiten ontwikkelen, die gedefinieerd kunnen worden als zelfpercepties gebaseerd op cognitieve links tussen hun eigen identiteiten en de identiteiten van de organisatie (Dutton e.a., 1994; Bergami & Bagozzi, 2000). Wanneer een medewerker zich sterk identificeert met de organisatie, vertoont zijn of haar sociale identiteit een significante overlap met de identiteit van de organisatie. Bij nieuwewind is eveneens gekeken naar de mate van identificatie en in hoeverre dit overeenkomt met een eventuele verandering in identiteit en imago. Zowel de identificatie van de klanten en leveranciers met nieuwewind als de identificatie van de medewerkers met nieuwewind is onderzocht.

Dutton, Dukerich & Horquail (1994) focussen zich op twee identiteiten, namelijk identiteit gebaseerd op datgene dat een organisatielid denkt dat onderscheidend, centraal en kenmerkend is aan de organisatie. Dit wordt de waargenomen/gepercipieerde identiteit van de organisatie genoemd. En zij focussen zich op de identiteit gebaseerd op datgene dat een organisatielid denkt dat buitenstaanders van de organisaties denken. Dit wordt door Dutton & Dukerich (1991) de gereconstrueerde externe identiteit genoemd. Van Riel (2003) onderscheidt ook nog twee andere vormen van identiteit, namelijk de gewenste/ideale identiteit (het droombeeld van het topmanagement zoals men hoopt dat de organisatie zal kunnen worden onder hun bestuurlijke leiding) en de toegepaste identiteit (de signalen die een organisatie veelal onbewust en soms bewust uitstraalt door middel van gedragingen van medewerkers op alle niveaus van de organisatie). In deze scriptie wordt de waargenomen/gepercipieerde identiteit<sup>7</sup> (Dutton, Duckerich & Horquail, 1994) onderzocht, omdat deze identiteit het best aansluit op bovenstaande geformuleerde definitie van identiteit.

Wanneer de identiteit van een organisatie in grote mate overeenkomt met het zelfbeeld<sup>8</sup> van een individu is er sprake van sterke identificatie met de organisatie. Een groot deel van wat het individu denkt dat kenmerkend en uniek is aan een organisatie neemt hij/zij over naar wat hij/zij denkt dat kenmerkend en uniek is aan hem/haar (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). Ashforth & Mael (1989) beschrijven identificatie met de organisatie als een proces van zelf-categorisering. Dat wil zeggen dat de identificatie sterker wordt wanneer leden zichzelf in een sociale groep (bijvoorbeeld een organisatie) plaatsen, waarvan zij vinden dat die onderscheidende, unieke en blijvende kenmerken heeft die in grote mate overeenkomen met henzelf. Wanneer het zelfbeeld in grote mate overeenkomt met de waargenomen organisatie-identiteit, voelt iemand zich aangetrokken tot de organisatie. Hoe

---

<sup>7</sup> Wanneer in deze scriptie over identiteit gesproken wordt, zal deze waargenomen/gepercipieerde identiteit van de organisatie bedoeld worden.

<sup>8</sup> Het zelfbeeld is een interpretatieve structuur dat beschrijft hoe mensen zich gedragen en hoe zij zich voelen in een bepaalde sociale context (Markus & Wurf, 1987) en refereert aan de totaliteit van zelfbeschrijvingen en zelfevaluaties van een individu.

groter de overlap tussen de persoon en de organisatie, des te groter is de mate van overeenkomst tussen de waargenomen organisatie-identiteit en het zelfbeeld van die persoon. Dit suggereert dat een grotere overeenkomst tussen persoon en organisatie resulteert in attitudes en gedrag dat consistent is met een sterkere identificatie (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991). Sociale psychologen beargumenteren dat mensen informatie die voor hen relevant is anders benaderen en verwerken dan informatie die irrelevant is (Markus & Wurf, 1987). Het hebben van een krachtige en overtuigende identiteit heeft een motivatievergroten effect op de eigen medewerkers (Van Riel, 2003). Dit komt doordat een krachtige identiteit een wij-gevoel creëert, de werknemers kunnen zich met de organisatie identificeren. Dit identificeren is van invloed op de cultuur van een organisatie en beïnvloedt daarmee indirect de wijze waarop de organisatie zich manifesteert. Werknemers zetten zich vollediger in voor het bedrijf en dat heeft zijn uitstraling naar buiten. Daarnaast wekt een krachtige en overtuigende identiteit vertrouwen bij de externe doelgroepen van de onderneming.

Het begrip imago kent in de literatuur ook veel omschrijvingen. Volgens Groenendijk, Hazekamp en Mastenbroek (1997) bestaat een imago uit vier lagen, namelijk een cognitieve, affectieve, visuele en een meningslaag. De cognitieve laag bestaat uit kennis van de mens, het ding of onderwerp. Dus uit dat wat we te weten zijn gekomen in de loop van de tijd. De affectieve laag bestaat uit gevoelens c.q. emoties betreffende die mens, dat ding of onderwerp. De visuele laag is dat wat je letterlijk ziet, dus bijvoorbeeld het gebouw waar de organisatie zich bevindt. Tenslotte betreft de meningslaag de mening over die mens, dat ding of dat onderwerp. Een imago komt niet alleen tot stand door middel van de communicatie-uitingen van een organisatie, maar ook door wat individuen weten van een organisatie, welke gevoelens ze hebben tegenover een organisatie en welke indrukken ze hebben van een organisatie. In het verlengde hiervan wordt in dit onderzoek uitgegaan van de volgende definitie van imago, waarbij wordt aangesloten op de hierboven gegeven beschrijving van Groenendijk, Hazekamp en Mastenbroek (1997), maar eveneens op de beschrijving die Blauw (1994) van het begrip imago geeft:

*Imago is het beeld van de organisatie zoals dat bij diverse publieksgroepen bestaat, als resultaat van de ervaringen, gevoelens, indrukken en kennis over de organisatie.*

Een goed corporate imago geeft een onderneming gezag en vertrouwen en is een belangrijke pijler voor succes en continuïteit (Blauw, 1994). Een positief imago is dus van cruciaal belang voor het evenwichtig functioneren van de organisatie en voor het bereiken van haar doelstellingen. Bij kleine(re) bedrijven is de cultuur minder bepalend voor de wijze waarop het bedrijf naar buiten treedt

en voor de wijze waarop de beeldvorming in de markt bepaald wordt. Toch is het volgens Blauw een misvatting te stellen dat het succes en de continuïteit van kleinschalige ondernemingen niet afhankelijk zouden van de reputatie van het bedrijf. Imago en identiteit zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De identiteit van een organisatie heeft invloed op het imago dat externe doelgroepen hebben van een organisatie. Imago en identiteit overlappen elkaar in meer of mindere mate. Wanneer de overlap groot is, heeft het publiek een juist beeld van de organisatie. Wanneer de overlap klein is, moet de organisatie zich veel inspannen om tot een betere communicatie te komen met de publieksgroepen die van belang zijn voor de organisatie (Schoemaker & Vos, 1989). Volgens Blauw (1994) dekken identiteit en imago elkaar in de praktijk zelden. Beide zijn voortdurend aan veranderingen onderhevig. Organisaties moeten er naar streven het gewenste beeld (identiteit) en het werkelijke beeld (imago) zoveel mogelijk in balans te houden. Hoewel de organisatie daar veel invloed op heeft, wordt de beeldvorming bij het publiek en bij de doelgroepen slechts voor een deel bepaald door de organisatie zelf. Factoren als gevoelens, ervaringen, indrukken en kennis bepalen eveneens het imago.

### **2.3 Samenvatting**

Een groot deel van de uitgevoerde fusies zijn onsuccesvol. Veelal kan dit toegeschreven worden aan cultuurverschillen tussen de fuserende bedrijven. Denk bijvoorbeeld aan verschillen omtrent de wijze waarop intern gecommuniceerd wordt, verschillen in werkwijzen, maar ook verschillen tussen medewerkers en verschillen in identiteit. De cultuur van een organisatie hangt sterk samen met de identiteit van de organisatie. Na een fusie moeten twee (of meer) verschillende identiteiten samengevoegd worden tot één gezamenlijke identiteit. Deze nieuwe identiteit zal bij gelijkwaardige fusies vaak een mengeling van de oude identiteiten zijn, maar wanneer het een fusie betreft waar één partner de ander domineert, zal vaak de identiteit van de dominerende partner de overhand krijgen in de nieuwe organisatie. Een sterke identificatie van een individu met de organisatie, betekent dat de sociale identiteit van dat individu een significante overlap vertoont met de identiteit van de organisatie. Een krachtige en overtuigende identiteit heeft een motivatievergroten effect op de medewerkers. Een krachtige identiteit creëert een wij-gevoel, waardoor de werknemers zich met de organisatie kunnen identificeren. Een goed imago geeft de organisatie gezag en vertrouwen. Tot slot kan gezegd worden dat een fusie veel veranderingen, onzekerheden en spanningen oplevert. In hoeverre een fusie van invloed is op het imago, de identiteit en de cultuur van een organisatie is in deze scriptie onderzocht.



Het onderzoek uitgevoerd bij nieuwewind is tweeledig, namelijk intern en extern. Het interne onderzoek gaat over de identiteit van de drie bureaus en de identiteit van nieuwewind. Hierbij wordt eveneens gekeken naar dominantie van één van de fusiepartners, maar ook naar de mate waarin de medewerkers zich met het oude bureau konden identificeren en zich met het nieuwe bureau kunnen identificeren. Het externe onderzoek gaat over imago. Onderzocht wordt in hoeverre de klanten en leveranciers een imagooverandering waargenomen hebben. Eveneens wordt gekeken of zij zich meer of minder met nieuwewind kunnen identificeren. Dit onderzoek geeft meer kennis en inzicht in imago- en identiteitsvorming na een fusie. Hoewel in de literatuur al het een en ander bekend is over fuseren, imago- en identiteitsvorming is er weinig onderzoek gedaan naar imago- en identiteitsvorming ná een fusie. Daarnaast is veel onderzoek gedaan naar twee ongelijkwaardige partijen die een fusie aangingen. In het geval van nieuwewind betreft het drie gelijkwaardige partners. Interessant aan dit onderzoek is daarom met name of de eerder gevonden resultaten uit literatuuronderzoek (zoals dominantie) ook gelden voor nieuwewind. Daarnaast kan dit onderzoek uitgevoerd bij nieuwewind dienen als een basis voor eventueel vervolgonderzoek omtrent imago- en identiteitsvorming na een fusie.

### 3. Onderzoeksmethode

Dit hoofdstuk behandelt de onderzoeksmethoden die gebruikt worden om antwoord te krijgen op de in paragraaf 1.3 geformuleerde onderzoeksvraag en deelvragen. Allereerst zal het vooronderzoek beschreven worden, vervolgens het vervolgonderzoek dat zowel intern (onder de medewerkers) als extern (onder de klanten en leveranciers) wordt uitgevoerd.

#### 3.1 Vooronderzoek

Om meer kennis te krijgen van de *oude* identiteit en het *oude* imago van Botter, Van Dijken en PLP, maar ook van de identiteit en het imago van nieuwewind zijn alle medewerkers van de drie bureaus geïnterviewd. Het theoretisch kader, beschreven in hoofdstuk twee, brengt veel aspecten naar voren waardoor imago en identiteit gevormd kunnen worden. Naar aanleiding van deze aspecten is een vragenlijst voor de interne interviews opgesteld (bijlage I). Deze interne interviews dienen als voorbereiding op de daadwerkelijke vragenlijst die zowel intern als extern ingezet wordt. Tijdens de interne interviews worden vragen gesteld naar de identiteit, het gereconstrueerde externe imago, de organisatiecultuur, de mate van identificatie met de organisatie en naar de eventuele aanwezigheid van dominerende fusiepartners.

#### *Imago en identiteit*

Om de identiteit en het imago<sup>9</sup> te achterhalen van de drie bureaus, maar ook van nieuwewind wordt tijdens de interne interviews aan de medewerkers van de drie bureaus onder andere gevraagd naar de drie belangrijkste kenmerken van hun eigen bureau, maar ook naar de drie belangrijkste kenmerken van de twee andere bureaus én van nieuwewind. Daarnaast wordt ook gevraagd naar hoe zij denken dat anderen (leveranciers, klanten, concurrenten) dachten over de drie bureaus en denken over nieuwewind. Op deze manier kan een goed beeld verkregen worden van de identiteit en het imago van zowel het oude bureau als van nieuwewind. De items die tijdens deze interne interviews meerdere malen door de respondenten genoemd worden, zullen gebruik worden in de vragenlijst. Wanneer een item slechts door één persoon genoemd wordt, zal dat item niet opgenomen worden in de vragenlijst. Dat specifieke item wordt niet door de andere medewerkers als een imago- of identiteitdrager gezien.

---

<sup>9</sup> In dit geval wordt het gereconstrueerde externe imago bedoeld. Dat wil zeggen het imago zoals de medewerkers denken dat buitenstaanders (klanten, leveranciers, concurrenten) het oude bureau zagen en nieuwewind zien.

### *Cultuur*

Aan de geïnterviewden is gevraagd de organisatiecultuur van hun eigen bureau te beschrijven., daarnaast is gevraagd een beschrijving te geven van de organisatiecultuur van de twee andere bureaus en van nieuwewind. Hierdoor kwamen duidelijke verschillen en overeenkomsten in organisatieculturen naar voren. Cultuur is alleen opgenomen in de interne vragenlijst. Hiervoor is gekozen omdat veel klanten en leveranciers geen duidelijk beeld van de cultuur van het betreffende bureau hadden, of van de cultuur van nieuwewind hebben.

### *Identificatie*

Een ander interessant punt is identificatie met de organisatie. Gevraagd is allereerst op welke manier de medewerkers zich met het oude bureau konden identificeren. Tenslotte is gevraagd in hoeverre zij zich met nieuwewind kunnen identificeren. De mate van identificatie is in de interne en externe vragenlijst door middel van een meetinstrument van Bartels, Douwes, De Jong & Pruyn (in press) gemeten.

### *Dominantie*

Tijdens de interne interviews is ook gevraagd of men vindt dat één van de fusiepartners dominant is ten opzichte van de andere twee partners. Een tweede vraag met betrekking tot dominantie is of de medewerkers vinden dat één van de fusiepartners meer privileges heeft dan de andere twee.

### *Conclusies vooronderzoek Studio van Dijken*

De geïnterviewden zien Studio van Dijken als een creatief en betrouwbaar bureau, dat goede kwaliteit levert. Daarnaast heerst er een no-nonsense instelling, dat zich uit in een prettige, amicale en informele sfeer. Wel is er sprake van hiërarchie binnen Studio van Dijken. Zeer duidelijk komt naar voren dat één persoon de leiding heeft en de rest volgt. Ondanks dat is Van Dijken een eenheid. Drie van de vijf geïnterviewden van Van Dijken betitelen PLP als het meest dominant. Eén zegt dat er geen sprake is van dominantie. Tenslotte komt tijdens deze interviews naar voren dat de integratie tussen Van Dijken en Botter zeer goed gaat, maar dat de integratie van PLP met deze twee partijen minder goed verloopt. De medewerkers van Studio van Dijken konden zich in grote mate identificeren met Van Dijken en kunnen zich ook goed identificeren met nieuwewind.

### *Conclusies vooronderzoek Botter Communicatie*

Botter Communicatie is volgens de geïnterviewden een professioneel en degelijk communicatiebureau, dat zeer klantvriendelijk is en zich met name richt op het schrijven van teksten. Andere

kenmerken die genoemd zijn bij Botter: tuttig, oubollig en stijf. De organisatiecultuur van Botter is zakelijk en officieel. De medewerkers hebben veel verantwoordelijkheid en worden geacht zelfstandig te zijn. Van hiërarchie is bij Botter geen enkele sprake. Twee van de vier geïnterviewden zeggen dat er geen sprake is van dominantie. Eén geïnterviewde heeft het gevoel dat PLP dominant is. De mate van identificatie is volgens de medewerkers van Botter zowel groot met het bureau Botter Communicatie als met het bureau nieuwewind.

#### *Conclusies vooronderzoek PLP communicatie*

De geïnterviewden zien PLP als een professioneel en creatief full-service bureau op het gebied van communicatie. PLP levert goede kwaliteit, maar is wel duur. Men denkt dan ook dat buitenstaanders PLP met name zien als een zeer duur en soms wat arrogant bureau. De cultuur van PLP wordt betiteld als zakelijk, formeel, stijf en hiërarchisch. Deze hiërarchie was met name in het verleden zeer aanwezig. Na de management buy-out in 2002 is de hiërarchie een stuk minder geworden. Alle vier geïnterviewden van PLP vinden dat er geen sprake is van dominantie. De PLP-ers konden zich in grote mate met het bureau PLP identificeren. De identificatie met nieuwewind is eveneens sterk.

### **3.2 Vervolgonderzoek**

Het vervolgonderzoek is tweeledig: intern en extern. Het interne onderzoek concentreert zich op de medewerkers van de drie bureaus en het externe onderzoek op de klanten en leveranciers. Doel van het onderzoek is om meer duidelijkheid te krijgen over de nieuwe identiteit en het nieuwe imago van nieuwewind. Zowel de interne als de externe vragenlijst bestaat uit tegenovergestelde stellingen c.q. woorden over Botter, Van Dijken, PLP en nieuwewind. De respondent moet via een 5-punts Likertschaal van elk van de uitspraken aangeven, in welke mate hij/zij het ermee eens is. Hierbij staat een score van 1 voor *helemaal mee oneens* en een score van 5 voor *helemaal mee eens*.

#### *Extern*

Het externe onderzoek is uitgevoerd onder de klanten en leveranciers van Botter, Van Dijken en PLP. In totaal is een vragenlijst (bijlage II<sup>10</sup>) naar 150<sup>11</sup> respondenten verstuurd. Bij de vragenlijst hebben de respondenten een begeleidende brief ontvangen, waarin de essentie van het onderzoek uiteen is gezet (bijlage III). In totaal hebben 50 respondenten de vragenlijst geheel ingevuld retour gestuurd. Hierdoor is het onderzoek dat extern is uitgevoerd representatief voor nieuwewind. De externe

---

<sup>10</sup> Bijlage II toont alleen de vragenlijst voor de klanten en leveranciers van Studio van Dijken. De vragenlijsten van Botter en PLP zijn exact hetzelfde, behalve dat in die lijsten de naam van het betreffende bureau is genoemd.

<sup>11</sup> Deze 150 respondenten bestaan uit alle belangrijke contactpersonen van Botter, Van Dijken en PLP (verhouding 50:50:50). Een belangrijke contactpersoon is iemand waarmee het betreffende bureau regelmatig (minimaal twee keer per maand) contact had.

vragenlijst bestaat uit stellingen die betrekking hebben op het imago van het oude bureau en de mate van identificatie met dit oude bureau, maar ook op het imago van nieuwewind en de mate van identificatie met nieuwewind.

### *Intern*

Het interne onderzoek is uitgevoerd onder de drie directeuren en de medewerkers van de drie bureaus. Hierdoor is het aantal respondenten van het interne onderzoek slechts twaalf. Dit lage aantal maakt het lastig om statistische toetsen uit te voeren. De interne vragenlijst (bijlage IV<sup>12</sup>) bestaat uit stellingen die betrekking hebben op de identiteit en de cultuur van zowel het oude bureau als van nieuwewind. Eveneens hebben de stellingen betrekking op de mate van identificatie met het oude bureau en de mate van identificatie met nieuwewind. Tenslotte zijn er een aantal stellingen met betrekking tot dominantie.

In het volgende hoofdstuk zullen de resultaten van zowel het interne als het externe onderzoek worden beschreven.

---

<sup>12</sup> Bijlage IV toont alleen de vragenlijst voor de medewerkers van Studio van Dijken. De vragenlijsten van Botter en PLP zijn exact hetzelfde, behalve dat in die lijsten de naam van het betreffende bureau is genoemd.

## 4. Resultaten

Paragraaf 4.1 geeft de resultaten van het externe onderzoek weer en paragraaf 4.2 behandelt de resultaten van het interne onderzoek. Paragraaf 4.3 laat de correlaties tussen de bureaus zien.

### 4.1 Resultaten extern onderzoek

De vragenlijst is extern naar 150 respondenten gestuurd, 50 respondenten van Botter, 50 van Van Dijken en 50 van PLP. Het betreft zowel klanten als leveranciers van de betreffende bureaus. Van de 150 respondenten hebben 49<sup>13</sup> respondenten de vragenlijst geheel ingevuld retour gestuurd. Men mocht de vragenlijst anoniem retour sturen. Tweederde van de respondenten heeft dat niet gedaan, waardoor een goed beeld is verkregen van welke klanten en leveranciers meegewerkt hebben aan het onderzoek. Dit zijn met name de grotere klanten en de leveranciers geweest, waarmee de bureaus een langdurige relatie hadden. Hierdoor zijn de respondenten representatief voor alle klanten en leveranciers van de drie bureaus. Het externe onderzoek heeft zich met name geconcentreerd op twee aspecten, namelijk imago en identificatie. Deze twee aspecten zullen hieronder beschreven worden.

#### Imago

Het imago van de drie bureaus en van nieuwewind is getoetst aan de hand van negentien items (eerste 38 vragen van de externe vragenlijst) op een vijfpuntsschaal. Hierbij staat een score van 1 voor een negatief imago en een score van 5 voor een positief imago. Uit de betrouwbaarheidsanalyse komt naar voren dat de Cronbach's alpha hoger zou zijn (namelijk 0.76 in plaats van 0.66) wanneer het item *zakelijk* wordt weggelaten (zie bijlage V voor de betrouwbaarheidstabellen). Dat wil zeggen dat wanneer dit item wordt weggelaten, het meetinstrument ook betrouwbaarder wordt. Vooral bij Studio van Dijken is de Cronbach's alpha erg laag (slechts 0.66). Hierdoor is besloten het item *zakelijk* uit de vragenlijst weg te laten. Ook het item *full-service* wordt uit de vragenlijst weggelaten. Dit omdat zowel Botter als Van Dijken geen full-service bureau waren. PLP was dat wel. Het is daarom zeer waarschijnlijk dat dit item bij Botter en Van Dijken significant is<sup>14</sup>. De gemiddelde scores met betrekking tot imago zijn weergegeven in tabel 4.1.

---

<sup>13</sup> Botter: 17 respondenten, Van Dijken: 16 respondenten en PLP: 16 respondenten.

<sup>14</sup> Dit is ook gebleken uit de resultaten.

Tabel 4.1

Gemiddelde imagoscores per bureau

	n	Imago bureau	Imago nieuwewind
Botter	17	3.89	3.89
Van Dijken	16	4.00	3.72
PLP	16	4.24	3.59

Uit de betrouwbaarheidsanalyse komt naar voren dat het imago van de drie bureaus goed was. Het imago van nieuwewind is volgens de respondenten van Van Dijken en PLP iets gedaald en volgens de respondenten van Botter gelijk gebleven. Van belang is om te kijken of deze gemeten verschillen significant zijn. Dit kan door middel van de gepaarde t-toets. Hierbij wordt ervan uit gegaan dat de gemiddelden van de twee groepen (betreffende bureau enerzijds en nieuwewind anderzijds) aan elkaar gelijk zijn. Hieronder worden per bureau de belangrijkste resultaten weergegeven met betrekking tot het imago.

#### *Botter Communicatie*

In totaal hebben 17 klanten van Botter Communicatie meegewerkt aan het onderzoek. Uit tabel 4.1 komt naar voren dat het imago van nieuwewind volgens de klanten en leveranciers van Botter hetzelfde is als het imago dat Botter had. Uit de gepaarde T-toets komt een significantieniveau van 0.212. Wanneer we een analyse op itemniveau uitvoeren komt naar voren dat een aantal items toch een significant verschil vertonen. Dit zou verklaard kunnen worden door kanskapitalisatie. Want bij meerdere steekproeven uit eenzelfde situatie is er altijd kans dat men 'toevallig' een significant resultaat treft. In tabel 4.2 staan de gemiddelden van de significante items en is ook het verschil weergegeven.

Tabel 4.2

Gemiddelden significante items met betrekking tot het imago van Botter Communicatie en nieuwewind

	M (BC)	M (nieuwewind)	Verskil
No-nonsense	3.88	3.24	- 0.65
Vlot	3.47	4.00	+0.53
Degelijk	4.06	3.65	- 0.41
Niet eigenwijs <sup>15</sup>	2.59	2.89	+0.30

<sup>15</sup> Een score van één op dit item is ongunstig (betekent dat het bureau wél eigenwijs is), een score van vijf op dit item is gunstig (betekent dat het bureau juist niet eigenwijs is).

Uit tabel 4.2 komt naar voren dat twee items gedaald zijn en twee gestegen. Bij Botter was *no-nonsense* meer van toepassing dan bij nieuwewind. Datzelfde geldt voor *degelijk*. Op nieuwewind zijn *vlot* en *niet eigenwijs* meer van toepassing.

#### *Studio van Dijken*

In totaal hebben zestien van de vijftig klanten de vragenlijst van Studio van Dijken retour ingevuld. Het imago van nieuwewind is –volgens de respondenten- iets gedaald ten opzichte van het imago van Studio van Dijken. Uit de gepaarde t-toets blijkt dat er een significant verschil bestaat tussen het imago van Studio van Dijken en het imago van nieuwewind (significantieniveau bedraagt 0.015). Wanneer de verschillen op itemniveau bekeken worden is te zien dat dit significantieverschil slechts door een aantal items veroorzaakt wordt, namelijk door de items *creatief*, *betrouwbaar* en *toegankelijk*. In tabel 4.3 staan voor deze drie items de gemiddelden.

Tabel 4.3

Gemiddelden significante items met betrekking tot het imago van Studio van Dijken en nieuwewind

	M (SVD)	M (nieuwewind)	Vershil
Creatief	4.47	3.94	- 0.53
Betrouwbaar	4.65	4.00	- 0.66
Toegankelijk	4.29	3.71	- 0.59

#### *PLP communicatie*

In totaal hebben 16 klanten van PLP meegewerkt aan het onderzoek. Uit de gemiddelden, genoteerd in tabel 4.1, komt naar voren dat ook hier een daling in imago te zien is. Het significantieniveau bedraagt 0.003. Wanneer we de gepaarde t-toets op itemniveau uitvoeren zien we dat dertien van de achttien items significant zijn. De gemiddelden van deze significante items staan in tabel 4.4. Uit onderstaande tabel komt naar voren dat deze items in de ogen van de klanten en leveranciers aanzienlijk gedaald zijn. Met name de daling van het item *betrouwbaar* is opvallend (- 1.06). De klanten en leveranciers van PLP communicatie vinden nieuwewind een stuk minder betrouwbaar dan PLP communicatie. Bij Van Dijken is ook een daling van het item *betrouwbaar* geconstateerd (- 0.66). Een daling in betrouwbaarheid zou kunnen betekenen dat de klanten en leveranciers minder vertrouwen in het bureau nieuwewind hebben. Interessant is nu om te kijken of de mate van identificatie met het bureau nieuwewind bij de klanten en leveranciers van Van Dijken en PLP nu ook lager is dan de mate van identificatie met het oude bureau. Als dit zo is, kan het erop duiden dat nieuwewind door de fusie een aantal klanten dreigt te verliezen. Of er daadwerkelijk ook sprake is van een lagere mate van identificatie zal verderop in deze scriptie besproken worden.



Tabel 4.4

Gemiddelden significante items met betrekking tot het imago van PLP en nieuwewind

	M (PLP)	M (nieuwewind)	Vershil
Creativiteit	4.19	3.50	- 0.69
No-nonsense	4.25	3.56	- 0.69
Betrouwbaar	4.56	3.50	- 1.06
Toegankelijk	4.31	3.63	- 0.69
Gemotiveerd	4.63	3.69	- 0.94
Klantgericht	4.25	3.56	- 0.69
Professioneel	4.44	3.75	- 0.69
Snel	4.50	3.63	- 0.88
Kwaliteit	4.50	3.69	- 0.81
Serius	4.50	3.94	- 0.56
Flexibel	4.44	3.75	- 0.69
Vlot	4.44	3.81	- 0.63
Degelijk	4.56	3.69	- 0.88

### Identificatie

Identificatie met het bureau is gemeten door middel van tien vragen (Bartels *et al.*, 2006). In deze subparagraaf worden de resultaten weergegeven betreffende de vragen over de mate van identificatie (van de klanten en leveranciers) met het betreffende bureau en met nieuwewind. Ook hier hebben we voor elk bureau een betrouwbaarheidsanalyse (zie bijlage IV voor de betrouwbaarheidstabellen) gedaan. De gemiddelde identificatiescores per bureau staan in tabel 4.5. De Cronbach's alpha is hoog genoeg ( $> 0.70$ ) om de items samen te mogen voegen. Ook hier wordt per bureau een gepaarde t-toets uitgevoerd.

Tabel 4.5

Gemiddelde identificatiescores per bureau

	n	Identificatie bureau	Identificatie nieuwewind
Botter	17	3.09	3.07
Van Dijken	16	3.44	3.04
PLP	16	3.90	3.28

### *Botter Communicatie*

Zoals tabel 4.5 weergeeft is de gemiddelde identificatiescore van de klanten en leveranciers van Botter nagenoeg gelijk aan de score van nieuwewind. De gepaarde t-toets geeft een significantiescore van 0.782. Dat betekent dat er geen verschil is in de mate van identificatie van de klanten en leveranciers van Botter met het bureau Botter Communicatie en het bureau nieuwewind. Wanneer we de gepaarde

t-toets op itemniveau uitvoeren zien we dat geen van de items significant is. Dat betekent dat zowel het imago als de identificatie onveranderd is, wanneer gekeken wordt naar het bureau Botter Communicatie en het bureau nieuwewind.

#### *Studio van Dijken*

De gemiddelde scores wat betreft identificatie met het bureau vertoont bij Van Dijken iets meer verschillen dan bij Botter. Klanten en leveranciers konden zich meer identificeren met Studio van Dijken, dan dat zij zich kunnen identificeren met nieuwewind (zie tabel 4.5). Uit de gepaarde t-toets komt een significantieniveau van 0.025. Er bestaat dus een significant verschil tussen identificatie met Van Dijken en de identificatie met nieuwewind. Met andere woorden: de klanten en leveranciers konden zich meer identificeren met Studio van Dijken dan zij dat met nieuwewind kunnen. Wanneer we de gepaarde t-toets op itemniveau uitvoeren komt naar voren dat vier van de negen items significant zijn. De gemiddelden van deze items staan in tabel 4.6.

Tabel 4.6

Gemiddelden significante items gepaarde t-toets op itemniveau voor Studio van Dijken en nieuwewind

Item	M (SVD)	M (nieuwewind)	Vershil
Thuis voelen	4.00	3.47	- 0.53
Positief uitlaten	3.65	3.12	- 0.53
Nauw betrokken	3.53	2.94	- 0.59
Voldoende erkenning	3.82	3.24	- 0.59

Dit betekent dat zowel het imago als de mate van identificatie gedaald is, wanneer gekeken wordt naar het bureau Studio van Dijken en het bureau nieuwewind. Opvallend is de daling van de items *nauw betrokken* en *voldoende erkenning*. Deze twee items zouden de oorzaak kunnen zijn van de daling in *betrouwbaarheid*. Wanneer de klanten en leveranciers zich minder betrokken voelen bij het bureau nieuwewind en eveneens het gevoel hebben minder erkenning te krijgen, is het niet vreemd dat zij het bureau nieuwewind als minder betrouwbaar betitelen dan het bureau Studio van Dijken. Dit zou tot gevolg kunnen hebben dat nieuwewind klanten verliest door deze fusie. In hoeverre dit daadwerkelijk het geval is, zal de toekomst uitwijzen. Mocht vervolgonderzoek deze veronderstelling inderdaad bekrachtigen, dan zou een daling in betrouwbaarheid en een daling in identificatie inderdaad kunnen duiden op verlies van klanten.

#### *PLP communicatie*

De klanten en leveranciers van PLP konden zich meer identificeren met PLP dan met nieuwewind (zie tabel 4.5). De significantiescore is 0.001. Er bestaat dus een significant verschil tussen de mate waarin

de klanten en leveranciers zich met PLP konden identificeren en de mate waarin zij zich met nieuwewind identificeren. Wanneer we de gepaarde t-toets op itemniveau toepassen komt naar voren dat acht van de negen items significant zijn. De gemiddelden van deze items staan in tabel 4.7.

Tabel 4.7

Gemiddelden significante items gepaarde t-toets op itemniveau voor PLP communicatie en nieuwewind

Item	M (PLP)	M (nieuwewind)	Vershil
Persoonlijk aangesproken	3.19	2.63	- 0.56
Thuis voelen	4.44	3.50	- 0.94
Trots	4.00	3.50	- 0.50
Positief uitlaten	3.88	3.31	- 0.56
Nauw betrokken	3.88	3.19	- 0.69
Voldoende erkenning	4.50	3.50	- 1.00
Bekritiseerd in media	3.44	3.06	- 0.38
Blij klant/leverancier te zijn	4.00	3.38	- 0.63

Een aantal items zijn aanzienlijk gedaald. De klanten en leveranciers van PLP hebben met name het gevoel dat ze minder erkenning krijgen bij nieuwewind, daarnaast voelen zij zich ook een stuk minder thuis. Het item *nauw betrokken* is ook gedaald. Hier geldt eveneens dat een daling in betrouwbaarheid en een daling in de mate van identificatie zou kunnen duiden op het verliezen van klanten.

## 4.2 Resultaten Intern Onderzoek

Het interne onderzoek heeft zich met name geconcentreerd op een drietal aspecten, namelijk identiteit, identificatie en dominantie. Onderstaand worden de resultaten met betrekking tot deze items besproken. Doordat het aantal respondenten per bureau zeer klein is (slechts vier respondenten per bureau), heeft het weinig zin om statistische toetsen uit te voeren. Dit omdat het resultaat niet representatief is. Wel kunnen de gemiddelde scores per bureau met elkaar vergeleken worden (zie bijlage VI voor de gemiddelden per item per bureau).

### Identiteit

De identiteit is getoetst aan de hand van 25 items (eerste 25 vragen van de vragenlijst) op een vijfpuntsschaal. Het imago is getoetst aan de hand van 19 items. Deze 19 items worden ook gebruikt om de identiteit te toetsen. De overige zes items hebben betrekking op de cultuur van het betreffende bureau. Deze vragen zijn niet aan de klanten en leveranciers gesteld, omdat zij hier minder of geen zicht op hebben. Ook hier staat een score van 1 voor een negatieve identiteit en een score van 5 voor een positieve identiteit. De gemiddelde identiteitscores per bureau staan weergegeven in tabel 4.8.

Tabel 4.8

## Gemiddelde identiteitscores per bureau

	n	Identiteit bureau	Identiteit nieuwewind
Botter	4	3.98	3.98
Van Dijken	4	3.94	3.65
PLP	4	3.82	4.04

*Botter Communicatie*

Uit tabel 4.8 komt naar voren dat de identiteit van Botter gelijk is aan de identiteit van nieuwewind. Dat betekent dat de mensen van Botter geen verandering in identiteit hebben waargenomen. Hoewel er geen verschil in imago is gemeten, zijn de gemiddelden van een aantal items toch gedaald of gestegen. Deze items staan weergegeven in tabel 4.9.

Tabel 4.9

Items met verschillende gemiddelden met betrekking tot de identiteit van Botter Communicatie en nieuwewind

	Botter	nieuwewind	Vershil
Creatief	3.00	4.50	+1.50
No-nonsense	4.75	4.25	- 0.50
Serius	4.25	4.00	- 0.25
Flexibel	3.25	4.25	+1.00
Specialisten	2.50	3.50	+1.00
Vlot	3.25	3.75	+0.50
Degelijk	4.25	4.00	- 0.25
Eigenwijs	3.25	3.75	+0.50
Zakelijk	4.00	4.75	+0.75
Korte lijnen	4.75	3.25	- 1.50
Eigen verantwoordelijkheid	4.25	3.50	- 0.75
Hiërarchie	4.50	3.50	- 1.00
Eenheid	4.00	3.00	- 1.00
Bureaucratisch	1.25	2.50	+1.25

Volgens de medewerkers van Botter is nieuwewind creatiever dan Botter Communicatie (gestegen met 1.50). Deze uitschieter kan verklaard worden door het feit dat Botter zich meer met tekstproducties bezighield en minder met creatieve communicatie-uitingen zoals bijvoorbeeld folders en brochures. nieuwewind bezit over een eigen studio, waar communicatie-uitingen ontworpen en vormgegeven worden. Hierdoor is deze uitschieter goed te verklaren. Eveneens is een flinke stijging in *flexibiliteit* en *specialisme* te zien. Deze stijging kan verklaard worden door het feit dat nieuwewind

over meer vakspecialisten<sup>16</sup> beschikt dan Botter. Hierdoor kan het werk flexibeler verdeeld en ingedeeld worden. Tot slot vormde het team van Botter meer een eenheid dan het team van nieuwewind. Dit kan verklaard worden door het feit dat men de andere collega's nog niet zo goed kent en nog moet wennen aan elkaar. Kortom: ondanks de genoemde dalingen/stijgingen kan hier niet gezegd worden dat er sprake is van een grote verandering in identiteit. Al deze dalingen en stijgingen kunnen op een logische wijze verklaard worden. Daarom kan gezegd worden dat de identiteit van nieuwewind nagenoeg gelijk is aan de identiteit van Botter.

### *Studio van Dijken*

Bij Studio van Dijken is een iets grotere daling in identiteit gemeten (zie tabel 4.8). In tabel 4.10 staan de items weergegeven die een verschil tonen tussen de identiteit van nieuwewind en van Van Dijken. Een opvallende daling is de daling in *creativiteit*. nieuwewind is volgens de mensen van Van Dijken minder creatief dan Van Dijken. Dit zou verklaard kunnen worden doordat het ontwerpen en vormgeven van creatieve uitingen de core business van Van Dijken was. nieuwewind voorziet in het gehele communicatietraject. Dat betekent dat er ook communicatieplannen, teksten etcetera geschreven worden. Men is dus niet meer alleen bezig met vormgeving, maar ook met het onderzoeken van een communicatieprobleem. Een andere opvallende daling is te zien bij het item *no-nonsense*. De no-nonsense mentaliteit van Van Dijken is in mindere mate terug te vinden bij nieuwewind. Dit zou eveneens verklaard kunnen worden door het feit dat nieuwewind een full-service communicatiebureau is en Van Dijken een echte ontwerpstudio was. Je trekt als communicatiebureau andere klanten aan dan een ontwerpstudio. Klanten komen bij een communicatiebureau niet altijd voor een creatief product. Hierdoor is de cultuur van een communicatiebureau anders dan de cultuur van een ontwerpstudio. Dit is alleen al te zien aan de kleding. Bij Botter en PLP liepen mensen in pak en bij Van Dijken liep iedereen in een spijkerbroek. Datzelfde geldt voor het item *vlot*. De medewerkers van Van Dijken vinden dat nieuwewind meer de identiteit heeft van *duur* dan dat Van Dijken dat had. In paragraaf 4.1 is naar voren gekomen dat dit item bij het onderzoek naar imago geen significant verschil vertoont. Hoewel de medewerkers vinden dat nieuwewind als duurder overkomt dan Van Dijken, wordt dit door de klanten niet zo gezien. Ten slotte vormde het team van Van Dijken meer een eenheid dan het team van nieuwewind. Dit zou verklaard kunnen worden door het feit dat het team van nieuwewind nog niet goed op elkaar is ingespeeld. Kortom: wanneer goed naar de dalingen en stijgingen van de items wordt gekeken, valt op dat uitschieters voorkomen bij de items die met organisatiecultuur te maken hebben (no-nonsense,

---

<sup>16</sup> Botter Communicatie had specialisten als tekstschrijvers en communicatieadviseurs in dienst. nieuwewind heeft ook specialisten op het gebied van media en vormgeving.

vlot, eenheid, hiërarchie etcetera). Geconcludeerd kan worden dat de daling in identiteit met name veroorzaakt wordt door een verandering in cultuur.

Tabel 4.10

Items met verschillende gemiddelden met betrekking tot de identiteit van Studio van Dijken en nieuwewind

	Van Dijken	nieuwewind	Vershil
Creatief	5.00	4.00	- 1.00
No-nonsense	5.00	3.75	- 1.25
Betrouwbaar	4.75	4.25	- 0.50
Toegankelijk	4.25	3.75	- 0.50
Gemotiveerd	4.00	4.25	+0.25
Snel	4.50	4.25	- 0.25
Formeel	2.25	2.75	+0.50
Serieus	4.25	4.50	+0.25
Flexibel	4.75	3.75	- 0.50
Vlot	5.00	3.75	- 1.25
Degelijk	3.25	3.00	- 0.25
Duur	3.00	4.00	+1.00
Eigenwijs	3.75	4.00	+0.25
Zakelijk	3.50	4.00	+0.50
Korte lijnen	4.25	3.25	- 1.00
Hiërarchie	4.75	3.50	- 1.25
Eenheid	4.25	2.75	- 1.50
Bureaucratisch	1.50	2.75	+1.25
Afstandelijk	1.00	3.25	+2.25

#### *PLP communicatie*

Uit tabel 4.8 komt naar voren dat de identiteit van nieuwewind volgens de PLP-ers positiever is dan de identiteit van PLP. Dit zou verklaard kunnen worden door het 'rommelige' verleden dat PLP heeft. De laatste jaren zijn ze enorm gekrompen wat medewerkers betreft en hebben ze al een mislukte fusie meegemaakt. Dit kan de identiteit van PLP geschaad hebben. In tabel 4.11 worden de items weergegeven die van elkaar verschillen. Opvallend is de stijging in toegankelijkheid. Volgens de PLP-ers is nieuwewind toegankelijker dan PLP was. Daarnaast zijn de items *formeel* en *duur* aanzienlijk gedaald. nieuwewind is minder formeel en minder duur dan PLP. Dit zou ook de verklaring kunnen zijn van de stijging in toegankelijkheid. nieuwewind is meer toegankelijk voor klanten doordat zij minder duur en minder formeel is dan PLP was.

Tabel 4.11

Items met verschillende gemiddelden met betrekking tot de identiteit van PLP communicatie en nieuwewind

	PLP	nieuwewind	Vershil
Creatief	4.00	4.25	+0.25
No-nonsense	4.25	4.50	+0.25
Toegankelijk	3.25	4.50	+1.25
Professioneel	4.75	4.25	- 0.50
Snel	4.25	4.50	+0.25
Kwaliteit	4.50	4.25	- 0.25
Formeel	2.75	1.75	- 1.00
Serius	3.75	3.00	- 0.75
Flexibel	4.50	4.25	- 0.25
Specialisten	3.75	4.00	+0.25
Vlot	4.00	4.25	+0.25
Degelijk	4.00	3.25	- 0.75
Duur	4.25	3.00	- 1.25
Eigenwijs	3.25	3.50	+0.25
Zakelijk	4.00	3.50	- 0.50
Korte lijnen	3.25	4.25	+1.00
Verantwoordelijkheid	4.75	4.25	- 0.50
Eenheid	3.50	3.00	- 0.50
Bureaucratisch	2.00	1.50	- 0.50
Afstandelijk	2.25	1.75	- 0.50

*Conclusie*

De identiteit van nieuwewind is nagenoeg gelijk aan de identiteit van Botter. Een aantal items is gedaald of gestegen, maar dat kon verklaard worden door het feit dat de core business van Botter verschilt van die van nieuwewind. Tussen de identiteit van nieuwewind en Van Dijken is een groter verschil gemeten. De identiteit van nieuwewind is volgens de mensen van Van Dijken iets gedaald ten opzichte van de identiteit van Van Dijken. Dit kan met name verklaard worden door een verschil in cultuur. nieuwewind is iets formeler in de omgang dan Studio van Dijken was. De PLP-ers geven aan dat de identiteit van nieuwewind zelfs gestegen is ten opzichte van de identiteit van PLP. Deze stijging lijkt met name veroorzaakt te zijn door een verschil in toegankelijkheid. nieuwewind is meer toegankelijk dan PLP was.

## Identificatie

De gemiddelde scores per bureau met betrekking tot de mate van identificatie staan in tabel 4.12.

Tabel 4.12

Gemiddelde scores met betrekking tot de mate van identificatie met het betreffende bureau

	n	Identificatie bureau	Identificatie nieuwewind
Botter	4	4.03	3.85
Van Dijken	4	4.41	4.20
PLP	4	4.00	4.02

### *Botter Communicatie*

De mensen van Botter Communicatie konden zich meer identificeren met Botter dan dat zij dat met nieuwewind kunnen. Deze daling is zeer klein (- 0.18). Tabel 4.13 laat de gemiddelden van de items zien die van elkaar verschillen. Al deze dalingen zouden verklaard kunnen worden door het feit dat men ten tijde van dit onderzoek nog meer een band had met Botter en minder een band had met nieuwewind. Toen dit onderzoek is uitgevoerd was de fusie net drie maanden een feit. Om te kunnen stellen of de identificatie met Botter daadwerkelijk sterker was dan met nieuwewind zou hetzelfde onderzoek in bijvoorbeeld mei 2006 nogmaals uitgevoerd moeten worden. Tabel 4.12 laat slechts een kleine daling in identificatie zien. Daarnaast komen in tabel 4.13 ook geen echte uitschieters naar voren. Hierdoor kan geconcludeerd worden dat er geen verschil in identificatie is.

Tabel 4.13

Items met verschillende gemiddelden met betrekking tot de mate van identificatie met Botter Communicatie en nieuwewind

Item	M (Botter)	M (nieuwewind)	Vershil
Kritiek	4.50	3.75	- 0.75
Successen	4.00	3.25	- 0.75
Wij i.p.v. zij	5.00	4.50	- 0.50
Positief uitlaten	4.50	4.25	- 0.25
Nauw betrokken	4.50	4.25	- 0.25
Voldoende erkenning	4.00	3.75	- 0.25

### *Studio van Dijken*

Ook bij Van Dijken komt naar voren dat de identificatie met het bureau Studio van Dijken hoger was dan de identificatie met nieuwewind. Tabel 4.14 laat geen echte uitschieters zien. De gemiddelde scores voor nieuwewind zijn nog altijd hoog. Ook bij Van Dijken kan geconcludeerd worden dat er geen verschil in identificatie is.



Tabel 4.14

Items met verschillende gemiddelden met betrekking tot de identificatie met Studio van Dijken en nieuwewind

Item	M (Van Dijken)	M (nieuwewind)	Vershil
Kritiek	4.75	4.00	- 0.75
Thuis voelen	5.00	4.25	- 0.75
Successen	4.00	3.25	- 0.75
Trots	4.75	4.50	- 0.25
Wij i.p.v. zij	5.00	4.25	- 0.75
Positief uitlaten	4.75	4.50	- 0.25
Nauw betrokken	5.00	4.75	- 0.25
Blij	4.75	4.50	- 0.25

### *PLP communicatie*

Bij PLP is een zeer kleine stijging in identificatie waar te nemen. Tabel 4.15 geeft echter zeer kleine verschillen weer. Daarom kan ook bij PLP geconcludeerd worden dat er geen verschil in identificatie is.

Tabel 4.15

Items met verschillen in gemiddelden met betrekking tot identificatie met PLP communicatie en nieuwewind

Item	M (PLP)	M (nieuwewind)	Vershil
Kritiek	3.50	3.75	+0.25
Thuis voelen	4.50	4.25	- 0.25
Geïnteresseerd wat anderen denken	3.75	4.00	+0.25
Trots	3.75	4.00	+0.25
Voldoende erkenning krijgen	4.00	3.75	- 0.25

### *Conclusie*

De verschillen in identificatie waargenomen bij Botter, PLP en Van Dijken zijn zeer klein. Dat betekent dat we er vanuit mogen gaan dat de identificatie met het *oude* bureau en met nieuwewind gelijk is gebleven.

### **Dominantie**

Dominantie is door middel van twee items gemeten, namelijk *kenmerkende eigenschappen* en *privileges*. Wanneer nieuwewind zeer veel kenmerkende eigenschappen van één van de drie bureaus vertoont, zou dat kunnen betekenen dat dat bureau dominant is ten opzichte van de andere twee bureaus. Datzelfde geldt wanneer een bureau meer privileges zou hebben dan het andere bureau. Hieronder worden de resultaten van deze twee items besproken. In tabel 4.16a en 4.16b staan de gemiddelde scores voor deze twee items.

Tabel 4.16 a

In hoeverre nieuwewind kenmerkende eigenschappen bezit van de 'oude' bureaus volgens de medewerkers van de 'oude' bureaus

Kenmerkende eigenschappen die nieuwewind heeft van het 'oude' bureau volgens de medewerkers van dat bureau.			
	Kenmerkende eigenschappen Botter	Kenmerkende eigenschappen Van Dijken	Kenmerkende eigenschappen PLP
Botter	3.25	3.25	3.25
Van Dijken	3.00	3.75	3.75
PLP	3.00	3.25	3.25

Tabel 4.16 b

Mate van het hebben van meer of minder privileges van de andere twee 'oude' bureaus t.o.v. het eigen 'oude' bureau

Privileges van het ene bureau ten opzichte van het andere bureau					
PLP heeft meer privileges dan Van Dijken	PLP heeft meer privileges dan Botter	Van Dijken heeft meer privileges dan PLP	Van Dijken heeft meer privileges dan BC	BC heeft meer privileges dan Van Dijken	BC heeft meer privileges dan PLP
2.00	2.00	1.50	1.50	1.50	1.50
4.50	4.25	1.50	1.50	4.00	2.50
1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50

#### *Botter Communicatie*

De mensen van Botter vinden dat nieuwewind van elk van de drie bureaus evenveel kenmerkende eigenschappen bevat ( $m = 3.25$ ). Hieruit kan geconcludeerd worden dat wat betreft kenmerkende eigenschappen geen van de bureaus dominant is. De mensen van Botter vinden wel dat de mensen van PLP iets meer privileges hebben dan de mensen van Van Dijken en Botter. Deze score (2.00) is wel laag. Conclusie: de mensen van Botter hebben niet de indruk dat één van de drie bureaus dominant is ten opzichte van de andere twee bureaus.

#### *Studio van Dijken*

De mensen van Studio van Dijken vinden dat nieuwewind de meeste kenmerkende eigenschappen vertoont van PLP en Van Dijken ( $m = 3.75$ ). Wat betreft de kenmerkende eigenschappen van Botter geven zij *neutraal* aan ( $m = 3.00$ ). Van Dijken vindt met name dat de mensen van Botter en PLP meer privileges hebben dan de medewerkers van Van Dijken. Hieruit kan geconcludeerd worden dat Van Dijken wel vindt dat er sprake is van dominantie. De twee items waarmee dominantie is gemeten vertonen echter wel inconsistentie. nieuwewind vertoont de meeste kenmerkende eigenschappen van PLP en Van Dijken, maar de medewerkers van Van Dijken geven aan dat met name PLP, maar ook Botter meer privileges hebben dan Van Dijken. Kortom: hoewel nieuwewind ook veel kenmerkende

eigenschappen van Van Dijken bezit, geven de medewerkers van Van Dijken aan dat Botter en PLP dominant zijn.

#### *PLP communicatie*

Volgens PLP vertoont nieuwewind de minste kenmerkende eigenschappen van Botter ( $m = 3.00$ ). Zij geven aan dat geen van de bureaus meer privileges heeft dan de ander ( $m = 1.50$ ). Conclusie: Er is volgens de mensen van PLP geen sprake van dominantie van één van de fusiepartners is.

#### *Conclusie*

Uit de gemiddelde scores van de drie bureaus bij elkaar komt naar voren dat nieuwewind iets meer kenmerkende eigenschappen vertoont van PLP en Van Dijken (beide gemiddeld 3.42) en de minste kenmerkende eigenschappen van Botter ( $m = 3.08$ ). Uit de gemiddelde scores van de drie bureaus komt eveneens naar voren dat geen van de bureaus vindt dat de één meer privileges heeft dan de ander (scores tussen 1.50 en 2.67). De gemiddelde score bedraagt 2.07 (op een schaal van 1 tot 5 betekent dit dat men het met de stelling *oneens* is). Met andere woorden: er is geen sprake van dominantie van één van de bureaus.

### **4.3 Correlaties**

Tot slot de beantwoording van de derde onderzoeksvraag: In hoeverre hangt een eventuele verandering in identiteit en imago samen met de mate waarin men zich met nieuwewind kan identificeren? Door middel van correlaties kan hier meer over gezegd worden. Allereerst zullen in onderstaande paragraaf de resultaten met betrekking tot het imago (extern onderzoek) weergegeven worden. Daarna zullen de resultaten weergegeven worden met betrekking tot de identiteit (intern onderzoek).

#### **Correlaties met betrekking tot imago**

Tabel 4.17 laat de scores van de correlatieanalyse zien met betrekking tot Botter Communicatie. In paragraaf 4.1 is al geconcludeerd dat de klanten en leveranciers van Botter vinden dat er geen (significant) verschil bestaat tussen het imago van Botter en het imago van nieuwewind. Zodoende is het niet frappant dat er een zeer sterke samenhang bestaat tussen deze twee imago's (0.973). Eveneens komt uit tabel 4.17 naar voren dat er een hoge correlatie bestaat tussen het imago van Botter en de mate van identificatie met Botter. Datzelfde geldt voor nieuwewind. De correlatiescore tussen het imago van Botter en de mate van identificatie met nieuwewind is matig (0.581). Verwacht is dat deze hoger zou zijn, doordat er geen verschil in imago en identificatie is gemeten tussen Botter en nieuwewind. Hoewel er een sterke samenhang bestaat tussen het imago van Botter en het imago van

nieuwewind en hoewel er een sterke samenhang bestaat tussen de mate van identificatie met Botter en de mate van identificatie met nieuwewind, is er een matige samenhang tussen het imago van Botter (welke hetzelfde is als het imago van nieuwewind) en de mate van identificatie met nieuwewind.

Tabel 4.17

Scores correlatieanalyse met betrekking tot imago en identificatie Botter Communicatie en nieuwewind

	Imago Botter	Identificatie met Botter	Imago nieuwewind	Identificatie met nieuwewind
Imago Botter	-	0.809**	0.973**	0.581*
Identificatie met Botter	0.809**	-	0.834**	0.879**
Imago nieuwewind	0.973**	0.834**	-	0.879*
Identificatie met nieuwewind	0.581*	0.879**	0.639*	-

\*\* Correlatie is significant op het niveau van 0.01

\* Correlatie is significant op het niveau van 0.05

De scores van de correlatieanalyse van Van Dijken, weergegeven in tabel 4.18, geven een iets ander beeld dan de scores van Botter. In paragraaf 4.1 is geconcludeerd dat er een significant verschil bestaat tussen het imago van Van Dijken en het imago van nieuwewind<sup>17</sup>. Dat verklaart de matige correlatie tussen het imago van Van Dijken en het imago van nieuwewind (0.549). Uit tabel 4.18 komt naar voren dat het imago van Van Dijken matig samenhangt met de mate van identificatie met nieuwewind (0.534). Kortom: Hoewel het imago van nieuwewind verschilt van het imago van Van Dijken en hoewel er een daling in mate van identificatie tussen Van Dijken en nieuwewind is geconstateerd, is ook hier een matige samenhang tussen het imago van Van Dijken en de mate van identificatie met nieuwewind.

<sup>17</sup> In paragraaf 4.1.1 is geconcludeerd dat het imago van nieuwewind gedaald is ten opzichte van het imago van Studio van Dijken.

Tabel 4.18

Scores correlatieanalyse met betrekking tot imago en identificatie Studio van Dijken en nieuwewind

	Imago Studio van Dijken	Identificatie met Studio van Dijken	Imago nieuwewind	Identificatie met nieuwewind
Imago Studio van Dijken	-	0.608*	0.549*	0.534*
Identificatie met Studio van Dijken	0.608*	-	0.312	0.782**
Imago nieuwewind	0.549*	0.312	-	0.768*
Identificatie met nieuwewind	0.534*	0.782**	0.768*	-

\*\* Correlatie is significant op het niveau van 0.01

\* Correlatie is significant op het niveau van 0.05

In paragraaf 4.1 kwam naar voren dat er een significant verschil bestaat tussen het imago van PLP en het imago van nieuwewind<sup>18</sup>. Dit komt overeen met de lage correlatie (0.264) tussen het imago van PLP en het imago van nieuwewind (zie tabel 4.19). Eveneens laat tabel 4.19 een lage correlatie (0.320) zien tussen het imago van PLP en de identificatie met nieuwewind. Kortom: het imago van nieuwewind is gedaald ten aanzien van het imago van PLP. De mate van identificatie is gedaald. De correlatie tussen het imago van PLP en de mate van identificatie met nieuwewind is laag.

Tabel 4.19

Scores correlatieanalyse met betrekking tot imago en identificatie PLP communicatie en nieuwewind

	Imago PLP communicatie	Identificatie met PLP communicatie	Imago nieuwewind	Identificatie met nieuwewind
Imago PLP communicatie	-	0.377	0.264	0.320
Identificatie met PLP communicatie	0.377	-	0.190	0.664**
Imago nieuwewind	0.264	0.190	-	0.715**
Identificatie met nieuwewind	0.320	0.664**	0.715**	-

\*\* Correlatie is significant op het niveau van 0.01

\* Correlatie is significant op het niveau van 0.05

### Conclusie

Uit bovenstaande analyses komt naar voren dat hoewel het imago van het oude bureau veel samenhang vertoont met het imago van nieuwewind, dat niet direct wil zeggen dat dit iets zegt over de mate van identificatie met nieuwewind. Naar voren is gekomen dat het imago van nieuwewind

<sup>18</sup> In paragraaf 4.1.1 staat dat het imago van nieuwewind volgens de klanten en leveranciers van PLP is gedaald ten opzichte van het imago van PLP.

minder positief is dan het imago van Van Dijken en PLP. Het imago van nieuwewind is gelijk aan het imago van Botter. De mate van identificatie met nieuwewind is bij de klanten en leveranciers van Botter onveranderd ten opzichte van het oude bureau en bij de klanten en leveranciers bij Van Dijken en PLP gedaald ten opzichte van het oude bureau. Een eenduidig antwoord op de derde<sup>19</sup> deelvraag kan niet gegeven worden. Bij Botter is geen verschil in imago en geen verschil in de mate van identificatie aangetoond. Toch hangt het imago van Botter slechts matig samen met de mate van identificatie met nieuwewind. Bij PLP en Van Dijken is een daling in imago aangetoond en een daling in identificatie. Bij Van Dijken hangt het imago van het oude bureau slechts matig samen met de mate van identificatie met nieuwewind. Bij PLP is zelfs een zeer kleine samenhang aangetoond. Bij Botter zou het logischer zijn dat de samenhang tussen het imago van Botter en de mate van identificatie met nieuwewind ongeveer even hoog zou zijn als de samenhang tussen het imago van Botter en de mate van identificatie met Botter. Dit doordat er geen verandering in imago is waargenomen. Zodoende kan slechts geconcludeerd worden dat uit dit onderzoek niet duidelijk wordt in hoeverre een verandering in imago samenhangt met de mate waarin men zich met nieuwewind kan identificeren.

### Correlaties met betrekking tot identiteit

Ook is onderzocht in hoeverre er een verband bestaat tussen identiteit en identificatie. In tabel 4.21 staan de interne correlatiescores weergegeven. De identiteit van het bureau hangt sterk samen met de identiteit van nieuwewind (0.734). Dit komt in grote mate overeen met de resultaten gevonden in paragraaf 4.2<sup>20</sup>.

Tabel 4.21

Scores correlatieanalyse met betrekking tot identiteit en identificatie Botter, Van Dijken, PLP en nieuwewind

	Identiteit bureaus	Identificatie bureaus	Identiteit nieuwewind	Identificatie met nieuwewind
Identiteit bureaus	-	0.820**	0.734**	0.165
Identificatie met bureaus	0.820**	-	0.569	0.279
Identiteit nieuwewind	0.734**	0.569	-	0.428
Identificatie met nieuwewind	0.165	0.279	0.428	-

\*\* Correlatie is significant op het niveau van 0.01

\* Correlatie is significant op het niveau van 0.05

<sup>19</sup> In hoeverre hang een eventuele verandering in imago samen met de mate waarin men zich met nieuwewind kan identificeren?

<sup>20</sup> De identiteit van nieuwewind is volgens de mensen van Botter en PLP niet anders dan de identiteit van het oude bureau waar zij werkten. Bij Van Dijken bestaat wel een significant verschil tussen de identiteit van nieuwewind en de identiteit van Van Dijken.

Ook is er een sterke samenhang tussen de identiteit van het bureau en de mate van identificatie met het bureau (0.820). Dit komt overeen met de gevonden resultaten uit paragraaf 4.2. Uit deze paragraaf bleek dat er geen significant verschil is tussen de identificatie met het oude bureau en de identificatie met nieuwewind. De samenhang tussen de identiteit van het bureau en de mate van identificatie met nieuwewind is zeer zwak en niet significant. Dat betekent dat er tussen de identiteit van het oude bureau en de identificatie met nieuwewind nauwelijks samenhang bestaat. Ook hier komt niet duidelijk naar voren in hoeverre een verandering in identiteit samenhangt met de mate waarin men zich met nieuwewind kan identificeren.

## 5. Conclusie en discussie

Dit laatste hoofdstuk zal antwoord geven op de in het eerste hoofdstuk omschreven onderzoeksvraag en deelvragen en zal een aantal discussiepunten nader toelichten. Allereerst zal een korte conclusie van het onderzoek gegeven worden. Daarna wordt iets dieper ingegaan op de beantwoording van de deelvragen en de onderzoeksvraag.

### Conclusie

De onderzoeksvraag die ten grondslag aan dit onderzoek ligt is:

*Op welke manier is de identiteit en het imago van Botter Communicatie, Studio van Dijken en PLP communicatie veranderd doordat zij gefuseerd zijn tot het bureau nieuwewind?*

Voordat deze vraag beantwoord kan worden zal eerst antwoord gegeven moeten worden op de drie externe deelvragen:

- *Is er sprake van een verandering in imago door de fusie?*
- *Is er sprake van dominantie van het imago van één van de fusiepartners?*
- *In hoeverre hangt een eventuele verandering in imago samen met de mate waarin men zich met nieuwewind kan identificeren?*

En op de drie interne deelvragen:

- *Is er sprake van een verandering in identiteit door de fusie?*
- *Is er sprake van dominantie van het identiteit van één van de fusiepartners?*
- *In hoeverre hangt een eventuele verandering in identiteit samen met de mate waarin men zich met nieuwewind kan identificeren?*

Uit het voorgaande is naar voren gekomen dat volgens de klanten en leveranciers van Van Dijken en PLP het imago van nieuwewind gedaald is ten opzichte van het imago van het *oude* bureau. Uit de resultaten van Botter kwam naar voren dat het imago van nieuwewind onveranderd is ten opzichte van het imago van Botter. Wat betreft de identificatie met het oude bureau en met nieuwewind kwam naar voren dat de klanten en leveranciers van Van Dijken en PLP zich minder met nieuwewind kunnen identificeren dan dat zij dat met het oude bureau konden. Bij de klanten van Botter is de mate van identificatie gelijk gebleven.



Uit het interne onderzoek komt naar voren dat de identiteit van nieuwewind volgens de medewerkers van Botter gelijk is gebleven. De identiteit van nieuwewind is volgens de medewerkers van Van Dijken gedaald. Volgens de medewerkers van PLP is de identiteit van nieuwewind zelfs gestegen ten opzichte van de identiteit van PLP. Wat betreft identificatie met nieuwewind is naar voren gekomen dat er geen verschil in identificatie is. Kortom: hoewel er bij Van Dijken en PLP een verandering in identiteit is waargenomen, is de mate van identificatie niet veranderd.

### **Beantwoording van de deelvragen en de onderzoeksvraag**

*Is er sprake van een verandering in identiteit en imago door de fusie?*

De identiteit en het imago van nieuwewind is volgens de medewerkers van Van Dijken door de fusie gedaald. De PLP-ers vinden dat de identiteit van nieuwewind is gedaald ten opzichte van PLP en dat het imago juist iets is gestegen ten opzichte van het imago van PLP. Tenslotte kan gezegd worden dat het imago en de identiteit van nieuwewind nagenoeg hetzelfde is als de identiteit en het imago van Botter.

*Is er sprake van dominantie van het imago of de identiteit van één van de fusiepartners?*

Intern is gekeken of één van de bureaus dominant is ten opzichte van de andere fusiepartners. Hieruit is naar voren gekomen dat geen van de partijen dominant is. Dominantie speelt geen rol bij de mate van identificatie met nieuwewind en speelt ook geen rol bij de vorming van identiteit en imago. Hierbij mag wel opgemerkt worden dat de resultaten van het interne onderzoek niet representatief zijn. Dit komt door de lage aantallen respondenten. Hierdoor kan het zijn dat er toch sprake is van dominantie van één van de fusiepartners. Van Knippenberg e.a. (2002) hebben aangetoond dat de identiteit na de fusie vaak positiever is bij de dominante partij, dan bij de gedomineerde partij. Wanneer we kijken naar de drie bureaus, is te zien dat bij Botter zowel het imago, de identiteit als de mate van identificatie gelijk gebleven is. Dat betekent dat de klanten en leveranciers, maar ook de medewerkers van Botter vinden dat er weinig veranderd is na de fusie. Bij Van Dijken heeft een daling in identiteit en imago plaatsgevonden en bij PLP een daling in imago en een kleine stijging in identiteit. Dit kan erop wijzen dat Botter Communicatie degene is die dominant is ten opzichte van de andere partners. Blijkbaar heeft nieuwewind het meest weg van de identiteit en het imago van Botter Communicatie en minder van Studio van Dijken en PLP communicatie.

*In hoeverre hangt een eventuele verandering in identiteit en imago samen met de mate waarin men zich met nieuwewind kan identificeren?*

Uit dit onderzoek wordt niet duidelijk in hoeverre een verandering in imago samenhangt met de mate waarin men zich met nieuwewind kan identificeren. Hoewel het imago van het oude bureau veel samenhang vertoont met het imago van nieuwewind, blijkt dat dit niet direct iets zegt over de mate van identificatie met nieuwewind.

*Op welke manier is de identiteit en het imago van Botter Communicatie, Studio van Dijken en PLP communicatie veranderd, doordat zij gefuseerd zijn tot het bureau nieuwewind?*

De identiteit en het imago van Botter is gelijk gebleven na de fusie tot nieuwewind. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat Botter Communicatie de dominante partner van de drie is. Hiervoor is echter geen wetenschappelijk bewijs gevonden. De identiteit en het imago van Van Dijken is gedaald door de fusie tot nieuwewind. De identiteit van PLP is iets gestegen en het imago is gedaald. Het gehele onderzoek naar imago, identiteit, identificatie en dominantie dient als een nulmeting. Wil nieuwewind echt weten hoe de medewerkers en de klanten en leveranciers denken over nieuwewind, dan zou ditzelfde onderzoek in 2006 nogmaals uitgevoerd moeten worden. nieuwewind bestaat dan één jaar. De medewerkers kennen elkaar beter en zijn beter op elkaar ingespeeld. Processen zijn meer gestroomlijnd. De klanten en leveranciers hebben ook meer ervaring met nieuwewind en kunnen zodoende ook beter een oordeel vellen. Pas dan kan geconcludeerd worden of er daadwerkelijk een verschil in imago, identiteit en identificatie is én of er inderdaad sprake is van dominantie.

### **Tot slot**

Uit dit onderzoek komt naar voren dat de klanten en leveranciers van PLP en Van Dijken vinden dat het imago van nieuwewind is gedaald ten opzichte van het imago van het oude bureau. Daarnaast is bij deze klanten en leveranciers ook een daling geconstateerd in de mate waarop zij zich met het oude bureau konden en met nieuwewind kunnen identificeren. De klanten en leveranciers van Botter merken geen verschil in imago tussen Botter en nieuwewind en ook geen verschil in de mate waarmee zij zich met Botter konden en met nieuwewind kunnen identificeren. Volgens Bekier en Shelton (2002) steken managers tijdens een fusie hun energie en tijd vaak meer in interne kwesties, waardoor zij de klanten uit het oog verliezen. Misschien is dit ook het geval geweest bij de managers van PLP en Van Dijken. Dit zou dan de daling in imago en identificatie kunnen veroorzaken. Wanneer klanten het gevoel krijgen *verwaarloosd* te worden, zou dit een daling in imago en identificatie kunnen veroorzaken. Of dit (gebrek aan aandacht) daadwerkelijk de oorzaak is van de geconstateerde daling in imago en identificatie bij de klanten van Van Dijken en PLP kan door middel van vervolgonderzoek

vastgesteld worden. Hierbij zou bijvoorbeeld gedacht kunnen worden aan het uitvoeren van diepte-interviews bij klanten. Aangenomen dat deze conclusie klopt, dan zou een daling in imago en identificatie na een fusie een eerste teken kunnen zijn van onsuccesvolle fusie.

Hoewel er intern geen verschil in identificatie is aangetoond, is er door de medewerkers van PLP en Van Dijken wel een verschil in identiteit geconstateerd. Volgens Bergami en Bagozzi (2000) en Dutton e.a. (2004) is het zo dat wanneer een medewerker zich sterk identificeert met de organisatie, zijn of haar sociale identiteit een significante overlap vertoont met de identiteit van de organisatie. De resultaten van het interne onderzoek spreken dit tegen. Hoewel de identiteit veranderd is, is de mate van identificatie niet veranderd. Een verklaring voor deze tegenstrijdigheid zou de lage aantallen respondenten kunnen zijn. Het externe onderzoek laat zien dat de conclusies van Bergami en Bagozzi (2000) en Dutton e.a. (2004) wel kloppen. Een daling in imago gaat namelijk gepaard met een daling in de mate van identificatie. Deze imagodaling bij de klanten en leveranciers betekent in dit geval dat zij zich minder met het bureau nieuwewind kunnen identificeren.

Hoewel de resultaten van het interne onderzoek naar identiteit en identificatie statistisch niet onderzocht konden worden door de kleine aantallen respondenten, kunnen toch een aantal conclusies getrokken worden. Zoals aangegeven zijn deze conclusies statistisch niet onderbouwd. Wel kunnen ze een goede basis bieden voor vervolgonderzoek. Een van de conclusies was dat de identiteit van Van Dijken positiever was dan de identiteit van nieuwewind is (volgens de medewerkers van Van Dijken). De medewerkers van PLP vinden de identiteit van nieuwewind iets positiever dan de identiteit van PLP. De identiteit van nieuwewind is volgens de mensen van Botter nagenoeg gelijk aan de identiteit van Botter. Wat betreft identificatie met nieuwewind kan gezegd worden dat deze hetzelfde is gebleven als bij het oude bureau. Volgens de correlatieanalyses hangen identiteit en de mate van identificatie sterk met elkaar samen. Echter geven de onderzoeksresultaten een ander beeld. Dit kan veroorzaakt worden door allereerst de kleine aantallen respondenten. De resultaten zijn statistisch niet getoetst. Een andere oorzaak zou kunnen zijn dat hoewel identiteit en identificatie sterk samenhangen er nog een andere variabele is die de mate van identificatie bepaalt. Gedacht kan worden aan de manier waarop men de drie fasen van Cornett-De Vito & Friedman (1995) toepast tijdens het fusieproces. Zij onderscheiden drie fasen in het fusieproces. De eerste fase start nadat de beslissing om te fuseren is gemaakt en eindigt direct na de publieke bekendmaking van de fusie. De tweede fase wordt de integratiefase genoemd en loopt tot één jaar na de publieke bekendmaking. De derde fase loopt vanaf één tot vier jaar na de publieke bekendmaking. Misschien speelt deze eerste of

tweede fase een belangrijke rol in het proces van identiteitvorming na een fusie of bij identificatie met een bepaald bureau na een fusie. Vervolgonderzoek zou hier een antwoord op kunnen geven.

Van Knippenberg e.a. (2002) toonden aan dat de identiteit na een fusie vaak positiever is bij de dominante partij dan bij de gedomineerde partij. Hoewel uit het onderzoek naar voren komt dat er geen sprake van dominantie is, is het toch opvallend dat zowel de identiteit als het imago van Botter onveranderd is. Bij de andere twee bureaus is na de fusie wel een verschil in identiteit en imago waargenomen. Botter zou daarom de dominante partij in de fusie kunnen zijn. Ook wat betreft identificatie geven de klanten van Botter aan geen verschil te merken. De klanten van Van Dijken en PLP kunnen zich minder met nieuwewind identificeren dan met het oude bureau. Geconcludeerd kan worden dat de dominerende partner tijdens een fusie diegene is waarvan de medewerkers en de klanten het minste verschil in imago/identiteit en identificatie aangeven. Dit sluit in grote lijnen aan bij datgene dat Van Knippenberg e.a (2002) hebben gevonden.

Nadeel van dit onderzoek uitgevoerd bij nieuwewind is dat de aantallen respondenten met name intern laag zijn. Hierdoor kunnen aan de resultaten geen concrete conclusies verbonden worden. De resultaten van het externe onderzoek zijn wetenschappelijk gezien waardevoller. Echter zijn deze resultaten niet generaliseerbaar. Daarvoor is dit onderzoek te kleinschalig. Dit onderzoek zou een basis kunnen vormen voor vervolgonderzoek omtrent het onderwerp 'imago- en identiteitvorming na een fusie'. Bij nieuwewind zou ditzelfde onderzoek na één jaar nogmaals uitgevoerd moeten worden. Dit onderzoek kan dan dienen als een nulmeting. De klanten en leveranciers zijn inmiddels meer gewend aan alle veranderingen en staan er nu misschien positiever of negatiever tegenover. Datzelfde geldt voor de medewerkers. Men is inmiddels meer op elkaar ingespeeld en voelt zich meer thuis in de nieuwe organisatie. Kortom: pas dan kan geconcludeerd worden of er écht een nieuwewind is gaan waaien in het oosten van Nederland!

## Referenties

- Ashforth, B.E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1).
- Bartels, J., Douwes, R.M., De Jong, M.D.T., & Pruyn, A.T.H. (in press.). Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of Management*.
- Bekier, M.M. & Shelton, M.J. (2002). Keeping your sales force after the merger. In: Homburg, C. & Bucerius, M. (2005). A marketing perspective on mergers and acquisitions: How marketing integration affects postmerger performance. *Journal of Marketing*, 69.
- Bergami, M. & Bagozzi, R.P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39.
- Blauw, E. (1994). *Het corporate image: over imago en identiteit*. Amsterdam: De Viergang.
- Birkigt, K. en Stadler, M.M. (1994). *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. 7<sup>e</sup> druk. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Buono, A.F. & Bowditch, J.L. (1989). The human side of mergers and acquisitions. *Administrative science quarterly*, 35.
- Cornett-De Vito, M.M. & Friedman, P.G. (1995). Communication processes and merger succes: An exploratory study of four financial institution mergers. *Management Communication Quarterly*, 9(1).
- Dutton, J.E. & Dukerich, J.M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39.
- Groenendijk, J.N.A., Hazekamp, G.A.T.H. & Mastenbroek, J. (1997). *Public relations: beleid, organisatie en uitvoering*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Homburg, C. & Bucerius, M. (2005). A marketing perspective on mergers and acquisitions: How marketing integration affects postmerger performance. *Journal of Marketing*.
- Jeris, L.S., Johnson, J.R. & Anthony, C.C. (2002). HRD involvement in merger and acquisition decisions and strategy development: four organizational portraits. *International Journal of Training and Development*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Knippenberg, D., van Knippenberg, B., van Monden, L. & Lima, F., de (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*.
- Marks, M.L. & Mirvis, P.H. (1992). Rebuilding after the merger: dealing with 'survivor sickness'. *Organizational Dynamics*, 21(2).

Markus, H.R. & Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept: A social-psychology perspective. *Annual Review of Psychology*, 38.

Nikandrou, I., Papalexandris, N. & Bourantas, D. (2000). Gaining employee trust after acquisition: implications for managerial action. *Employee Relations*, 22(4).

O'Reilly, C., Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3).

Riel, C.B.M., van (2003). *Identiteit en imago. Recente inzichten in corporate communication – theorie & praktijk*. 3<sup>e</sup> geheel herziene druk. Den Haag: Academic Service.

Schoemaker, H. & Vos, M. (1989). *Kijk op het imago: voor non-profit organisaties die een goede relatie met het publiek willen onderhouden*. Deventer: Van Loghum Slaterus.

Schweiger, D.M., Csiszar, E.N. & Napier, N.K. (1993). Implementing international mergers. In: Nikandrou, I., Papalexandris, N. & Bourantas, D. (2000). Gaining employee trust after acquisition: implications for managerial action. *Employee Relations*, 22(4).

Shamir, B. & Kark, R. (2004). A single-item graphic scale for the measurement of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77.

Shrivastava, P. (1986). Postmerger intergration. In: Nikandrou, I., Papalexandris, N. & Bourantas, D. (2000). Gaining employee trust after acquisition: implications for managerial action. *Employee Relations*, 22(4).

Weber, R.A. & Camerer, C.F. (2003). Cultural conflict and merger failure: An experimental approach. *Management Science*, 49.

#### Overig geraadpleegde literatuur

Bastien, D.T. (1992). Change in organizational culture. *Management Communication Quarterly*, 5.

Bem, D.J., (1970). *Beliefs, attitudes and human affairs*. Oxford: Brooks/Cole.

Corwin, S., Weinstein, H. & Sweeney, P. (1991). Facing the people issue of M & As. In: Cornett-De Vito, M.M. & Friedman, P.G. (1995). Communication processes and merger succes: An exploratory study of four financial institution mergers. *Management Communication Quarterly*, 9(1).

Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Addison-Wesley: Reading, Massachusetts.

Haspelslagh, P.C. & Jemison, D.B. (1991). Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal. In: Nikandrou, I.,

Papalexandris, N. & Bourantas, D. (2000). Gaining employee trust after acquisition: implications for managerial action. *Employee Relations*, 22(4).

Heuvelman, A. & Gutteling, J.M. (1997). *Psychologie*. Amsterdam: Boom.

Rentsch, J.R. & Schneider, B. (1991). Expectations for postcombination organizational life: A study of responses to merger and acquisition scenarios. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(3).

Schweiger, D. & DeNisi, A. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Management Journal*, 34(1).

# Bijlage I

## Vragenlijst interne interviews

### Gepercipieerde/ waargenomen organisatie-identiteit

1. Noem de drie belangrijkste kenmerken van Studio van Dijken.
2. Noem de drie belangrijkste kenmerken van Botter Communicatie?
3. Noem de drie belangrijkste kenmerken van PLP communicatie.
4. Noem de drie belangrijkste kenmerken van 'nieuwewind'<sup>1</sup>?
5. Op welke manier onderscheidt Studio Van Dijken zich van Botter Communicatie?
6. Op welke manier onderscheidt Studio Van Dijken zich van PLP communicatie?
7. Op welke manier onderscheidt Studio Van Dijken zich van andere bureaus in de regio?
8. Op welke manier onderscheidt 'nieuwewind' zich van andere bureaus in de omgeving?

### Gereconstrueerd extern imago

9. Hoe denk je dat buitenstaanders<sup>2</sup> tegen Studio Van Dijken aankeken? Waarom?
10. Hoe denk je dat buitenstaanders tegen Botter Communicatie aankeken? Waarom?
11. Hoe denk je dat buitenstaanders tegen PLP communicatie aankeken? Waarom?
12. Hoe denk je dat buitenstaanders tegen 'nieuwewind' aankijken? Waarom?
13. Wat vertel je extern (familie, vrienden, kennissen, klanten, leveranciers etc.) over de fusie en over 'nieuwewind'?  
Waarom?

### Organisatiecultuur

14. Beschrijf de organisatiecultuur van Studio Van Dijken (bijvoorbeeld in termen van gedrag, communicatie en symboliek).
15. Beschrijf de organisatiecultuur van Botter Communicatie (bijvoorbeeld in termen van gedrag, communicatie en symboliek).
16. Beschrijf de organisatiecultuur van PLP communicatie? (bijvoorbeeld in termen van gedrag, communicatie en symboliek).
17. Beschrijf de organisatiecultuur van 'nieuwewind'? (bijvoorbeeld in termen van gedrag, communicatie en symboliek).
18. Welke verschillen en overeenkomsten zie je in deze organisatieculturen?
19. Welke verschillen (positief en negatief) in organisatiecultuur merk je nu jullie 'nieuwewind' zijn?

### Identificatie met de organisatie

20. Op welke manier kon je je met het oude bureau identificeren?
  - a. Hoe belangrijk is deze identificatie voor je?
  - b. Op welke manier pas je binnen het bedrijf?
21. Op welke manier kun je je met 'nieuwewind' identificeren?
  - a. Hoe belangrijk is deze identificatie voor je?
  - b. Op welke manier pas je binnen het bedrijf?

---

<sup>1</sup> In welke mate komen deze kenmerken overeen met de kenmerken genoemd bij vraag 1 en 2?

<sup>2</sup> Buitenstaanders zijn klanten en leveranciers van 'nieuwewind', maar ook bijvoorbeeld familieleden, kennissen en vrienden van de werknemers.



#### Relatieve dominantie

22. Wanneer je naar de drie fusiepartners kijkt, welke partner domineert er volgens jou? Waarom?
23. Wat is de rol van de andere twee gedomineerde partners? Waarom?
24. Op welke manier komt de dominantie van die ene fusiepartner naar voren? (denk aan de vorming van de identiteit en andere regels, of manieren etc.)
25. Op welke wijze beïnvloedt dit jouw motivatie? (werk, omgaan met collega's etc.)
26. Op welke wijze beïnvloedt dit de mate waarop jij je kunt identificeren met het bedrijf?

#### Vroeger en nu

27. Welke indruk had je voor de fusie van de andere twee bureaus? Waarom?
28. Welke indruk heb je nu van de andere twee bureaus? Waarom?
29. Hoe dacht je voordat de werkelijke fusie plaatsvond over de fusie met deze twee partijen? Waarom?
30. Hoe denk je nu over de fusie met deze twee partijen? Waarom?

#### Synergie

31. Zijn er processen die nu beter verlopen dan voor de fusie? Welke en waarom?
32. Zijn er processen die nu minder goed verlopen dan voor de fusie? Welke en waarom?

## Bijlage II

Om iets meer inzicht te krijgen in uw ervaringen met Studio van Dijken, maar ook in uw ervaringen met nieuwewind heb ik onderstaande stellingen opgesteld. Er wordt twee keer dezelfde stelling gegeven. De eerste stelling heeft betrekking op Studio van Dijken (grijs gemarkeerd), de tweede stelling heeft betrekking op nieuwewind (wit gemarkeerd).

Geef van elk van deze stellingen aan in hoeverre u het met de stelling eens, danwel oneens bent. Een 1 geeft aan dat u het volledig oneens bent met de stelling en een 5 geeft aan dat u het volledig eens bent met de stelling.

	Volledig oneens		Neutraal		Volledig eens	
	1	2	3	4	5	
Studio van Dijken was een creatief bureau	0	0	0	0	0	0
nieuwewind is een creatief bureau	0	0	0	0	0	0
De medewerkers van Studio van Dijken hadden een no-nonsense mentaliteit	0	0	0	0	0	0
De medewerkers van nieuwewind hebben een no-nonsense mentaliteit	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken was een betrouwbaar bureau	0	0	0	0	0	0
nieuwewind is een betrouwbaar bureau	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken was toegankelijk voor iedereen	0	0	0	0	0	0
nieuwewind is toegankelijk voor iedereen	0	0	0	0	0	0
De medewerkers van Studio van Dijken waren gemotiveerd	0	0	0	0	0	0
De medewerkers van nieuwewind zijn gemotiveerd	0	0	0	0	0	0
Full-service was een term die bij Studio van Dijken paste	0	0	0	0	0	0
Full-service is een term die bij nieuwewind past	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken was klantgericht	0	0	0	0	0	0
nieuwewind is klantgericht	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken was professioneel	0	0	0	0	0	0
nieuwewind is professioneel	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken werkte snel	0	0	0	0	0	0
nieuwewind werkt snel	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken leverde goede kwaliteit	0	0	0	0	0	0
nieuwewind levert goede kwaliteit	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken was formeel in de omgang	0	0	0	0	0	0
nieuwewind is formeel in de omgang	0	0	0	0	0	0
Bij Studio van Dijken werkten serieuze mensen	0	0	0	0	0	0
Bij nieuwewind werken serieuze mensen	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken was flexibel	0	0	0	0	0	0
nieuwewind is flexibel	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken had specialisten in dienst	0	0	0	0	0	0
nieuwewind heeft specialisten in dienst	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken was een vlot bureau	0	0	0	0	0	0
nieuwewind is een vlot bureau	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken was een degelijk bureau	0	0	0	0	0	0
nieuwewind is een degelijk bureau	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken was een duur bureau	0	0	0	0	0	0
nieuwewind is een duur bureau	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken was een eigenwijs bureau	0	0	0	0	0	0
nieuwewind is een eigenwijs bureau	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken was een zakelijk bureau	0	0	0	0	0	0
nieuwewind is een zakelijk bureau	0	0	0	0	0	0

Om meer inzicht te krijgen in de mate waarin u zich met Studio van Dijken kon identificeren en de mate waarin u zich met nieuwwind kan identificeren zijn onderstaande stellingen opgesteld. De eerste stelling (grijs gemarkeerd) heeft betrekking op Studio van Dijken en de tweede stelling (wit gemarkeerd) heeft betrekking op nieuwwind. Ook bij deze vragen geldt dat een 1 staat voor volledig oneens en een 5 staat voor volledig eens. Geef van iedere stelling aan in hoeverre u het met de stelling eens, danwel oneens bent.

	Volledig oneens		Neutraal		Volledig eens
	1	2	3	4	5
Wanneer iemand kritiek gaf op Studio van Dijken, voelde ik mijn persoonlijk aangesproken	0	0	0	0	0
Wanneer iemand kritiek geeft op nieuwwind, voel ik mij persoonlijk aangesproken	0	0	0	0	0
Ik voelde me bij Studio van Dijken erg thuis	0	0	0	0	0
Ik voel me bij nieuwwind erg thuis	0	0	0	0	0
Ik was erg geïnteresseerd in wat anderen dachten over Studio van Dijken	0	0	0	0	0
Ik ben erg geïnteresseerd in wat anderen denken over nieuwwind	0	0	0	0	0
Ik was er trots op klant/leverancier te zijn van Studio van Dijken	0	0	0	0	0
Ik ben er trots op klant/leverancier te zijn van nieuwwind	0	0	0	0	0
Wanneer iemand zich positief uitliet over Studio van Dijken voelde dat als een compliment	0	0	0	0	0
Wanneer iemand zich positief uitlaat over nieuwwind voelt dat als een compliment	0	0	0	0	0
Ik voelde me nauw betrokken bij Studio van Dijken	0	0	0	0	0
Ik voel me nauw betrokken bij nieuwwind	0	0	0	0	0
Ik had het gevoel dat ik voldoende erkenning kreeg bij Studio van Dijken	0	0	0	0	0
Ik heb het gevoel dat ik voldoende erkenning krijg bij nieuwwind	0	0	0	0	0
Als Studio van Dijken in de media bekritiseerd werd, voelde ik me beschaamd	0	0	0	0	0
Als nieuwwind in de media bekritiseerd wordt, zou ik me beschaamd voelen	0	0	0	0	0
Ik was blij klant/leverancier te zijn bij Studio van Dijken	0	0	0	0	0
Ik ben blij klant/leverancier te zijn bij nieuwwind	0	0	0	0	0

Een fusie zorgt voor veel veranderingen, zowel intern als extern. Onderstaande stellingen dienen om meer inzicht te krijgen in hoe u de fusie heeft ervaren. U krijgt steeds twee tegenovergestelde stellingen. Geef van iedere stelling aan of u het meer eens bent met de rechter, danwel met de linker stelling. Een 1 staat voor volledig eens met de rechter stelling, een 2 staat voor eens met de rechter stelling. Een 5 staat voor volledig eens met de linker stelling en een 4 staat voor eens met de linker stelling. Een 3 staat voor neutraal.

	1	2	3	4	5	
nieuwewind werkt effectiever dan Studio van Dijken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nieuwewind werkt minder effectief als Studio van Dijken
Sinds de vorming van nieuwewind is mijn contactpersoon beter bereikbaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sinds de vorming van nieuwewind is mijn contactpersoon minder goed bereikbaar
Sinds de vorming van nieuwewind ben ik meer tevreden over de gang van zaken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sinds de vorming van nieuwewind ben ik minder tevreden over de gang van zaken
Sinds de vorming van nieuwewind zijn de medewerkers meer gemotiveerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sinds de vorming van nieuwewind zijn de medewerkers minder gemotiveerd
De communicatie met nieuwewind verloopt beter dan de communicatie met Studio van Dijken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	De communicatie met nieuwewind verloopt slechter dan de communicatie met Studio van Dijken
Gedurende de fusie werd ik voldoende op de hoogte gehouden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Gedurende de fusie werd ik onvoldoende op de hoogte gehouden
nieuwewind vertoont veel kenmerkende eigenschappen van Studio van Dijken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nieuwewind vertoont weinig kenmerkende eigenschappen van Studio van Dijken
Ik heb vertrouwen in de directie van nieuwewind	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ik heb geen vertrouwen in de directie van nieuwewind
Ik heb vertrouwen in nieuwewind	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ik heb geen vertrouwen in nieuwewind

Tot slot nog een aantal vragen over uzelf.

Geslacht	<input type="radio"/> Man
	<input type="radio"/> Vrouw
Leeftijd	<input type="radio"/> Jonger dan 25 jaar
	<input type="radio"/> 25 - 40 jaar
	<input type="radio"/> 40 - 55 jaar
	<input type="radio"/> 55 jaar en ouder
Aantal jaren klant/leverancier bij Studio van Dijken	..... Jaar

Hartelijk bedankt voor uw medewerking!

U kunt de vragenlijst retour sturen naar:

nieuwewind  
T.a.v. Sanneke van Dijken  
Postbus 489  
7500 AL Enschede

Of faxen naar:

053 - 4 808 600 T.a.v. Sanneke van Dijken

## Bijlage III

Betreft: Enquête nieuwewind

Enschede, 10 juni 2005

Geachte dame/heer,

In het kader van mijn afstuderen aan de Universiteit Twente voor de studie Toegepaste Communicatie Wetenschap voer ik een onderzoek uit bij nieuwewind. Het onderzoek heeft met name betrekking op de vorming van identiteit, imago en cultuur na een fusie.

Om een goed en duidelijk beeld van het bureau te krijgen waar u voorheen (voor de fusie) klant was, maar ook van het bureau nieuwewind heb ik een vragenlijst opgesteld. Ik zou u vriendelijk willen verzoeken deze vragenlijst in te vullen en deze uiterlijk 30 juni 2006 te retourneren naar onderstaand adres ter attentie van Sanneke van Dijken. U kunt het formulier ook terugfaxen op onderstaand faxnummer.

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 15 minuten van uw tijd in beslag nemen. De resultaten zullen met uiterste zorg behandeld worden.

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Sanneke van Dijken

## Bijlage IV

Om een goed inzicht te krijgen in de verschillen tussen Studio van Dijken en nieuwwind heb ik onderstaande stellingen opgesteld. De stellingen zijn in paren weergegeven. De eerste stelling (grijs gemarkeerd) heeft betrekking op Studio van Dijken. De tweede stelling (wit gemarkeerd) heeft betrekking op nieuwwind.

Geef van elk van deze stellingen aan in hoeverre u het met de stelling eens, danwel oneens bent. Een 1 geeft aan dat u het volledig oneens bent met de stelling en een 5 geeft aan dat u het volledig eens bent met de stelling.

	Volledig oneens		Neutraal		Volledig eens	
	1	2	3	4	5	
Studio van Dijken was een creatief bureau	0	0	0	0	0	0
nieuwwind is een creatief bureau	0	0	0	0	0	0
De medewerkers van Studio van Dijken hadden een no-nonsense mentaliteit	0	0	0	0	0	0
De medewerkers van nieuwwind hebben een no-nonsense mentaliteit	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken was een betrouwbaar bureau	0	0	0	0	0	0
nieuwwind is een betrouwbaar bureau	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken was toegankelijk voor iedereen	0	0	0	0	0	0
nieuwwind is toegankelijk voor iedereen	0	0	0	0	0	0
De medewerkers van Studio van Dijken waren gemotiveerd	0	0	0	0	0	0
De medewerkers van nieuwwind zijn gemotiveerd	0	0	0	0	0	0
Full-service was een term die bij Studio van Dijken paste	0	0	0	0	0	0
Full-service is een term die bij nieuwwind past	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken was klantgericht	0	0	0	0	0	0
nieuwwind is klantgericht	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken was professioneel	0	0	0	0	0	0
nieuwwind is professioneel	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken werkte snel	0	0	0	0	0	0
nieuwwind werkt snel	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken leverde goede kwaliteit	0	0	0	0	0	0
nieuwwind levert goede kwaliteit	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken was formeel in de omgang	0	0	0	0	0	0
nieuwwind is formeel in de omgang	0	0	0	0	0	0
Bij Studio van Dijken werkten serieuze mensen	0	0	0	0	0	0
Bij nieuwwind werken serieuze mensen	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken was flexibel	0	0	0	0	0	0
nieuwwind is flexibel	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken had specialisten in dienst	0	0	0	0	0	0
nieuwwind heeft specialisten in dienst	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken was een vlot bureau	0	0	0	0	0	0
nieuwwind is een vlot bureau	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken was een degelijk bureau	0	0	0	0	0	0
nieuwwind is een degelijk bureau	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken was een duur bureau	0	0	0	0	0	0
nieuwwind is een duur bureau	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken was een eigenwijs bureau	0	0	0	0	0	0
nieuwwind is een eigenwijs bureau	0	0	0	0	0	0
Studio van Dijken was een zakelijk bureau	0	0	0	0	0	0
nieuwwind is een zakelijk bureau	0	0	0	0	0	0

Om meer inzicht te krijgen in de mate waarin u zich met Studio van Dijken kon identificeren en de mate waarin u zich met nieuwewind kan identificeren zijn onderstaande stellingen opgesteld. De eerste stelling (grijs gemarkeerd) heeft betrekking op Studio van Dijken en de tweede stelling (wit gemarkeerd) heeft betrekking op nieuwewind. Ook bij deze vragen geldt dat een 1 staat voor volledig oneens en een 5 staat voor volledig eens. Geef van iedere stelling aan in hoeverre u het met de stelling eens, danwel oneens bent.

	Volledig oneens		Neutraal		Volledig eens
	1	2	3	4	5
Wanneer iemand kritiek gaf op Studio van Dijken, voelde ik mij persoonlijk aangesproken	0	0	0	0	0
Wanneer iemand kritiek geeft op nieuwewind, voel ik mij persoonlijk aangesproken	0	0	0	0	0
Ik voelde me bij Studio van Dijken erg thuis	0	0	0	0	0
Ik voel me bij nieuwewind erg thuis	0	0	0	0	0
De successen van Studio van Dijken waren mijn successen	0	0	0	0	0
De successen van nieuwewind zijn mijn successen	0	0	0	0	0
Ik was erg geïnteresseerd in wat anderen dachten over Studio van Dijken	0	0	0	0	0
Ik ben erg geïnteresseerd in wat anderen denken over nieuwewind	0	0	0	0	0
Ik was er trots op voor Studio van Dijken te werken	0	0	0	0	0
Ik ben er trots op voor nieuwewind te werken	0	0	0	0	0
Wanneer ik over Studio van Dijken praatte, had ik het over het algemeen over 'wij' en niet over 'zij'	0	0	0	0	0
Wanneer ik over nieuwewind praat, heb ik het over het algemeen over 'wij' en niet over 'zij'	0	0	0	0	0
Wanneer iemand zich positief uitliet over Studio van Dijken voelde dat als een compliment	0	0	0	0	0
Wanneer iemand zich positief uitlaat over nieuwewind voelt dat als een compliment	0	0	0	0	0
Ik voelde me nauw betrokken bij Studio van Dijken	0	0	0	0	0
Ik voel me nauw betrokken bij nieuwewind	0	0	0	0	0
Ik had het gevoel dat ik voldoende erkenning kreeg bij Studio van Dijken	0	0	0	0	0
Ik heb het gevoel dat ik voldoende erkenning krijg bij nieuwewind	0	0	0	0	0
Als Studio van Dijken in de media bekritiseerd werd, voelde ik me beschaamd	0	0	0	0	0
Als nieuwewind in de media bekritiseerd zou worden, zou ik me beschaamd voelen	0	0	0	0	0
Ik was blij deel uit te maken van Studio van Dijken	0	0	0	0	0
Ik ben blij deel uit te maken van nieuwewind	0	0	0	0	0

De volgende stellingen hebben met name betrekking op de vorming van nieuwewind. Zij dienen om een idee te krijgen van de 'nieuwewind-cultuur', maar dienen ook om enig inzicht te krijgen in het gehele fusieproces. Geef wederom van iedere stelling aan in hoeverre u het eens of oneens bent met de stelling. Een 1 staat voor volledig oneens met de stelling en een 5 staat voor volledig eens mee met de stelling.

	Volledig oneens		Neutraal		Volledig eens
	1	2	3	4	5
nieuwewind vertoont veel kenmerkende eigenschappen van Studio van Dijken	0	0	0	0	0
nieuwewind vertoont veel kenmerkende eigenschappen van Botter Communicatie	0	0	0	0	0
nieuwewind vertoont veel kenmerkende eigenschappen van PLP communicatie	0	0	0	0	0
De medewerkers van PLP communicatie hebben meer privileges dan de medewerkers van Studio van Dijken	0	0	0	0	0
De medewerkers van PLP communicatie hebben meer privileges dan de medewerkers van Botter Communicatie	0	0	0	0	0
De medewerkers van Studio van Dijken hebben meer privileges dan de medewerkers van PLP communicatie	0	0	0	0	0
De medewerkers van Studio van Dijken hebben meer privileges dan de medewerkers van Botter	0	0	0	0	0
De medewerkers van Botter hebben meer privileges dan de medewerkers van Studio van Dijken	0	0	0	0	0
De medewerkers van Botter Communicatie hebben meer privileges dan de medewerkers van PLP communicatie	0	0	0	0	0
De directie van nieuwewind betreft de medewerkers voldoende bij het maken van beslissingen en veranderingen	0	0	0	0	0
Teamwork tussen de drie bureaus wordt voldoende gestimuleerd	0	0	0	0	0
De directie van nieuwewind luistert voldoende naar de medewerkers	0	0	0	0	0
De directie van nieuwewind communiceert frequent belangrijke informatie naar de medewerkers	0	0	0	0	0
De directie van nieuwewind voorziet de medewerkers tijdig van accurate informatie	0	0	0	0	0
Gedurende het fusieproces gaf de directie van nieuwewind het personeel een gedetailleerd en duidelijk inzicht in de fusie	0	0	0	0	0
De directie van nieuwewind geeft een duidelijke richting aan	0	0	0	0	0
Gedurende de fusie nam de directie van nieuwewind door middel van duidelijke communicatie veel van mijn onzekerheden omtrent de fusie weg	0	0	0	0	0
De directie van nieuwewind geeft een goede begeleiding en sturing aan de medewerkers	0	0	0	0	0



Een fusie zorgt voor veel veranderingen, zowel intern als extern. Onderstaande stellingen dienen om meer inzicht te krijgen in hoe u de fusie heeft ervaren. U krijgt steeds twee tegenovergestelde stellingen. Geef van iedere stelling aan of u het meer eens bent met de rechter, danwel met de linker stelling. Een **1** staat voor **volledig eens** met de rechter stelling, een **2** staat voor **eens** met de rechter stelling. Een **5** staat voor **volledig eens** met de linker stelling en een **4** staat voor **eens** met de linker stelling. Een **3** staat voor **neutraal**.

	Volledig eens		Neutraal		Volledig eens	
	1	2	3	4	5	
Sinds de vorming van nieuwewind werk ik productiever	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sinds de vorming van nieuwewind werk ik minder productief
Sinds de vorming van nieuwewind ben ik minder vaak afwezig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sinds de vorming van nieuwewind ben ik vaker afwezig
Sinds de vorming van nieuwewind ben ik meer tevreden met mijn functie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sinds de vorming van nieuwewind ben ik minder tevreden met mijn functie
Sinds de vorming van nieuwewind ben ik meer gemotiveerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sinds de vorming van nieuwewind ben ik minder gemotiveerd
Ik heb vertrouwen in de directie van nieuwewind	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ik heb geen vertrouwen in de directie van nieuwewind
Ik heb vertrouwen in nieuwewind	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ik heb geen vertrouwen in nieuwewind

Tot slot nog een aantal vragen over uzelf.

Geslacht	<input type="radio"/>	Man
	<input type="radio"/>	Vrouw
Leeftijd	<input type="radio"/>	Jonger dan 25 jaar
	<input type="radio"/>	25 - 40 jaar
	<input type="radio"/>	40 - 55 jaar
	<input type="radio"/>	55 jaar en ouder
Aantal jaren werkzaam bij Studio van Dijken	..... Jaar	

## Bijlage V

### Betrouwbaarheidsanalyse Imago Botter Communicatie

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
CREABURO	68,6471	52,9926	,3800	.	,8361
NONONBUR	68,3529	50,4926	,4619	.	,8325
BETRBURO	67,8824	47,7353	,8369	.	,8140
TOEGBURO	68,1765	49,4044	,5717	.	,8264
MOTIVBUR	67,8824	49,9853	,7016	.	,8224
FULLBURO	69,2353	52,3162	,2396	.	,8482
KLANTBUR	68,0588	49,1838	,7572	.	,8193
COMMBURO	67,8824	50,9853	,7031	.	,8244
SNELBURO	68,1176	52,4853	,3839	.	,8360
KWALBURO	67,8824	47,9853	,8117	.	,8153
FORMBURO	68,8235	54,0294	,0947	.	,8624
SERBURO	67,9412	52,6838	,6654	.	,8290
FLEXBURO	67,8824	50,9853	,7031	.	,8244
SPECBURO	68,1176	51,6103	,6343	.	,8271
VLOTBURO	68,7647	50,8162	,7006	.	,8241
DEGEBURO	68,1765	52,2794	,3745	.	,8366
DUURBURO	69,6471	57,8676	-,0886	.	,8503
EIGENWBU	68,7647	57,3162	-,0425	.	,8553
ZAKEBURO	70,0000	57,0000	,0000	.	,8505

Reliability Coefficients 19 items

Alpha = ,8414 Standardized item alpha = ,8681

### Betrouwbaarheidsanalyse Imago Studio van Dijken

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
CREABURO	68,5625	27,3292	,5445	.	,6167
NONONBUR	69,2500	29,0000	,2877	.	,6447
BETRBURO	68,3750	29,1833	,4751	.	,6346
TOEGBURO	68,7500	31,0000	,1037	.	,6623
MOTIVBUR	68,7500	26,4667	,7208	.	,5998
FULLBURO	69,3125	25,9625	,5928	.	,6029
KLANTBUR	68,5625	29,5958	,2934	.	,6458
COMMBURO	68,8125	27,8958	,3868	.	,6320
SNELBURO	69,0625	28,0625	,4823	.	,6257
KWALBURO	68,8125	25,3625	,7072	.	,5893
FORMBURO	70,3750	34,3833	-,2688	.	,7398
SERBURO	69,0000	27,2000	,6670	.	,6095
FLEXBURO	68,7500	30,6000	,2425	.	,6525
SPECBURO	68,9375	26,9958	,5496	.	,6138
VLOTBURO	69,0000	28,5333	,4539	.	,6305
DEGEBURO	69,0625	25,5292	,7532	.	,5883
DUURBURO	70,6250	37,5833	-,4904	.	,7595
EIGENWBU	69,6875	26,6292	,5792	.	,6090
ZAKEBURO	70,3125	38,6292	-,6073	.	,7597

Reliability Coefficients 19 items

Alpha = ,6616 Standardized item alpha = ,7761

### Betrouwbaarheidsanalyse Imago PLP communicatie

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
CREABURO	72,3750	72,3833	,8674	.	,8566
NONONBUR	72,3125	80,7625	,6271	.	,8693
BETRBURO	72,0000	76,6667	,8138	.	,8619
TOEGBURO	72,2500	77,6667	,5723	.	,8694
MOTIVBUR	71,9375	75,6625	,8995	.	,8591
FULLBURRO	72,1875	73,4958	,8843	.	,8571
KLANTBUR	72,3125	74,7625	,8261	.	,8598
COMMBURO	72,1250	74,9167	,9475	.	,8573
SNELBURRO	72,0625	74,4625	,9793	.	,8561
KWALBURRO	72,0625	74,4625	,9793	.	,8561
FORMBURRO	73,6250	90,1167	-,1182	.	,9062
SERBURRO	72,0625	81,3958	,6251	.	,8699
FLEXBURRO	72,1250	79,7167	,7848	.	,8659
SPECBURRO	72,1250	78,2500	,6956	.	,8659
VLOTBURRO	72,1250	76,5167	,5863	.	,8689
DEGEBURO	72,0000	78,0000	,9478	.	,8617
DUURBURRO	74,3125	98,7625	-,5783	.	,9082
EIGENWBU	73,7500	95,0000	-,3678	.	,9033
ZAKEBURRO	74,3750	93,7167	-,4113	.	,8951

Reliability Coefficients 19 items

Alpha = ,8785 Standardized item alpha = ,9012

### Betrouwbaarheidsanalyse Imago nieuwewind volgens klanten/leveranciers van Botter Communicatie

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
CREANW	69,0667	34,0667	,3294	.	,7797
NONONNW	69,6000	35,4000	,1941	.	,7871
BETRNBW	68,6000	31,4000	,6630	.	,7573
TOEGNBW	68,5333	30,4095	,7755	.	,7484
MOTIVNBW	68,6000	30,4000	,8026	.	,7473
FULLNBW	68,5333	34,8381	,2614	.	,7836
KLANTNBW	68,8000	30,6000	,7743	.	,7494
COMMNBW	68,5333	33,2667	,6430	.	,7660
SNELNBW	68,8000	34,1714	,2986	.	,7817
KWALNBW	68,6000	32,4000	,5278	.	,7666
FORMNBW	69,4667	33,9810	,0716	.	,8262
SERNWBW	68,6667	33,5238	,7151	.	,7661
FLEXNBW	68,5333	32,5524	,5950	.	,7642
SPECNBW	68,7333	34,9238	,4992	.	,7764
VLOTNBW	68,7333	31,3524	,7482	.	,7539
DEGENWBW	69,1333	34,6952	,2969	.	,7815
DUURNWBW	70,3333	37,0952	-,0379	.	,7970
EIGENWNW	69,7333	36,2095	-,0164	.	,8157
ZAKENW	70,6000	39,2571	-,4085	.	,8099

Reliability Coefficients 19 items

Alpha = ,7872 Standardized item alpha = ,8296

**Betrouwbaarheidsanalyse Imago nieuwewind volgens klanten/leveranciers van Studio van Dijken**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
CREANW	64,8125	72,5625	,8043	.	,8556
NONONNW	65,0000	72,1333	,5753	.	,8599
BETRNW	64,7500	67,0000	,8223	.	,8484
TOEGNW	65,0000	72,5333	,7003	.	,8571
MOTIVNW	64,8125	70,8292	,8334	.	,8526
FULLNW	64,5625	74,9292	,5707	.	,8620
KLANTNW	64,6250	67,0500	,8189	.	,8485
COMMNW	64,8750	71,4500	,6583	.	,8570
SNELNW	65,3125	63,8292	,7587	.	,8499
KWALNW	64,8750	66,5167	,7566	.	,8506
FORMNW	65,8750	96,1167	-,7013	.	,9162
SERNW	64,6250	74,5167	,6646	.	,8601
FLEXNW	64,8125	72,6958	,6704	.	,8579
SPECNW	64,7500	71,2667	,8448	.	,8531
VLOTNW	64,9375	69,7958	,8525	.	,8508
DEGENW	64,8125	67,3625	,9143	.	,8462
DUURNW	66,3125	83,4292	-,1721	.	,8871
EIGENWNW	65,5625	73,5958	,5193	.	,8623
ZAKENW	66,0625	90,9958	-,6642	.	,8998

Reliability Coefficients 19 items

Alpha = ,8700 Standardized item alpha = ,8934

**Betrouwbaarheidsanalyse Imago nieuwewind volgens klanten/leveranciers van PLP communicatie**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
CREANW	62,6250	75,9833	,8064	.	,9033
NONONNW	62,5625	74,1292	,8556	.	,9013
BETRNW	62,6250	74,2500	,8433	.	,9016
TOEGNW	62,5000	82,6667	,2754	.	,9157
MOTIVNW	62,4375	75,0625	,9200	.	,9009
FULLNW	62,5000	73,4667	,9165	.	,8997
KLANTNW	62,5625	74,1292	,8556	.	,9013
COMMNW	62,3750	73,1833	,9809	.	,8983
SNELNW	62,5000	74,0000	,8747	.	,9008
KWALNW	62,4375	72,9292	,8778	.	,9001
FORMNW	63,2500	92,4667	-,3584	.	,9354
SERNW	62,1875	76,5625	,7125	.	,9054
FLEXNW	62,3750	73,1833	,9809	.	,8983
SPECNW	62,1250	74,6500	,8127	.	,9024
VLOTNW	62,3125	75,0292	,7652	.	,9036
DEGENW	62,4375	75,0625	,9200	.	,9009
DUURNW	63,6875	83,8292	,1321	.	,9212
EIGENWNW	63,0625	88,1958	-,1935	.	,9208
ZAKENW	63,6875	98,2292	-,8305	.	,9385

Reliability Coefficients 19 items

Alpha = ,9133 Standardized item alpha = ,9108

## Bijlage VI

Gemiddelden per item per bureau m.b.t. identiteit

	BC	NW	Vershil	SVD	NW	Vershil	PLP	NW	Vershil
Creatief	3.00	4.50	+1.50	5.00	4.00	- 1.00	4.00	4.25	+0.25
No-nonsense	4.75	4.25	- 0.50	5.00	3.75	- 1.25	4.25	4.50	+0.25
Betrouwbaar	4.50	4.50	-	4.75	4.25	- 0.50	4.75	4.75	-
Toegankelijk	4.25	4.25	-	4.25	3.75	- 0.50	3.25	4.50	+1.25
Gemotiveerd	4.00	4.00	-	4.00	4.25	+0.25	4.25	4.25	-
Klantgericht	4.50	4.50	-	4.25	4.25	-	4.50	4.50	-
Professioneel	4.50	4.50	-	4.75	4.75	-	4.75	4.25	- 0.50
Snel	4.00	4.00	-	4.50	4.25	- 0.25	4.25	4.50	+0.25
Kwaliteit	4.50	4.50	-	4.75	4.75	-	4.50	4.25	- 0.25
Formeel	1.50	1.50	-	2.25	2.75	+0.50	2.75	1.75	- 1.00
Serieus	4.25	4.00	- 0.25	4.25	4.50	+0.25	3.75	3.00	- 0.75
Flexibel	3.25	4.25	+1.00	4.75	3.75	- 0.50	4.50	4.25	- 0.25
Specialisten	2.50	3.50	+1.00	5.00	5.00	-	3.75	4.00	+0.25
Vlot	3.25	3.75	+0.50	5.00	3.75	- 1.25	4.00	4.25	+0.25
Degelijk	4.25	4.00	- 0.25	3.25	3.00	- 0.25	4.00	3.25	- 0.75
Duur	2.50	2.50	-	3.00	4.00	- 1.00	4.25	3.00	- 1.25
Eigenwijs	3.25	3.75	+0.50	3.75	4.00	+0.25	3.25	3.50	+0.25
Zakelijk	4.00	4.75	+0.75	3.50	4.00	+0.50	4.00	3.50	- 0.50
Korte lijnen	4.75	3.25	- 1.50	4.25	3.25	- 1.00	3.25	4.25	+1.00
Verantwoordelijkheid	4.25	3.50	- 0.75	3.00	3.00	-	4.75	4.25	- 0.50
Hiërarchie	4.50	3.50	- 1.00	4.75	3.50	- 1.25	3.75	3.75	-
Eenheid	4.00	3.00	- 1.00	4.25	2.75	- 1.50	3.50	3.00	- 0.50
Bureaucratisch	1.25	2.50	+1.25	1.50	2.75	+1.25	2.00	1.50	- 0.50
Afstandelijk	1.50	1.50	-	1.00	3.25	+2.25	2.25	1.75	- 0.50