

Het corporate imago van PCM Uitgevers



[P^CM]
uitgevers

Herman Wolswinkel

Het corporate imago van PCM Uitgevers

*Een exploratief onderzoek onder
de corporate stakeholders*

Universiteit Twente
Oktober 2006

Herman Wolswinkel

Het corporate imago van PCM Uitgevers

*Een exploratief onderzoek onder
de corporate stakeholders*

Masterthese

Master Communication Studies
Universiteit Twente

Herman Wolswinkel
Enschede, 9 oktober 2006

Afstudeercommissie

Universiteit Twente

PCM Uitgevers

prof.dr. A.Th.H. Pruyn (*voorzitter*)

prof.dr. E.R. Seydel

drs. P. Kuijt (*opdrachtgever*)

Abstract

The Dutch publishing company PCM Uitgevers has started a research project to get a better view of the corporation's identity and image. In this master thesis, a research is described in which the corporate image among stakeholders has been investigated. By a combination of qualitative and quantitative research among the stakeholders such as media offices, journalists and financial experts, an actual as well as a market ideal image profile has been obtained. Comparing both profiles, insight arose from the bottlenecks in the corporate image. Corporate stakeholders seem to see PCM Uitgevers as a traditional company which produces newspapers and books and lacks modern characteristics. Especially the organization's flexibility, its future perspectives and its social performance form the weaknesses of PCM's image. Every cluster of stakeholders demands its own approach: media offices desire more client friendliness and more creativity; journalists expect a more flexible organization and a more powerful appearance in the future; financial experts finally would appreciate a more offensive strategy. Although the corporate image can be positively influenced by communications, important organizational problems of image bottlenecks have to be tackled going from an organizational perspective.

Management summary

Aanleiding

Het uitgeversconcern PCM Uitgevers is een onderzoekstraject gestart om meer inzicht te verkrijgen in zijn corporate identiteit en corporate imago, zodat effectief beleid ontworpen kan worden om beide concepten te kunnen beïnvloeden. In dat kader heeft dit afstudeeronderzoek in kaart gebracht wat het corporate imagoprofiel van PCM Uitgevers is onder drie groepen corporate stakeholders: mediabureaus, journalisten en financiële experts. Het onderzoek richtte zich daarbij op het identificeren van de knelpunten in het imago en het doen van aanbevelingen voor mogelijke oplossingsrichtingen.

Aanbevolen wordt

- PCM Uitgevers te herpositioneren, zodat voor externe doelgroepen zichtbaar wordt dat PCM verandert van een klassiek kranten- en boekenbedrijf in een modern mediaconcern;
- percepties over de toekomst te beïnvloeden door daadkracht en visie een grotere rol te laten spelen in communicatie-uitingen, pro-actief te communiceren over nieuwe plannen en succesvolle nieuwe producten nadrukkelijker voor het voetlicht te brengen;
- de verschillende groepen corporate stakeholders afzonderlijk te bedienen naar hun informatiebehoeften;
- richting mediabureaus een toegankelijker houding aan te nemen, waarin meer nadruk ligt op klantvriendelijkheid;
- richting journalisten een nieuwe balans te vinden tussen openheid versus terughoudendheid;
- richting financiële experts de nieuwe strategische visie pro-actief uit te dragen;
- het gebrek aan flexibiliteit binnen PCM organisatiekundig aan te pakken.

Motivatie

Door middel van inhoudsanalyse en focusgroepen zijn voor PCM relevante imagoattributen opgespoord. Vervolgens is een vragenlijst met de attributen voorgelegd aan drie groepen corporate stakeholders: mediabureaus, journalisten en financiële experts. Dat resulteerde voor elke groep in een feitelijk en een marktideaal imagoprofiel. Vergelijking van beide profielen toonde de imagoknelpunten aan.

Globaal onderscheiden alle onderzochte corporate stakeholders zowel een sterk positieve als een sterk negatieve component in het corporate imago. De positieve component betreft het vakmanschap waarmee PCM zijn journalistieke producten vervaardigd. De negatieve component behelst het gebrek aan flexibiliteit bij het concern, wat zichtbaar wordt in een hoge mate van bureaucratie en logheid. Naast deze overeenkomende percepties, is er tevens sprake van stakeholdersgebonden percepties:

- Mediabureaus zijn van mening dat PCM te onnauwkeurig is. Daarnaast gaat PCM met nieuwe ontwikkelingen niet creatief genoeg om en is het richting mediabureaus te weinig toegankelijk.
- Journalisten, die een meer uitgesproken mening hebben dan andere corporate stakeholders, zien PCM als een invloedrijke en opinievormende speler. De publieke functie van PCM wordt hoog gewaardeerd. Anderzijds vinden journalisten PCM erg defensief en gefragmenteerd. Tevens ontbreekt het PCM aan transparantie en toegankelijkheid, zo luidt het oordeel van journalisten.
- Financiële experts percipiëren PCM als besluiteloos en defensief. Hoewel ook financiële experts de publieke functie van PCM hoog waarderen, zijn zij van mening dat een sterkere focus op marktgerichtheid, ondernemerschap en transparantie noodzakelijk is.

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	1
1.1 Aanleiding van het onderzoek	1
1.2 Het concern PCM Uitgevers	2
1.2.1 Historie	2
1.2.2 Structuur	2
1.2.3 Strategie	2
1.3 Doel van het onderzoek	3
1.4 Onderzoeksvragen	3
1.4.1 Hoofdvraag	3
1.4.2 Deelvragen	3
1.5 Opbouw van het rapport	4
2. THEORETISCH KADER	5
2.1 Corporate communication	5
2.2 Corporate identiteit	6
2.2.1 Relatie corporate identiteit met corporate imago	6
2.3 Stakeholdertheorie	6
2.4 Corporate imago	7
2.4.1 Het gepercipieerde corporate imago	7
2.4.2 Het vermeende corporate imago	9
2.4.3 Het gewenste corporate imago	9
2.4.4 Corporate imago als attitude	10
2.5 Reputatie	11
2.6 Overzicht van theoretische concepten	12
3. VOORONDERZOEK	14
3.1 De implicaties van exploratief onderzoek	14
3.2 Doel van het vooronderzoek	15
3.3 Inhoudsanalyse: vergaring van imagoattributen	15
3.3.1 Methode van inhoudsanalyse	15
3.3.2 Bronnen	16
3.3.3 Vergaring van imagoattributen buiten de inhoudsanalyse om	16
3.3.4 Resultaten van inhoudsanalyse	17
3.4 Selectie van imagoattributen	17
3.5 Focusgroepen: verdere reductie van attributenlijst	17
3.5.1 Externe focusgroepen	18
3.5.2 Interne focusgroep	19
3.6 Definitieve imagoattributen	20
3.7 Corporate stakeholders	20
4. METHODE VAN ONDERZOEK	22
4.1 Attitudemeting in imago-onderzoek	22
4.1.1 Attitudemeting: een expliciete methode	22
4.1.2 Attitudemeting volgens Fishbein en Ajzen	23
4.2 Respondenten	23
4.2.1 Mediabureaus	24
4.2.2 Journalisten	24
4.2.3 Financiële experts	24
4.2.4 Gezamenlijke corporate stakeholders	24
4.3 Procedure	25
4.4 Vragenlijst	25
4.4.1 Constructen	25
4.4.2 Pretest	27

4.5	Indicatief nevenonderzoek	28
4.6	Analyse	29
5.	RESULTATEN	31
5.1	Achtergrondkenmerken	31
5.2	Corporate imagoattitude	36
5.2.1	Globale indruk	36
5.2.2	Productassociaties	36
5.2.3	Uitgeefgebiedassociaties	37
5.2.4	Overall corporate imago	38
5.2.5	Corporate imago per stratum	39
5.2.6	Corporate imago onder medewerkers PCM	41
5.2.7	Tot slot	41
5.3	Vergelijking van attitudescores op imagofactoren	42
5.3.1	Factoranalyse	42
5.3.2	Variantieanalyse	43
5.3.2	Regressieanalyse	44
5.4	Knelpunten in het corporate imago	44
5.4.1	Methode van vergelijking	44
5.4.2	Knelpunten in het overall corporate imago	45
5.4.3	Vergelijking tussen corporate stakeholders	47
5.4.4	Vergelijking tussen externe en interne percepties	49
5.4.5	Knelpunten nader onderzocht	51
6.	CONCLUSIES EN DISCUSSIE	52
6.1	Corporate imagoprofiel	52
6.1.1	Corporate imagoprofiel onder mediabureaus	53
6.1.2	Corporate imagoprofiel onder journalisten	54
6.1.3	Corporate imagoprofiel onder financiële experts	54
6.1.4	Corporate imagoprofiel onder medewerkers PCM	55
6.2	Knelpunten in het corporate imago	55
6.3	Consequenties	57
6.4	Reflectie op het onderzoek	57
6.4.1	Indicatieve aard vermeende en gewenste corporate imago	57
6.4.2	Interpretatie imagoattributen	58
6.4.3	Validiteitsbedreigers in vragenlijsten	58
6.4.4	Vooraf vastgestelde imagoattributen	58
6.4.5	Relatieve belang van stratum in gestratificeerde steekproef	59
6.5	Imagoproblemen met organisatiekundige oorzaken	59
7.	AANBEVELINGEN	60
7.1	Herpositionering	60
7.2	Organisatieflexibiliteit	61
7.3	Sociale houding	62
7.4	Toekomst	64
7.5	Kwaliteitsaanspraak	65
7.6	Vervolgonderzoek	65
7.6.1	Overige corporate stakeholders	65
7.6.2	Informatiebehoefte corporate stakeholders	65
7.6.3	Vorming van het corporate imago	65
7.6.4	Corporate imago concurrenten	66
7.7	Tot slot	66
	LITERATUUR	67
	BIJLAGEN	I

Inleiding 1

Aanleiding, onderzoeksvragen en vooruitblik

“Ik denk dat PCM blijft hangen in dogma's. Dan houdt het commercieel gezien redelijk snel op.”

MANAGING DIRECTOR VAN EEN MEDIABUREAU

“Volkskrantredacteur Joost Ramaer licht het moederbedrijf PCM door en komt tot vervelende conclusies.”

WWW.DENIEUWEREPORER.NL

“Mits voldaan wordt aan stringente voorwaarden kan uitgever PCM van boeken en kranten de ernstige financiële en commerciële crisis overwinnen.”

ADRIAAN MEIJ, FINANCIËEL ANALIST

De drie geciteerde uitspraken zijn afkomstig van drie verschillende personen die op drie verschillende wijzen direct of indirect verbonden zijn met PCM Uitgevers. Wat opvalt is de negatieve ondertoon: woorden als crisis, vervelende conclusies en dogma's zijn nauwelijks positief op te vatten. Hoe komt het dat dergelijke personen zulke uitlatingen doen over het uitgeversconcern? Is dit een onderdeel van het beeld dat over PCM Uitgevers bestaat?

1.1 Aanleiding van het onderzoek

PCM Uitgevers is een uitgeefconcern dat steeds meer publiciteit krijgt door de actieve en sturende rol die zij vervult in de businessontwikkeling van landelijk bekende kranten en boekenuitgeverijen, zoals respectievelijk het Algemeen Dagblad en Meulenhoff. De publiciteit beïnvloedt in sterke mate het imago van het nog relatief jonge PCM (het bestaat in zijn huidige vorm sinds 1995), aangezien PCM door haar assortimentspolitiek (vergelijk: *diversified corporation*; Gray, 1986) nog nauwelijks een eigen gezicht heeft gekregen. Met het oog op waardecreatie onder de eigen medewerkers, op de arbeidsmarkt en op de zakelijke markt, heeft PCM het

voornemen om meer aandacht te besteden aan de identiteit en de positionering van de organisatie en hier beleid voor te gaan ontwerpen.

Om in deze wens te kunnen voorzien is de afdeling In- en Externe communicatie van PCM Uitgevers een groot project gestart. De opdracht voor dit afstudeeronderzoek luidt om aan dit project een bijdrage te leveren door een toegepast onderzoek te doen naar het corporate imago van PCM Uitgevers onder corporate stakeholders.

1.2 Het concern PCM Uitgevers

De organisatie waarvan het corporate imago in kaart gebracht wordt, zal hier beschreven worden. Kort zal de historie geschetst worden van PCM Uitgevers, vervolgens wordt de structuur besproken en tot slot wordt de strategie van het concern belicht.

1.2.1 Historie

PCM Uitgevers is het resultaat van het samengaan van een drietal organisaties, te weten: Perscombinatie, Meulenhoff & Co en de Nederlandse Dagbladunie. In december 1995 verwierf PCM Uitgevers de Nederlandse Dagbladunie, uitgever van onder andere Algemeen Dagblad en NRC Handelsblad, en werd daarmee uitgever van vier van de vijf landelijke dagbladtitels en van vier regionale titels met bijbehorende huis-aan-huisbladen in de Randstad. Een jaar eerder, in 1994, was het minderheidsbelang van Perscombinatie, uitgever van de Volkskrant, Trouw en Het Parool in boekengroep Meulenhoff & Co omgezet in een belang van honderd procent. Sindsdien vormt het uitgeven van boeken (algemeen en educatief) één van de kernactiviteiten van PCM Uitgevers. Na de overname van Meulenhoff & Co is gekozen voor de naam PCM Uitgevers. In september 2005 is het Algemeen Dagblad samen met vier regionale titels ondergebracht in een joint-venture met Wegener-dagbladen, genaamd AD NieuwsMedia.

1.2.2 Structuur

PCM Uitgevers is vormgegeven in een zevental werkmaatschappijen, te weten PCM Dagbladen, PCM Algemene Boeken, PCM Lokale Media, PCM Grafische Bedrijven, PCM Distributiebedrijf, Bohn Stafleu van Loghum en ThiemeMeulenhoff. Boven deze werkmaatschappijen is een holdingmaatschappij gevestigd. Het concern wordt gekenmerkt door een grote zelfstandigheid van de verschillende werkmaatschappijen en afzonderlijke titels binnen de werkmaatschappijen. Ook binnen de werkmaatschappijen bestaat veel zelfstandigheid. Zo opereren drie landelijke dagbladen binnen één werkmaatschappij volledig onafhankelijk van elkaar.

In 2004 heeft de Britse investeringsmaatschappij Apax een meerderheidsbelang genomen in PCM, met als doel het concern beursklaar te maken. Naast Apax is de Stichting voor Democratie en Media een grootaandeelhouder.

1.2.3 Strategie

PCM Uitgevers wil door krachtige ontwikkeling van bestaande titels, fondsen, methoden en nieuwe merken, in het Nederlandse taal- en cultuurgebied zijn positie versterken als de toonaangevende uitgever op het gebied van nieuws, opinie, educatie, cultuur en ontspanning. Naast eigen productontwikkeling wordt een stevig accent gelegd op acquisities en alliantievorming.

PCM Uitgevers gaat ervan uit dat gedrukte producten in zijn portfolio de komende tijden nog de belangrijkste verschijningsvorm blijven. Daarbij zal voortdurend aandacht bestaan voor vernieuwing van deze producten. De aandacht voor ontwikkeling van druk- en distributietechnieken is daarmee in overeenstemming. Tegelijkertijd zullen met kracht elektronische uitgeefproducten en distributievormen

worden ontwikkeld. De onderneming streeft naar verbreding van de basis door te groeien in de sectoren algemene boeken, educatieve activiteiten, doelgroep tijdschriften en elektronische uitgeefproducten. Pluriformiteit, eigenheid, betrouwbaarheid en professionaliteit zijn de centrale waarden die ten grondslag liggen aan deze gekozen strategie.

1.3 Doel van het onderzoek

PCM (waarmee PCM Uitgevers in het verdere van dit rapport wordt aangeduid) herkent de situatie die Vos (1992) bij veel bedrijven signaleert: men realiseert zich enerzijds het belang van het corporate imago, maar mist anderzijds concrete handvatten om een beleid vorm te geven. Het doel van dit onderzoek is daarom tweeledig:

a) Het op exploratieve en oriënterende wijze aantonen uit welke attributen het corporate imago is opgebouwd.

Om een basis te hebben waarop beleid ontworpen kan worden, dient dit imago-onderzoek exploratief en oriënterend van aard te zijn. Het kan op die manier dienen als denkstimulus. Dankzij dit onderzoek verkrijgt men inzicht in de beeldvorming over PCM als concern. Daarbij is het van belang hoe men zowel binnen als buiten het concern het corporate imago ervaart. Het tweede doel betreft:

b) Het laten zien hoe de imagoattributen ingezet kunnen worden om het corporate imago te verbeteren.

Het onderzoek levert een uit attributen opgebouwd imago-profiel op. Op basis daarvan kunnen aanknopingspunten voor communicatiebeleid richting corporate stakeholders worden geformuleerd. Daarbij wordt het beeldvormingsproces over PCM bij de corporate stakeholders niet alleen meer inzichtelijk gemaakt, maar wordt het ook duidelijk of het corporate imago beter beïnvloedbaar kan worden gemaakt. Dowling (1993) geeft aan dat het aanpassen van een corporate imago afhankelijk is van de kennis van het huidige imago en het in staat zijn om de factoren waarop het imago gebaseerd is, te kunnen veranderen. Met het formuleren van de twee genoemde doelen wordt daarnaar gestreefd.

1.4 Onderzoeksvragen

Ten behoeve van het verwezenlijken van de genoemde doelen, is een hoofdvraag geformuleerd die centraal staat in dit onderzoek. De hoofdvraag valt vervolgens uiteen in een achttal deelvragen.

1.4.1 Hoofdvraag

Welke attributen zijn van invloed op de vorming van het corporate imago van PCM Uitgevers bij haar corporate stakeholders en op welke wijze kunnen deze attributen ingezet worden ter verbetering van het corporate imago?

1.4.2 Deelvragen

Bij nadere uitwerking van de hoofdvraag treden enkele vragen naar de voorgrond die verdere uitdieping behoeven: welke plaats nemen corporate stakeholders in, begeven zij zich binnen of buiten het concern, op welke manier kijken zij naar een concern als PCM en verschillen zij in de wijze waarop zij naar PCM kijken? Deze overwegingen over de hoofdvraag leiden tot de volgende deelvragen:

- Wie vormen de belangrijkste groepen corporate stakeholders van PCM Uitgevers?
- Wat is de corporate identiteit van PCM Uitgevers?

- Wat wordt in dit onderzoek onder het corporate imago verstaan?
- Wat is het gewenste corporate imago van PCM Uitgevers?
- Wat is het vermeende corporate imago van PCM Uitgevers?
- Wat is het door de corporate stakeholders gepercipieerde imago van PCM Uitgevers?
- Wat zijn de verschillen in corporate-imagopercepties tussen groepen corporate stakeholders?
- Welke knelpunten bevinden er zich in het corporate imago van PCM Uitgevers?
- Op welke wijze dient er met de knelpunten omgegaan te worden om het corporate imago van PCM Uitgevers te verbeteren?

In dit onderzoek wordt getracht op deze deelvragen een antwoord te geven en daarmee wordt tegemoet gekomen aan de in § 1.3 gestelde doelen.

1.5 Vooruitblik

Dit onderzoeksrapport is gestructureerd naar het verloop van het onderzoekstraject. In het volgende hoofdstuk (H2) wordt het theoretisch kader uiteengezet, waarbij dit onderzoek wordt gepositioneerd binnen de literatuur over corporate imago. In het daaropvolgende hoofdstuk (H3) treft u de beschrijving aan van het verrichte vooronderzoek. De onderzoeksopzet van het hoofdonderzoek wordt vervolgens besproken in het methodehoofdstuk (H4). Het rapport vervolgt met de resultaten van het onderzoek (H5). Uit de resultaten worden in het daaropvolgende hoofdstuk conclusies getrokken (H6). De conclusies gaan gepaard met een kritische terugblik op het onderzoek. Uit de conclusies vloeien vervolgens de aanbevelingen voort, die in het laatste hoofdstuk besproken worden (H7).

Theoretisch kader 2

Inbedding van het onderzoek in de wetenschappelijke literatuur

In dit hoofdstuk wordt uit de literatuur een theoretisch kader gevormd waarbinnen het onderzoek bij PCM zich afspeelt. Dit kader omvat een samenhangend geheel van de theoretische concepten die in de onderzoeksvraag met bijbehorende deelvragen (zie § 1.4) zijn opgenomen. Het theoretisch kader mondt uit in een onderzoeksmodel (§ 2.6). Eerst zal het overkoepelende begrip corporate communication (§ 2.1) worden besproken. Vervolgens wordt het concept corporate identiteit (§ 2.2) belicht. Daarna passeren de begrippen stakeholders (§ 2.3), corporate imago (§ 2.4) en reputatie (§ 2.5) de revue. In het begrippenschema (§ 2.6) wordt tot slot de samenhang van de begrippen gevisualiseerd.

2.1 Corporate communication

PCM Uitgevers is een *corporate organization*. Het concern is complex gestructureerd en kent veel zelfstandige bedrijfsonderdelen. Dientengevolge verspreidt het concern zowel in- als extern veel verschillende communicatie-uitingen. Al deze communicatieactiviteiten worden gezamenlijk omvat in het begrip corporate communication.

Een heldere definitie van dat begrip geeft Van Riel (1996): *'Corporate communication is het managementinstrument waarmee, op een zo effectief en efficiënt mogelijke wijze, alle bewust gehanteerde vormen van in- en externe communicatie zodanig op elkaar worden afgestemd, dat een positieve uitgangspositie ontstaat met de doelgroepen waarmee men een afhankelijkheidsrelatie heeft.'*

De nader te bespreken begrippen identiteit, stakeholders, imago en reputatie zijn geïntegreerd te vatten onder de noemer corporate communication. Deze overkoepelende term geeft aan dat geïntegreerde communicatie noodzakelijk is om de onderliggende concepten effectief te kunnen managen.

2.2 Corporate identiteit

In de literatuur over corporate communication zijn de begrippen imago en identiteit onlosmakelijk met elkaar verbonden. In verschillende publicaties heeft Balmer (1997, 1998, 2002) laten zien dat het ondoenlijk is slechts één allesomvattende definitie van identiteit te geven. Het gezichtspunt van waaruit je de identiteit

bekijkt, bepaalt welke aspecten van identiteit belangrijk zijn en welke niet.

Een definitie van corporate identiteit geeft de bekende onderzoeker Fombrun (1996): *'Corporate identiteit beschrijft de set van waarden en principes die werknemers en managers associëren met een bedrijf.'* Mastenbroek (1990) beschrijft de factoren explicieter, wanneer hij zegt dat de identiteit van een organisatie wordt gevormd door de cultuur, de medewerkers, de doelstellingen en het beleid van de organisatie en haar positie en betekenis voor de samenleving. Hieruit volgt de conclusie dat het extern gepercipieerde imago gedeeltelijk zijn oorsprong vindt in de uitgedragen corporate identiteit. In dit onderzoek wordt corporate identiteit daarom gezien als een bron waaruit het corporate imago (gedeeltelijk) voortkomt. Het interne concept 'corporate identiteit' is van invloed op het externe concept 'corporate imago'. Van Rekom, Van Riel en Wierenga (1991) verwoorden deze visie op corporate identiteit in een definitie die ook in dit onderzoek onderschreven wordt: *'Corporate identiteit is de zelfpresentatie van een organisatie; de manier waarop de organisatie haar persoonlijkheid tot uitdrukking wenst te brengen richting externe doelgroepen.'*

2.2.1 Relatie corporate identiteit met corporate imago

Een van de manieren waarop de corporate identiteit beoordeeld kan worden, is op basis van het gewenste resultaat van de corporate identiteit, het gewenste beeld dat de organisatie bij derden wil oproepen. Vanuit dit perspectief liggen corporate identiteit en het nader te bespreken gewenste corporate imago in elkaars verlengde. Het imago is het beeld van een organisatie in de perceptie van de doelgroepen, terwijl het begrip identiteit slaat op de wijze waarop een bedrijf zich profileert ten opzichte van haar doelgroepen (Van Riel, 1992).

In de in dit onderzoek gehanteerde definitie van corporate identiteit van Van Rekom et al. (1991) komt het begrip zelfpresentatie naar voren. Die definitie legt zelfpresentatie uit als de executieve component van identiteit. Fombrun (1996) specificeert deze opvatting: hij noemt zelfpresentatie de manier waarop met communicatie en symbolen uitwerking wordt gegeven aan de identiteit. De zelfpresentatie als manifestatie van de identiteit door de werknemers van de organisatie kan zowel bewust als onbewust plaatsvinden. De interpersoonlijke communicatie van medewerkers richting externe groepen wordt beïnvloed door de identiteit en is een deel van de zelfpresentatie. Dit resulteert erin dat het beeld dat werknemers van de organisatie hebben, door zelfpresentatie, het externe imago beïnvloeden (Dowling, 1986).

Bedrijven die op veel verschillende terreinen actief zijn, hebben moeite met de totstandkoming van een corporate-level, top-down identiteit. Dit wordt voor een deel verklaard door het feit dat individuele bedrijven langer bestaan dan het moederbedrijf die de dochter bezit (Fombrun, 1996). Gezien de diversiteit en de historie van PCM heeft het concern mogelijk met een dergelijk probleem te maken.

2.3 Stakeholdertheorie

PCM voert haar activiteiten uit temidden van consumenten, concurrenten, cliënten, leveranciers, belangengroepen, etc. Deze verschillende groepen variëren in de mate waarin ze van belang zijn voor PCM. De stakeholdertheorie is gebaseerd op het principe dat een organisatie rekening dient te houden met alle groepen en individuen die het bereiken van het organisationele doel kunnen beïnvloeden of daardoor beïnvloed kunnen worden (Freeman, 1984). Doelgroepen, zowel binnen als buiten de organisatie, die het organisationele doel kunnen beïnvloeden of daardoor beïnvloed worden, noemt men stakeholders. De relatie tussen een organisatie en haar stakeholders betreft een afhankelijkheidsrelatie.

Aangezien het corporate imago over een organisatie niet bij de organisatie, maar bij haar stakeholders bestaat (Dowling, 1986), is de stakeholdertheorie voor dit onderzoek relevant. Het corporate imago van PCM treffen we daarom aan bij de corporate stakeholders.

Voor een complex gestructureerd concern als PCM verschilt de aard van de relatie met groepen of

individueel waarmee het concern rekening dient te houden. De krantenlezer zal een andere stakeholderrelatie onderhouden met PCM dan bijvoorbeeld een grootaandeelhouder. Zoals uit de doelen en de onderzoeksvragen van het onderzoek blijkt, gaat het in dit onderzoek om het corporate imago van PCM. Alleen de stakeholders die zich op het corporate niveau begeven, zijn daarom in dit onderzoek van belang.

Vos en Schoemaker (1998) noemen vier categorieën waarin de corporate stakeholders zijn te onderscheiden. Toegespitst op PCM betreffen het de volgende categorieën:

- Voorwaardenscheppende stakeholders; zij wijzen zeggenschap toe en verschaffen middelen. Voorbeelden zijn de overheid via mededingingswetgeving, banken en aandeelhouders door middel van hun investeringen in PCM.
- Functionele stakeholders; zij verzorgen de input van de organisatie of benutten de output. Een voorbeeld hiervan is een mediabureau of een adverteerder die gebruikmaakt van advertentieruimte in PCM-uitgaven.
- Normatieve stakeholders; zij dragen relevante normen en waarden met zich mee. Een voorbeeld hiervan is een milieuorganisatie die zich verzet tegen de drukinkt.
- Diffuse stakeholders; zij weerspiegelen de ongeorganiseerde publieke opinie. Een voorbeeld hiervan zijn omwonenden van drukkerijen die 's nachts overlast ondervinden van komende en vertrekkende distributievrachtwagens.

Murphy et al. (1997) stellen dat het onderhouden van elke stakeholderrelatie een eigen strategie behoeft. Wanneer goed wordt ingespeeld op de behoeften van de stakeholders, ontstaat een organisatieomgeving waarbinnen de organisatieactiviteiten optimaal ontplooid kunnen worden. De stakeholdertheorie is niet gebaseerd op het principe de stakeholders puur te willen overtuigen, maar op het streven naar het verminderen van het verschil tussen wat de organisatie werkelijk doet en wat stakeholders verwachten dat de organisatie doet (Heath, 1997).

2.4 Corporate imago

Het corporate imago is vanuit verschillende perspectieven te bezien. In dit onderzoek worden drie verschillende perspectieven besproken: het gepercipieerde corporate imago (§ 2.5.1), het vermeende corporate imago (§ 2.5.2) en het gewenste corporate imago (§ 2.5.3). Het eerste begrip gaat in op het corporate imago dat leeft onder de externe stakeholders. Het tweede begrip behandelt het corporate imago zoals men intern denkt dat het extern bestaat. Het derde begrip, het gewenste corporate imago, beslaat tot slot het nagestreefde corporate imago. De bespreking van deze begrippen mondt uiteindelijk uit in de conclusie dat het imago een attitude is (§ 2.5.4).

2.4.1 Het gepercipieerde corporate imago

Na corporate communication, corporate identiteit en de stakeholdertheorie is corporate imago het vierde theoretische concept. Gezien de nog jonge samenstelling van PCM in zijn huidige vorm en het beleid waarin sterke merken centraal staan, is PCM als concern naar de buitenwereld toe nooit sterk geprofileerd. Het is een bewuste keuze van PCM om de organisatie bij de consument niet te willen profileren, maar slechts de producten onder deze doelgroep bekend te maken. Olins (1990) noemt dit fenomeen *branded identity*.

Op concernniveau is een positief imago onder corporate stakeholders echter wel degelijk van belang. We spreken dan over het corporate imago. Blauw (1986) concludeert over het belang van een goed corporate imago: *'Een goed corporate imago is een stimulans voor de afzet van producten en diensten, helpt het bedrijf de juiste werknemers te werven, is belangrijk voor de financiële wereld en kapitaalverschaffers en geeft minder problemen met overheden, actiegroepen of consumentenorganisaties. Een goed corporate*

imago geeft een onderneming gezag en vertrouwen en vormt de basis voor succes en continuïteit.' Dit vergt in veel gevallen een actieve houding van de organisatie. Is een organisatie onbekend - een gevolg van een passieve houding - dan vermoedt Garbett (1988) dat mensen ertoe geneigd zijn negatieve kenmerken aan de organisatie toe te schrijven.

De functie van het corporate imago verschilt per doelgroep. Zo verschilt de functie van het corporate imago voor consumenten (Dowling, 1988) van die voor potentiële werknemers (Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993). Maar het corporate imago heeft bijvoorbeeld ook een functie ten opzichte van concurrenten (Fombrun & Shanley, 1990; Herbig & Milewicz, 1993; Weigelt & Camerer, 1988).

Gezien het belang van een goed corporate imago wil een organisatie daar in veel gevallen positieve invloed op uitoefenen. Daarvoor is een goede begripsbepaling van imago vereist. Veel imago-onderzoekers hebben hun eigen definitie gegeven van het concept. De vroege definitie van Boulding (1956) dat imago subjectieve kennis is, geeft de grondtoon weer die in veel definities terugkomt: imago is de resultante van persoonlijke opvattingen, ideeën, gevoelens en impressies (bijvoorbeeld: Dowling, 1986; Kotler & Fox, 1995). Voor dit onderzoek wordt de definitie van Dowling (1986) gebruikt om het begrip imago te duiden. In § 2.5.4 wordt de keuze voor deze definitie verder toegelicht.

An image is the set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember and relate to it. That is, it is the net result of the interaction of a person's beliefs, ideas, feelings and impressions about an object (Dowling, 1986).

Dowling (1986) onderscheidt bij een organisatie niet één, maar verscheidene imago's. Omdat een organisatie verschillende stakeholders heeft en met elk een ander soort interactie onderhoudt, zullen alle groepen stakeholders een verschillend imago van de organisatie hebben, zo stelt Dowling. Binnen de verschillende groepen stakeholders ziet men de organisatie wel op min of meer dezelfde wijze (Brown, 1998). Ook Blauw (1994) concludeert dat een corporate imago is opgebouwd uit een aantal imago's dat per doelgroep verschillende aspecten kent, soms zeer uiteenlopende. Pruyn (1994) concludeert dat als men in de marketing spreekt over imago's, doorgaans wordt gerefereerd aan het totaal van de percepties van alle leden van de doelgroep, bij elkaar opgeteld en gemiddeld. Hieruit blijkt dat de visie van Dowling (1986), die het imago van een organisatie aantreft bij de individuele stakeholders en niet bij de organisatie zelf, gedeeld wordt.

Duidelijk is dat het corporate imago een concept omvat dat vanuit veel gezichtspunten bekeken wordt. Dat betekent dat om het corporate imago te meten, attributen uit elk van die verschillende zienswijzen gecombineerd moeten worden (Christensen & Askegaard 1999; Fatt, Wei, Yuen & Suan, 2000; Harris & De Chernatony, 2001; Lewis, 2001). Omdat het corporate imago uit verschillende deelimago's is opgebouwd, lijkt het daarnaast noodzakelijk per groep stakeholders een imagoprofiel te construeren voor PCM. Zou alleen een totaalimago gemeten worden, dan zou waardevolle informatie verdwijnen (Baskin & Aronoff, 1988). In het gemiddelde van een groep waarbinnen veel afwijkende meningen bestaan, is bijvoorbeeld kostbare informatie verloren gegaan. Lohman (1987) wijst erop dat, behalve de karakteristieken die men de organisatie toeschrijft, ook het belang van de diverse karakteristieken per publieksgroep kan verschillen.

Brown (1998) ziet verschillende groepen stakeholders voor elke willekeurige organisatie. Elk van deze groepen stakeholders ziet de organisatie op min of meer dezelfde wijze. Financiële analisten zullen het imago van een bepaald concern allemaal ongeveer hetzelfde zien. Maar, zo stelt Brown, het imago van de verschillende groepen stakeholders zal elk gebaseerd zijn op verschillende informatiesoorten. Binnen groepen stakeholders is een homogeen beeld te verwachten, tussen groepen stakeholders een meer heterogeen beeld.

In de corporate communication wordt sterk organisatiegericht gedacht. Cornelissen (2000) pleit voor een meer stakeholdergerichte aanpak bij de vorming van het imago. Hoewel het imago (gedeeltelijk) voortkomt uit de corporate identiteit, vindt de daadwerkelijke vorming van het imago plaats bij de corporate stakeholders.

Het in de literatuur gebruikte corporate imago betreft vrijwel altijd het door externe stakeholders gepercipieerde corporate imago. Naast die verschijningsvorm van het corporate imago, bestaan ook de begrippen gewenst imago en vermeend imago. Die begrippen zijn onderwerp van de volgende twee paragrafen.

2.4.2 Het vermeende corporate imago

Het vermeende corporate imago is geen veelgebruikt begrip in de corporate communication literatuur. Het vermeende corporate imago wil zoveel zeggen als wat werknemers denken dat het beeld is dat buitenstaanders van hun organisatie hebben (Vos, 1992). Het verschil tussen het vermeende corporate imago en het gepercipieerde corporate imago is dat het vermeende ingaat op hoe men intern *denkt* dat het is, terwijl het gepercipieerde imago het werkelijke imago betreft zoals de stakeholders dat percipiëren. Geeft het gepercipieerde corporate imago het *wérkelijke* beeld, het vermeende corporate imago geeft het beeld dat *binnen* de organisatie bestaat over hoe buitenstaanders tegen de organisatie aankijken.

Hoewel vermeend imago weinig voorkomt in de literatuur, wordt een vergelijkbaar begrip wel gebruikt: *perceived external prestige*. Het begrip *perceived external prestige* geeft weer hoe een werknemer denkt dat buitenstaanders tegen zijn of haar organisatie aankijken (Smidts, Pruyn & van Riel, 2001). *Perceived external prestige*, ook wel *construed external image* (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994) genoemd, is gebaseerd op alle mogelijke verschillende informatiebronnen die betrekking hebben op de organisatie. *Perceived external prestige* is een persoonsgebonden concept, wat wil zeggen dat elk lid van een organisatie een verschillend beeld kan hebben van het *external prestige*. Om in dit onderzoek in dezelfde begrippenlijn te blijven, is ervoor gekozen dit concept te benoemen als vermeend imago, evenals Vos (1992) dit doet.

2.4.3 Het gewenste corporate imago

Naast het gepercipieerde en het vermeende corporate imago is er nog een perspectief van waaruit het corporate imago te bezien is: die van de gewenste situatie, het gewenste corporate imago. Hoewel in de literatuur weinig gesproken wordt over dit concept, wordt er wel gesproken over de gewenste identiteit. De gewenste identiteit - ook wel ideale identiteit - is het droombeeld van het topmanagement zoals men hoopt dat de organisatie zal kunnen worden onder hun bestuurlijke leiding (Van Riel, 2003). Dit kan ook vertaald worden naar het corporate imago. Het gewenste corporate imago behelst dan het intern gewenste ideale beeld dat buitenstaanders van de organisatie zouden moeten hebben. Het is het nagestreefde corporate imago. In veel gevallen is het gepercipieerde imago anders dan het gewenste imago, aangezien het laatste een ideaalbeeld betreft. De punten waar het gepercipieerde en het gewenste corporate imago ongewenst van elkaar afwijken, geven handvatten voor imagomanagement.

2.4.4 Corporate imago als attitude

In de voorgaande paragrafen is het corporate imago beschreven als een theoretisch concept. In deze paragraaf wordt het corporate imago verder ontleed als zijnde een individuele attitude. De stelling van Kotler en Fox (1985) dat het imago een persoonlijke waarneming van een object is die van mens tot mens kan verschillen, wordt in de literatuur veel genoemd (Vos, 1992; Grönroos, 1984; Carlson, 1963; Margulies, 1977; Spector, 1961). Het corporate imago is geen eigendom van de organisatie zelf (Brown, 1998), het bevindt

zich in de hoofden van de individuele stakeholders. Het imago van een organisatie is een persoonlijke waarneming die gericht is op die organisatie (Verhallen, 1988).

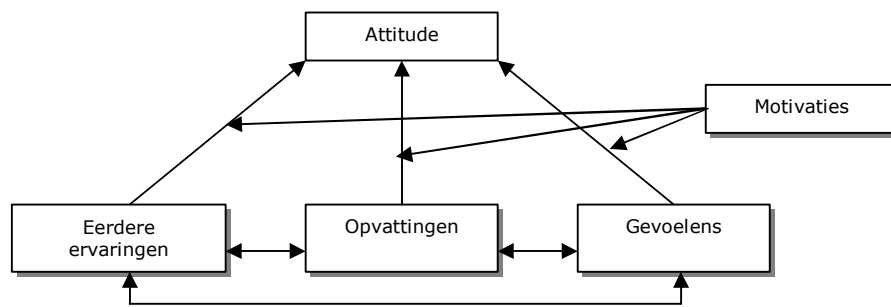
Kotler en Fox (1985) stellen dat het imago van individu tot individu kan variëren van vaag tot helder en van beperkt tot uitvoerig. Hoe sterk de affectieve reactie is en hoe lang de waarneming geleden is, is volgens Rodenburg en Van Woerkum (1990) een factor van betekenis. Pruyn (1994) concludeert dat de betrokkenheid van de doelgroep bij de organisatie van doorslaggevend belang lijkt te zijn bij het bepalen van de uitwerkingsgraad van de bestaande imago's. Deze veronderstelling heeft zijn oorsprong in het *Elaboration Likelihood Model* van Petty en Cacioppo (1986) dat veronderstelt dat een hoge mate van betrokkenheid is gerelateerd aan een hoge mate van elaboratie van bijvoorbeeld een imago-object. Een imago bij het publiek kan daarom omschreven worden als *'een netwerk van betekenissen die in het geheugen bewaard worden en variëren van holistische algemene indrukken tot goed verwerkte evaluaties van objecten'* (Cornelissen, 2000). De uitwerkingsgraad van het imago is volgens Pruyn (1994) te onderscheiden in drie typen: (a) het imago als een complex gestructureerd netwerk of schema (hoge elaboratie); (b) het imago als een evaluatieve attitude (middel elaboratie); (c) het imago als een globale impressie (lage elaboratie).

Hieruit is te concluderen dat het corporate imago een attitude is wanneer sprake is van een gemiddelde betrokkenheid. De attitude is dan de gewogen som van opvattingen ten opzichte van een imago-object (Fishbein & Ajzen, 1975). In dit imago-onderzoek staat daarom de imagoattitude centraal. Attitudes worden gebruikt om gedrag te verklaren en te voorspellen. Wanneer een attitude of een imago positief is, is de kans op positief gedrag ten opzichte van het imago-object groter.

Eagly en Chaiken (1993) definiëren attitudes als *'dispositions to evaluate given entities with some degree of favor or disfavor'*. Meer in detail betekent een psychologische neiging een innerlijke status van een persoon en evalueren duidt op alle mogelijke vormen van evaluatie, zowel cognitief, affectief of gedragsmatig. Een psychologische neiging kan gezien worden als een vooroordeel dat een individu heeft ten opzichte van evaluatieve reacties die positief of negatief zijn. Ook Dowling (1986) ziet het corporate imago als een selectief waargenomen mentaal beeld van de organisatie. De meeste buitenstaanders ontbreekt het aan capaciteit en neiging om accurate informatie over de organisatie te vergaren. Mensen houden er daarom imago's van merken, bedrijven, beroepen en landen op na. Die imago's vergemakkelijken het denken over deze verschillende entiteiten (MacInnis & Price, 1987), het zijn nuttige substituten voor het denken over die entiteiten (Dowling, 1986).

Het corporate imago kan bij gemiddelde betrokkenheid van de stakeholder bij de organisatie dus beschouwd worden als een imagoattitude die direct of indirect tot stand komt door een evaluatie. In het attitudemodel van Fishbein en Ajzen (1975) wordt de attitude opgebouwd uit twee componenten: enerzijds een oordeel over de attributen ten aanzien van een bepaald object, anderzijds een waardering voor elk van die attributen. De waardering van het attribuut is het gewicht dat aan elk afzonderlijk attribuut wordt toegekend voor de totstandkoming van de attitude.

De attributen waaruit de attitude is opgebouwd, kunnen zeer verschillend van aard zijn. Verhallen (1988) noemt alle associates, kenmerken en opvattingen, opgeroepen door het imago-object, als mogelijke onderliggende factoren. Maio, Esses, Arnold en Olson (2004) noemen eerdere ervaringen, opvattingen en gevoelens als basisfactoren voor attitudes (zie figuur 2.1 op de volgende pagina). Deze zijn gebaseerd op respectievelijk gedragsmatige, cognitieve en affectieve componenten.



Figuur 2.1. Het function-structure model van attitudes (Maio, Esses, Arnold & Olson, 2004).

Motivaties modereren de effecten van eerdere ervaringen, opvattingen en gevoelens op de attitude. Er zijn veel factoren denkbaar die de motivatie van een corporate stakeholder voor één van de drie onderliggende factoren versterken of verzwakken. Naast de diversiteit van de attributen waaruit de attitude is opgebouwd, verschilt dus ook het relatieve belang van elk van de attributen per individu.

2.5 Reputatie

Imago en reputatie worden vaak in één adem genoemd. Het onderscheid tussen beide begrippen is daarbij lang niet altijd duidelijk. In de literatuur wordt op verscheidene manieren naar reputatie gekeken. Die zienswijzen worden aangeduid met de analoge school enerzijds en de gedifferentieerde school anderzijds (Gotsi & Wilson, 2001). De analoge school ziet corporate reputatie als het synoniem van corporate imago. De gedifferentieerde school daarentegen beschouwt beide als verschillend en is van mening dat beide begrippen, volgens het grootste deel van deze onderzoekers, ook aan elkaar gerelateerd zijn. Nu meer onderzoek plaatsvindt naar de verschillen tussen beide concepten, scharen steeds meer onderzoekers zich onder de gedifferentieerde school (Gotsi & Wilson, 2001). Ook in dit onderzoek wordt uitgegaan van een verschillende betekenis van het corporate imago en de corporate reputatie. Aan de hand van de verschillen zal het begrip corporate reputatie uiteengezet worden.

Binnen de gedifferentieerde school hebben veel onderzoekers getracht een definitie te geven van reputatie (bijvoorbeeld: Saxton, 1998; Fombrun, 1996). In een poging om de gemeenschappelijke elementen waaruit de talloze reputatiedefinities zijn opgebouwd samen te vatten, schrijven Gotsi en Wilson (2001) de volgende eigenschappen aan corporate reputatie toe:

- het is een dynamisch concept (Balmer, 1991; Barich & Kotler, 1997; Fombrun, 1996; Fombrun & Shanley, 1990; Gray & Balmer, 1998; Rindova, 1997; Saxton, 1998);
- het kost tijd om op te bouwen en te managen (Balmer, 1997; Gray and Balmer, 1998);
- er is een tweezijdige relatie tussen de concepten corporate reputatie en corporate imago (Rindova, 1997): corporate reputaties zijn voor een belangrijk deel afhankelijk van de alledaagse beelden die mensen over een organisatie vormen (Balmer, 1998; Bromley, 1993; Fombrun, 1996; Fombrun & Shanley, 1990; Gray & Balmer, 1998; Rindova, 1997; Saxton, 1998) gebaseerd op het gedrag, de communicatie en de symboliek van de organisatie (Birkigt & Stadler, 1986), terwijl tegelijkertijd corporate reputaties de alledaagse beelden van stakeholders over een organisatie kunnen beïnvloeden (Barich & Kotler, 1991; Mason, 1993);
- het geeft inzicht in de rangschikking tussen een bedrijf en zijn concurrenten (Fombrun, 1996);
- verschillende stakeholders kunnen verschillende reputaties hebben van dezelfde organisatie op basis van hun eigen economische, sociale en persoonlijke achtergrond (Bromley, 1993; Fombrun, 1996).

Wanneer deze elementen vertaald worden naar een definitie van corporate reputatie, luidt dat als volgt: *'A corporate reputation is a stakeholder's overall evaluation of a company over time. This evaluation is based on the stakeholder's direct experiences with the company, any other form of communication and symbolism that provides information about the firm's actions and/or a comparison with the actions of other leading rivals.'*

Op het eerste gezicht lijkt corporate reputatie veel gemeenschappelijk te hebben met corporate imago, maar nadere analyse van de begrippen levert twee belangrijke verschillen op. Reputatie wordt op termijn opgebouwd en is redelijk stabiel van aard, terwijl een imago een meer vluchtig karakter heeft. Balmer (2001) beschrijft het verschil door te zeggen dat als imago een perceptie is, reputatie dan een duurzame perceptie is over een bepaalde termijn. Fombrun (1996) noemt een corporate reputatie een perceptuele representatie van het handelen van een organisatie in het verleden enerzijds en de toekomstverwachtingen anderzijds. Reputatie is vanuit die zienswijze duurzamer van aard en heeft daarmee meer een langetermijnkarakter.

Het tweede verschil brengt Balmer (2001) onder woorden door twee vragen op te werpen. Wat het corporate imago behelst, is het antwoord op de vraag *'Wat is de huidige perceptie?'*. De corporate reputatie daarentegen is het antwoord op de vraag *'Welke onderscheidende attributen worden aan de organisatie toegeschreven?'*. Van Riel (2003) benoemt reputatie als de overall evaluatie van een organisatie op het gebied van veronderstelde bekwaamheden en verantwoordelijkheden in vergelijking met concurrenten. Reputatie is kortweg een bondig evaluatief totaaloordeel van een organisatie (Van Riel, 2003).

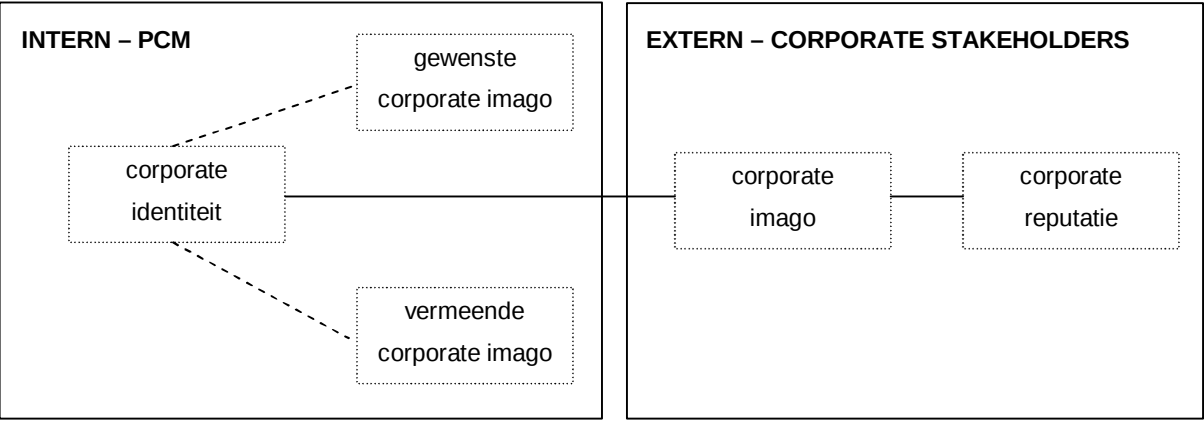
2.6 Overzicht van theoretische concepten

In de voorgaande paragrafen zijn de theoretische concepten belicht die in dit onderzoek centraal staan. In tabel 2.1 wordt tot slot een definitieoverzicht gegeven van die concepten.

Tabel 2.1 – Gehanteerde definities

Concept	Definitie
Corporate identiteit	Corporate identiteit is de zelfpresentatie van een organisatie; de manier waarop de organisatie haar persoonlijkheid tot uitdrukking wenst te brengen richting externe doelgroepen (Van Rekom et al., 1991).
Corporate stakeholders	Corporate stakeholders zijn doelgroepen, zowel binnen als buiten de organisatie, die het organisationele doel kunnen beïnvloeden of daardoor beïnvloed worden (Freeman, 1984).
Corporate imago	An image is the set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember and relate to it. That is, it is the net result of the interaction of a person's beliefs, ideas, feelings and impressions about an object (Dowling, 1986).
Gewenste corporate imago	Het gewenste corporate imago behelst dan het intern gewenste ideale beeld dat buitenstaanders van de organisatie zouden moeten hebben.
Vermeende corporate imago	Het vermeende corporate imago wil zoveel zeggen als wat werknemers denken dat het beeld is dat buitenstaanders van hun organisatie hebben (Vos, 1992).
Corporate reputatie	A corporate reputation is a stakeholder's overall evaluation of a company over time. This evaluation is based on the stakeholder's direct experiences with the company, any other form of communication and symbolism that provides information about the firm's actions and/or a comparison with the actions of other leading rivals (Gotsi & Wilson, 2001).

De beschreven theoretische concepten binnen de corporate communication zijn met elkaar verbonden door onderlinge relaties. Om hierin meer duidelijkheid te verschaffen, zijn die relaties in onderstaand schema (zie figuur 2.2) gevisualiseerd. Doel van de visualisatie is niet om causale relaties te onderscheiden. Het is een descriptief schema met als doel inzicht te geven in de onderlinge positionering van de gehanteerde concepten. Het schema heeft ook niet de pretentie volledig te zijn, het biedt alleen een relationeel kader voor de in dit onderzoek gehanteerde concepten.



Figuur 2.2. Schema van gehanteerde theoretische concepten.

Vooronderzoek 3

Het opsporen van mogelijk relevante imagoattributen

De theoretische aanknopingspunten zetten de grote lijnen uit van de wijze waarop het onderzoek naar het corporate imago van PCM uitgevoerd dient te worden. Om de inhoud van het hoofdinstrument vorm te geven is een vooronderzoek uitgevoerd, waarvan in dit hoofdstuk verslag wordt gedaan. Het hoofdstuk is uit de volgende paragrafen opgebouwd: implicaties van exploratief onderzoek (§ 3.1), doel van het vooronderzoek (§ 3.2), inhoudsanalyse: vergaring van imagoattributen (§ 3.3), selectie van imagoattributen (§ 3.4), focusgroepen: verdere reductie van attributenlijst (§ 3.5), definitieve imagoattributen (§ 3.6) en tot slot de corporate stakeholders (§ 3.7).

3.1 De implicaties van exploratief onderzoek

Corporate imago is door onderzoekers vaker via kwalitatieve methoden dan via kwantitatieve methoden onderzocht (Durgee, 1988; Hanby, 1999). In dit onderzoek wordt zowel een kwalitatieve als een kwantitatieve methode toegepast.

Voor het opsporen van mogelijk relevante imagoattributen is een kwalitatieve methode ingezet in het vooronderzoek. Het hoofdonderzoek, waarin de nadruk ligt op de vergelijking van de verschillende attributen, is uitgevoerd met een kwantitatieve methode, die expliciet van aard is. Op basis van de resultaten van kwantitatief imago-onderzoek kunnen knelpunten in het imago gemakkelijker inzichtelijk worden gemaakt. Een expliciete methode vergt in dit onderzoek een vooronderzoek, om er zeker van te zijn dat een volledige set van relevante imago-eigenschappen gehanteerd wordt in het hoofdonderzoek (Verhallen, 1988).

Waar kwalitatieve data vroeg in het onderzoeksstadium erg nuttig zijn voor het construeren van relevante schalen, is kwantificering later in het onderzoeksstadium vaak onvermijdelijk om statistisch verantwoorde conclusies te kunnen trekken. Blackstone (1993) benadrukt dat kwantificering bij voorkeur plaats moet vinden binnen een kader waarbinnen de rijkheid van kwalitatieve data wordt behouden. In dit onderzoek wordt daarnaar gestreefd door middel van een kwalitatief vooronderzoek en een kwantitatief hoofdonderzoek. Interpretatie van de kwantitatieve data kan dan plaatsvinden op basis van de rijkheid van de kwalitatieve data uit het vooronderzoek.

3.2 Doel van het vooronderzoek

Dit corporate imago-onderzoek heeft een exploratief karakter. Het is daarom gewenst een open methode te gebruiken om tot een goed meetinstrument voor het hoofdonderzoek te komen. Aan die open methode is vormgegeven door het doen van een inhoudsanalyse en het organiseren van drie focusgroepsessies. Het doel van dit vooronderzoek was het op exploratieve wijze genereren van imagoattributen die ingezet kunnen worden in het hoofdonderzoek. De gevonden imagoattributen vormden de basis van de constructie van het onderzoeksinstrument voor het hoofdonderzoek. Daarnaast dienden de focusgroepen ervoor betekenis te geven aan de imagoattributen. Door discussie te laten plaatsvinden over de attributen, werd duidelijk welke betekenis de deelnemers aan de begrippen gaven. Wanneer de betekenis van begrippen duidelijk is, vergemakkelijkt dat de interpretatie van de kwantitatieve resultaten.

3.3 Inhoudsanalyse: vergaring van imagoattributen

Het opsporen van relevante imagoattributen kan op veel verschillende wijzen. Enkele gebruikte methoden in het imago-onderzoek zijn de Kelly Repertory Grid, natural grouping, photosorting en laddering. Aangezien er al onderzoek beschikbaar was over het interne imago van PCM, is gekozen voor twee andere methoden, namelijk inhoudsanalyse en focusgroepen. De combinatie van beide methoden bracht het voordeel met zich mee dat via de inhoudsanalyse relatief snel veel imagoattributen opgespoord werden en via de focusgroepen die imagoattributen aangevuld konden worden.

Het is van belang dat de attributen zorgvuldig worden vastgesteld. De steekproef van uiteindelijke attributen moet representatief zijn (Den Boer, 1994). De respondenten moeten het corporate imago kunnen herkennen in de voorgelegde attributen. Enerzijds moet de set voorgelegde attributen compleet zijn, anderzijds moet het aanbieden van niet-saillante attributen voorkomen worden. De focusgroepen dienen ervoor dit zo veel als mogelijk te waarborgen.

3.3.1 Methode van inhoudsanalyse

De inhoudsanalyse was erop gericht imagoattributen op te sporen uit resultaten van voorgaand onderzoek en beschikbare corporate PCM-documenten. De volgende documenten werden aan een inhoudsanalyse onderworpen:

- Resultaten van het onderzoek naar het interne imago van PCM
- Missie- en strategiedocument
- Corporate brochure

Deze documenten zijn gescand op mogelijk relevante imagoattributen. Het criterium voor opname in de groslijst was als volgt: duidt desbetreffend zelfstandig of bijvoeglijk naamwoord een willekeurige eigenschap aan van PCM Uitgevers? Dit criterium is 'ruim' gehanteerd aangezien in het vervolg van het vooronderzoek voldoende reducerende stappen zijn opgenomen om niet-saillante attributen uit de set te verwijderen.

3.3.2 Bronnen

In deze fase wordt een inhoudsanalyse uitgevoerd op een drietal bronnen, namelijk op de resultaten van het in 2005 verrichte intern imago-onderzoek, de missie- en strategiedocumenten en de corporate brochure van het concern.

In de zomer van 2005 heeft PCM een onderzoek naar het interne imago verricht. Aan dit onderzoek namen 868 werknemers deel. Een onderdeel van het onderzoek betrof een open associatievraag: 'Waarmee associeer je PCM Uitgevers? (Wat is je beeld, wat komt er bij je op als je denkt aan PCM Uitgevers?)'. De resultaten die deze vraag opgeleverd heeft, zijn onderworpen aan een inhoudsanalyse, zodat duidelijk wordt

wat medewerkers als relevante imagoattributen beschouwen voor PCM. Door alle associatieve steekwoorden die een beschrijving zouden kunnen geven van het corporate imago te coderen, worden de mogelijk relevante imagoattributen uit de data gefilterd. De imagoattributen die de analyse opleverde, zijn vervolgens op de groslijst geplaatst.

In genoemd onderzoek is niet specifiek naar de associaties bij het externe imago gevraagd. Het zou wellicht beter zijn het onderzoek te herhalen met een gewijzigde vraagstelling die nadrukkelijker zou inhaken op het vermeende imago. Het probleem van een interne gerichtheid bij het kijken naar een zich extern manifesterend begrip als corporate imago, zou daarmee echter niet volledig ondervangen worden. De toegevoegde waarde van een nieuw onderzoek zou in het kader van dit afstudeeronderzoek niet opwegen tegen de kosten en moeite van dergelijk nieuw onderzoek en is daarom niet uitgevoerd.

Naast de open associatievraag kreeg de respondent in datzelfde interne imago-onderzoek een lijst met negentien imagoattributen voorgelegd waarvan de respondent op een 4-puntenschaal voor elk attribuut moest aangeven of hij of zij desbetreffend attribuut passend vond bij het concern. Aangezien alle attributen in enige mate passend gevonden werden, zijn deze attributen rechtstreeks op de groslijst geplaatst.

De tweede bron waarop een inhoudsanalyse werd gedaan betreft een tweetal korte documenten: de verwoordingen van de missie en strategie van PCM Uitgevers, die bijvoorbeeld ook te lezen zijn op de corporate website. Een inhoudsanalyse waarin relevante imagoattributen worden gecodeerd, wezen uit welke imagoattributen PCM voor zichzelf van belang acht en op welke attributen het concern in ieder geval goed lijkt te willen scoren.

De derde en laatste bron betrof de corporate brochure van PCM Uitgevers. Hierin passeren alle uitgeversactiviteiten de revue, waarmee over de breedte van het concern attributen opgespoord konden worden.

3.3.3 Vergaring van attributen buiten de inhoudsanalyse om

Naast de inhoudsanalyse leveren drie andere bronnen imagoattributen op. De eerste betreft het Kerstonderzoek 2004 van Adformatie onder media-exploitanten. In dit jaarlijkse onderzoek wordt onder andere het imago van media-exploitanten, waarbinnen PCM onder dagbladexploitanten een belangrijke speler is, in kaart gebracht. De attributen uit dat onderzoek werden eveneens op de groslijst geplaatst.

De tweede bron die direct imagoattributen opleverde, is afkomstig van de afdeling Marktonderzoek van PCM Dagbladen: een attributenlijst voor het imago van dagbladen. Aangezien een dagblad voor een consument (een corporate stakeholder is naast stakeholder vaak óók consument) mogelijk de meest directe representatie van PCM Uitgevers is, kan het meenemen van die specifieke attributen van betekenis zijn.

De derde bron betrof de Corporate Imago Barometer 2004 van Intomart GfK, een onderzoek waarin ook PCM beoordeeld is. De door Intomart GfK gehanteerde attributen werden ook op de groslijst geplaatst.

3.3.4 Resultaten van inhoudsanalyse

Uit de voorgaande stappen vloeide een groslijst voort van 124 imagoattributen. Alle opgenomen begrippen geven een willekeurige eigenschap aan van PCM. De totale groslijst van imagoattributen is opgenomen in bijlage A. In de volgende paragraaf wordt toegelicht hoe de groslijst tot de uiteindelijke set imagoattributen is gereduceerd.

3.4 Selectie van imagoattributen

Deze groslijst met 124 attributen diende hanteerbaar gemaakt te worden voor de volgende fase van het vooronderzoek, de focusgroepen. De eerste reductiestap betrof het screenen van de attributen op synoniemen of woorden van gelijke strekking. Dit leverde een reductie op van 33 attributen.

Vervolgens zijn domeinspecifieke steekwoorden (bijvoorbeeld 'gezondheid') en productsteekwoorden (bijvoorbeeld 'boeken') van de groslijst gehaald, aangezien deze woorden in het hoofdonderzoek op een andere wijze terugkeren. Hierdoor nam de lijst met vijftien attributen af.

Dit onderzoek richt zich op externe corporate stakeholders. In verband met *saliency*-problemen dient daarom voorkomen te worden dat imagoattributen in het onderzoek worden meegenomen die corporate stakeholders zelf niet zouden aandragen. Vanuit die gedachte zijn attributen die zich nadrukkelijk richten op het interne imago en het werkgeverschap van PCM, en daarom hoogstwaarschijnlijk niet door externe corporate stakeholders als associaties genoemd zouden worden, van de groslijst verwijderd (bijvoorbeeld 'prettige werkomgeving'). Dat betrof tien attributen.

Op basis van deze weglatingen en enkele toevoegingen ontstond uiteindelijk een hanteerbare lijst van 66 imagoattributen (zie bijlage A). Deze lijst diende als input voor de focusgroepsessies, waarin het aantal attributen op de lijst verder is teruggebracht.

3.5 Focusgroepen: verdere reductie van de attributenlijst

De inhoudsanalyse en de screening van de attributenlijst leverde uiteindelijk 66 mogelijk relevante imagoattributen op. Om een hanteerbare lijst imagoattributen te verkrijgen werd een volgende stap in het vooronderzoek gezet. Het doel van deze vervolgstap was tweeledig:

- Het terugbrengen van de groslijst naar een representatieve set imagoattributen die te operationaliseren is in het hoofdonderzoek.
- Het genereren van kwalitatieve data waarmee betekenis kan worden gegeven aan de imagoattributen. Zo kunnen de kwantitatieve onderzoeksresultaten van het hoofdonderzoek beter geïnterpreteerd worden.

Het eerste doel geeft aan dat de uiteindelijke set imagoattributen representatief moet zijn. Omdat inzicht verkregen moest worden in de collectieve overtuiging van welke attributen wél en welke attributen níét relevant zijn, ligt het gebruik van de focusgroepmethode voor de hand. De meest besproken en dus meest relevante attributen kwamen door de interactie tussen de focusgroepdeelnemers aan de oppervlakte. Die interactie diende tevens het doel om de attributen van een betekenis te voorzien, wat interpretatie in het kwantitatieve stadium van het onderzoek vergemakkelijkte. Daarmee werd tegemoet gekomen aan het tweede doel van dit deel van het vooronderzoek.

Moore (1987) stelt dat een groep in sommige zaken beter presteert dan een enkel individu. Het combineren van verschillende zienswijzen en de mogelijkheid van *pooled intelligence* bevorderen het inzicht in een complex probleem, wat het corporate imago van PCM in dit stadium nog is omdat het nog niet is afgebakend. Het doel van de focusgroepen is daarom ook het expliciete gebruik van de groepsinteractie. Die groepsinteractie levert inzichten op die minder toegankelijk waren zonder die interactie (Morgan, 1988). Bellenger, Bernhardt en Goldstucker (1976) merken op dat de interactie van geven en nemen tot relatief spontane reacties leidt van de deelnemers en tevens gepaard gaat met een hoge betrokkenheid.

In de literatuur over survey-onderzoek worden vaker focusgroepen aanbevolen als basis voor het construeren van een vragenlijst, waarbij een kleinschalige kwalitatieve methode dient als input voor een grootschaliger kwantitatieve methode (bijvoorbeeld: Converse & Presser, 1986; Fountain, Parker & Samuels, 1986; Rossi, Wright & Anderson, 1983). Wanneer onderzoekers relatief onbekend zijn met het te onderzoeken onderwerp, raadt Morgan (1988) aan om een groepsdiscussie te organiseren over de mogelijke items in de vragenlijst.

Omdat de focusgroepdeelnemers elk een bepaalde corporate stakeholdersgroep vertegenwoordigen, is hun individuele mening en niet alleen de groepsmening van belang. Accentverschillen tussen de deelnemers

dienen opgemerkt te worden, zodat die herleid kunnen worden naar verschillende groepen stakeholders. Morgan (1988) adviseert voor focusgroepen met een dergelijke motivatie een klein aantal deelnemers te gebruiken. Intern is de individuele mening veel minder van belang, omdat alle deelnemers gezamenlijk de PCM-mening dienen te vormen. Een focusgroep met veel deelnemers is dan een betere oplossing.

Gezien de moeilijkheid van het combineren van de verkregen data uit de verschillende focusgroepen, raadt Morgan (1988) aan slechts een klein aantal groepen te organiseren. In de volgende paragrafen komen respectievelijk de externe focusgroepen en de interne focusgroep voor het voetlicht.

3.5.1 Externe focusgroepen

Om relevante imagoattributen op te sporen vonden twee focusgroepsessies plaats met corporate stakeholders. De deelnemers en de procedure worden in de volgende twee paragrafen nader gespecificeerd.

Deelnemers

Aan de twee focusgroepen met externe stakeholders namen telkens drie personen deel. Het betroffen drie representatieve vertegenwoordigers uit de drie doelgroepen van het onderzoek. Representativiteit was het criterium voor het uitnodigen van een stakeholder voor de focusgroep. Door uit alle drie de onderzoeksgroepen vertegenwoordigers te selecteren, ontstond uiteindelijk een selectie van imagoattributen waarin alle groepen stakeholders zich zouden kunnen herkennen. Aangezien een fors aantal attributen aan de deelnemers werd voorgelegd, is de focusgroep beperkt tot drie deelnemers, zodat de discussie overzichtelijk bleef.

Door vertegenwoordigers van drie verschillende doelgroepen bij elkaar te plaatsen, was er sprake van heterogeniteit binnen de focusgroep. Door interactie maakte heterogeniteit overeenkomsten en verschillen in zienswijzen tussen de verschillende doelgroepen inzichtelijk. De discussie tussen de verschillende deelnemers bracht de relevante imagoattributen aan de oppervlakte.

Procedure

Het betrof voor de deelnemers een eenmalige focusgroep. De gespreksleider vervulde een neutrale positie in de interactie tussen de deelnemers. De sessie was opgebouwd uit twee delen: een exploratiefase waarin attributen met een uitgeversconcern in het algemeen werden geassocieerd en een specificatiefase waarin attributen geassocieerd werden met PCM.

In de eerste fase bepaalden de deelnemers uit de set van 66 imagoattributen de 30 attributen die voor een uitgeversconcern in het algemeen het meest van belang zijn. Deze 30 attributen werden op een magneetbord geplaatst. Bij het plaatsen van de attributen werd visueel onderscheid gemaakt in de mate van belang en de mate waarin een attribuut positief of juist negatief was. Door het groeperen ontstonden 'semantische netwerken' waarbij aan elkaar gerelateerde begrippen clusters vormden. De tweede fase omvatte het opsporen van de voor PCM 30 meest relevante attributen. Ook deze 30 attributen werden naar groot of klein belang en positief of negatief karakter gerangschikt. De attributen die niet op het magneetbord werden geplaatst, werden van ondergeschikt belang geacht en bleven daarom buiten de discussie. De sessies kunnen als zeer open gekarakteriseerd worden, waarin veel ruimte was voor discussie tussen de deelnemers. De resultaten van deze focusgroepen, samen met de resultaten van de interne focusgroep, zijn weergegeven in § 3.6.

3.5.2 Interne focusgroep

In de externe focusgroepen stond het opsporen van de meest relevante imagoattributen voor een uitgeversconcern en voor PCM in het bijzonder centraal. De interne focusgroep benadert het corporate imago

vanuit een andere invalshoek: welke attributen denken medewerkers dat externe stakeholders passend vinden bij PCM en welke attributen zijn eigenlijk gewenst voor PCM? Deze invalshoek maakt het mogelijk attributen op te sporen die van belang zijn voor het vermeende en het gewenste corporate imago. De volgende twee paragrafen beschrijven dit deel van het vooronderzoek.

Deelnemers

De acht deelnemers uit de interne focusgroep zijn samengebracht uit verschillende werkmaatschappijen van PCM. De nadruk lag daarbij op de werkmaatschappijen PCM Holding en PCM Dagbladen. Deze werkmaatschappijen zijn voor hun functioneren meer dan de andere werkmaatschappijen gebaat bij een positief corporate imago. Bijna alle deelnemers vervullen een communicatieve functie binnen hun werkmaatschappij. Zij hebben daarom kennis van zaken over het imago zoals dat door externe partijen ervaren wordt en zij hebben tevens een mening over de gewenste situatie voor PCM. Daarnaast vormde het samenbrengen van juist deze medewerkers een opstap naar het vormen van consensus over imagoaangelegenheden, wat van belang kan zijn wanneer in een later stadium beleidsuitvoering plaatsvindt.

Hoewel in de externe focusgroepen gestreefd is naar heterogeniteit, was bij de interne focusgroep juist sprake van homogeniteit, vanwege de overeenkomsten in takenpakket en natuurlijk de gezamenlijke werkgever. Die homogeniteit kwam de bepaling van het vermeende en het gewenste corporate imago in deze focusgroep ten goede.

Procedure

De procedure van de interne focusgroep was in veel opzichten vergelijkbaar met die van de externe focusgroepen (zie vorige paragraaf). Het belangrijkste verschil betrof echter de voorliggende vraag van waaruit te werk werd gegaan. Het eerste deel van de sessie ging in op de attributen van het vermeende corporate imago, het tweede deel op de attributen van het gewenste corporate imago. Ook in deze focusgroepsessie werd gestreefd naar een open karakter met veel ruimte voor discussie. De omvang van de groep vereiste echter een strakkere leiding dan de externe focusgroepen. In de interne focusgroep zijn de bouwstenen van het vermeende en het gewenste corporate imago behandeld. In het kleinschalige kwantitatieve nevenonderzoek onder eigen medewerkers van PCM ? wat ter sprake komt in § 4.5 ? ondergaan deze beide imagoconcepten een kwantitatieve vertaalslag. De resultaten van deze focusgroep, samen met de resultaten van de externe focusgroepen, worden in de volgende paragraaf weergegeven.

3.6 Definitieve imagoattributen

De hanteerbare en representatieve set imagoattributen is na de focusgroepen tot stand gekomen aan de hand van een aantal criteria van Dowling (1988). Allereerst moeten de attributen kunnen voldoen aan het beschrijvende karakter, aangezien het een exploratief onderzoek betreft. Daarnaast dienen alle drie de groepen corporate stakeholders PCM te kunnen herkennen in de geselecteerde attributen. Tot slot moet ook PCM zelf zich kunnen herkennen in de set imagoattributen. Het doorlopen van deze stappen resulteerde in een lijst van 31 imagoattributen. Ter controle zijn deze 31 imagoattributen voorgelegd aan een onderzoeksexpert. Op zijn advies is nog een zevental attributen toegevoegd, zodat de definitieve set bestond uit 38 imagoattributen. Deze selectie imagoattributen staat centraal in het hoofdonderzoek. Het betreft in alfabetische volgorde de lijst op de volgende pagina, waarbij het onderscheid in positieve en negatieve attributen nog niet van belang is (tabel 3.1):

Tabel 3.1 – Opgespoorde mogelijk relevante imagoattributen

Afstandelijk	Invloedrijk	Ondernemerschap
Arrogant	Klantvriendelijk	Onzeker
Besluitvaardig	Kwalitatief	Op winst gericht
Betrokken	Kwetsbaar	Opinievormend
Bureaucratisch	Leidend	Oppervlakkig
Commercieel	Log	Professioneel
Creatief	Maatschappelijk verantwoord/ publieke functie	Serieus
Defensief	Marktgericht	Sociaal
Deskundig	Modern	Toonaangevend
Gefragmenteerd	Nauwkeurig	Traag
Inspirerend/bevlogen	Onafhankelijk	Traditioneel
Intellectueel	Onbetrouwbaar	Transparant/toegankelijk
Kritisch		Visionair

3.7 Corporate stakeholders

In het inleidende hoofdstuk is de vraag gesteld wie de corporate stakeholders van PCM zijn. Op basis van Freeman (1984) is een stakeholdersanalyse uitgevoerd om de meest relevante stakeholders voor PCM te kunnen selecteren. Een stakeholdersanalyse brengt in kaart welke personen betrokken zijn bij een bepaald probleem, welke belangen zij hebben bij verandering of het handhaven van de status quo en welke vooronderstellingen zij daarbij hanteren. In tabel 3.2 zijn de drie meest relevante groepen corporate stakeholders weergegeven. Deze drie groepen corporate stakeholders zullen betrokken worden in het onderzoek.

Tabel 3.2 – Meest relevante corporate stakeholders

Mediabureaus	In 2005 besteedden mediabureaus en adverteerders voor € 176,9 miljoen bij PCM Uitgevers. Dit komt neer op ruim 27% van de totale omzet van het concern. Deze omzet wordt voornamelijk op corporate niveau behaald. Uit deze cijfers blijkt dat PCM sterk afhankelijk is van deze stakeholders.
Journalisten	Journalisten van aan de branche van PCM gerelateerde media schrijven met grote regelmaat over het concern. Binnen PCM wordt de inhoud daarvan vaak als negatief ervaren. Voor een betere beeldvorming van PCM is een minder negatieve houding van de pers van belang.
Financiële stakeholders	Aangezien PCM de wens heeft geuit op termijn naar de beurs te willen, wordt het belang van de financiële stakeholders steeds groter. Een goede verstandhouding met deze stakeholders is daarom voor PCM zeer gewenst. Fombrun (1996) waarschuwt voor de grote rol die investeringsanalisten hebben met hun bedrijfsmonitoren die informatie interpreteren en distribueren. Daarmee hebben ze een grote invloed op de vorming van corporate reputaties, zeker die van publieke bedrijven. Voor PCM zijn financiële stakeholders dan ook van belang.

Methode van onderzoek 4

De operationalisering van het hoofdonderzoek

De operationalisering van het hoofdonderzoek is onderwerp van dit hoofdstuk. In de volgende paragrafen zullen achtereenvolgens de volgende onderwerpen behandeld worden: attitudemeting in imago-onderzoek (§ 4.1), de respondenten (§ 4.2), de procedure (§ 4.3), de vragenlijst (§ 4.4) en tot slot de analyse (§ 4.5).

4.1 Attitudemeting in imago-onderzoek

In hoofdstuk 2 is beschreven dat het corporate imago de attitude ten aanzien van een organisatie is. In dit methodehoofdstuk staat daarom de attitudemeting centraal. De bouwstenen voor die attitudemeting vloeiden voort uit het vooronderzoek. In deze paragraaf wordt nader ingegaan op attitudemeting in imago-onderzoek.

4.1.1 Attitudemeting: een expliciete methode

De attitudemeting is een expliciete onderzoeksmethode. Verhallen (1988) somt een aantal voor- en nadelen op van de expliciete methode om het imago in kaart te brengen. In tabel 4.1 is die opsomming weergegeven. Bij het ontwikkelen van het onderzoeksinstrument dienen deze nadelen goed in ogenschouw te worden genomen en waar mogelijk ondervangen te worden.

Tabel 4.1 – Voor- en nadelen expliciete methode

Voor- en nadelen van de expliciete methode volgens Verhallen (1988)	
Voordelen	Nadelen
• het levert imagoprofielen op • het is gedetailleerd • het is vergelijkbaar	• er dient een complete lijst met attributen te worden voorgelegd • het betreft een lange interviewlijst • er kunnen 'halo'-effecten optreden • niet-salliant attributen worden ook voorgelegd

De voordelen van deze methode zijn gewenst en komen aan de onderzoeksdoelen tegemoet. De nadelen dienen zo veel mogelijk ondervangen te worden. Het eerste nadeel gaat in op de representativiteit van de

imagoattributen. Door in het vooronderzoek de drie groepen corporate stakeholders en medewerkers van PCM te betrekken, is die representativiteit nagestreefd. Het tweede nadeel kan tot gevolg hebben dat respondenten de vragenlijst niet volledig invullen. Door gebruik te maken van bepaalde software wordt dit ondervangen, zodat respondenten de vragenlijst niet kunnen vervolgen zonder alle voorgaande vragen beantwoord te hebben. Het optreden van 'halo'-effecten – die plaatsvinden wanneer een evaluatie van één eigenschap van een object het beoordelen van andere eigenschappen van dat object beïnvloedt (Wetzel, Wilson & Kort, 1981) – is nauwelijks te voorkomen in een expliciete methode. Door de attributen telkens in een willekeurige volgorde aan te bieden, wordt hiertoe wel een kleine poging gedaan. Verhallen (1988) noemt ook het aanbieden van niet-saillante attributen een nadeel. Door uitvoerig vooronderzoek is gestreefd naar een representatieve set imagoattributen waarin zo weinig mogelijk *non-salient* attributen aanwezig zijn. Wanneer een respondent bij een attribuut geen persoonlijke relevantie of persoonlijk belang ervaart, dienen de antwoordschalen daarvoor ook ruimte te bieden.

4.1.2 Attitudemeting volgens Fishbein en Ajzen

Een attitude bestaat volgens Fishbein en Ajzen (1975) uit twee componenten: een component voor een oordeel en een component voor een waardering. In dit imago-onderzoek worden die twee componenten benoemd als 'perceptie' enerzijds en 'waardering' anderzijds. De imagoattitude komt zodoende tot stand door de som te nemen van alle afzonderlijke producten van perceptie maal waardering. In formulevorm:

$$A = \sum_{i=1}^n P_i \times W_i$$

In de formule duidt **A** de attitude aan, **P_i** de perceptie van attribuut *i* en **W_i** de waardering van attribuut *i*.

Aan de hand van deze manier van attitudemeting is een goede vergelijking mogelijk tussen de verschillende groepen corporate stakeholders. Deze attitudemeting maakt het ook mogelijk om een 'interne vergelijking' uit te voeren. Via de tweede component, waardering, spreekt de respondent een voorkeur of afkeur uit ten opzichte van bepaalde attributen. Uit die voorkeuren kan een rechtstreekse afleiding gemaakt worden naar het ideale corporate imago. Perceptie en voorkeuren kunnen dan ook onderling vergeleken worden. Dowling (1998) noemt de voorkeuren waarin met een dergelijke methode gewerkt wordt een *ideal point*. Dat concept is in het bijzonder van nut voor managers om inzicht te krijgen in de attributen die dichterbij het ideaalpunt gebracht dienen te worden.

4.2 Respondenten

In § 3.7 is verantwoord welke corporate stakeholders voor PCM het meest van belang zijn. Deze corporate stakeholders vormen tezamen de populatie waaronder het corporate imago in kaart wordt gebracht. Deze populatie bevat drie strata: mediabureaus, journalisten en financiële experts. Doel van dit onderzoek is om over deze drie verschillende strata afzonderlijke en vergelijkende uitspraken te kunnen doen. Daarom is per stratum een steekproef getrokken. Hoe de strata in kaart zijn gebracht en wat onder elk stratum verstaan wordt, volgt in onderstaande paragrafen.

4.2.1 Mediabureaus

De corporate stakeholders bij mediabureaus zijn aangeleverd door de bureaugroep van PCM (de afdeling die contact onderhoudt met mediabureaus). De bureaugroep beschikte over een lijst van 588 personen die via een zakelijke relatie incidenteel of regelmatig contact onderhouden met PCM. Deze 588 personen, die bij 32

verschillende mediabureaus werkzaam zijn, vervulden allen een functie als *media director*, mediastrateeg, mediaplanner of *media order*. In totaal zijn 143 stakeholders uit deze groep benaderd, waarvan er 42 daadwerkelijk meededen aan het onderzoek.

De betrokkenheid van de doelgroep bij de organisatie lijkt van doorslaggevend belang te zijn bij het bepalen van de uitwerkingsgraad van de bestaande imago's (Pruyn, 1994). Om gezien het vereiste elaboratieniveau op verantwoorde wijze de attitude te meten, zijn de respondenten geselecteerd op niveaus binnen de stakeholdersgroepen waar verwacht wordt dat PCM Uitgevers de meeste associaties oproept. Daarnaast was het van belang dat de stakeholders voornamelijk te maken hebben met het concern PCM als geheel en niet alleen met een afzonderlijk bedrijfsonderdeel. Beide criteria gelden ook voor de overige strata.

4.2.2 Journalisten

De tweede groep corporate stakeholders, journalisten, is samen met de woordvoerder van PCM geïnventariseerd. Aan de hand van zijn perscontacten is een lijst van 88 journalisten en redacteurs opgesteld. Deze personen waren werkzaam voor 31 verschillende titels. Vakbladen als *De Journalist*, *Boekblad*, *Adformatie*, *De Uitgever*, *Media Facts*, *Reclameweek* en *Tijdschrift voor Marketing* besloegen het grootste deel van deze titels. Onder de 88 journalisten waren ook de redacteurs van de mediakaternen van de vier eigen titels, *de Volkskrant*, *Trouw*, *NRC Handelsblad* en het *Algemeen Dagblad*. Van de 88 uitgenodigde journalisten namen er 40 deel aan het onderzoek.

4.2.3 Financiële experts

Voor de financiële stakeholders is binnen PCM de *chief financial officer* benaderd voor personen die hij onder financiële stakeholders schaarde. Hieruit ontstond een lijst met financiële analisten, beleggingsstrategen en vermogenbeheerders die allen de mediabranche in hun portefeuille hebben. Deze lijst is door de onderzoeker aangevuld met financiële journalisten die de mediabranche volgen. Dit resulteerde vervolgens in een lijst van 116 individuele corporate stakeholders uit de financiële wereld. Aan deze 116 stakeholders werd een uitnodiging verzonden om deel te nemen aan het onderzoek, waaraan uiteindelijk 42 stakeholders gehoor gaven.

4.2.4 Gezamenlijke corporate stakeholders

De totale steekproef omvat 124 respondenten, aangezien de strata respectievelijk 42, 40 en 42 respondenten tellen. Bij de steekproeftrekking is sprake van onevenredige allocatie, aangezien de steekproefgrootte per stratum onafhankelijk is van de populatiegrootte van desbetreffend stratum. Uit de kleine strata (journalisten en financiële experts) worden relatief meer respondenten getrokken om een zo groot mogelijke nauwkeurigheid te krijgen, zodat nog uitspraken per stratum gedaan kunnen worden. Om uitspraken te doen over de gehele populatie van deze corporate stakeholders moet daarom herwogen worden door te vermenigvuldigen met een weeggetal. Na herweging ontstaat een representatief beeld van het corporate imago onder deze drie groepen corporate stakeholders. In tabel 4.2 op de volgende pagina zijn de populatiegroottes, steekproefgroottes en weegfactoren opgenomen.

Tabel 4.2 – Respondentenoverzicht

Stakeholdersgroep	Populatiegrootte	Steekproefgrootte	Weegfactor (t.b.v. corporate stakeholders)
Mediabureaus	588	42	14
Journalisten	88	40	2,2
Financiële experts	116	42	2,76
<i>Totaal corporate stakeholders</i>	<i>792</i>	<i>124</i>	

4.3 Procedure

Op basis van het vooronderzoek waarvan verslag gedaan is in hoofdstuk 3, is een vragenlijst geconstrueerd (zie § 4.4). Deze vragenlijst is ontwikkeld voor online gebruik, zodat respondenten vanaf hun werkplek konden deelnemen aan het onderzoek. Voor het vervaardigen van deze online vragenlijst is gebruik gemaakt van SPSS-websoftware.

Per e-mail zijn de corporate stakeholders vervolgens persoonlijk uitgenodigd deel te nemen aan het online onderzoek (zie bijlage B). Van zowel de stakeholders uit de financiële wereld als uit de pers zijn de gehele lijsten benaderd. Van de mediabureaus zijn in eerste instantie systematisch en met aselekt begin 118 stakeholders benaderd. Deze methode werd uitgevoerd door op de lijst van 588 stakeholders telkens de derde, achtste, dertiende, achttiende, etc. persoon uit te nodigen. Nadat de respons van deze groep van 118 stakeholders niet voldoende was, zijn 25 extra stakeholders uitgenodigd. De selectie van vond plaats door willekeurig een stakeholder te kiezen van mediabureaus die ondervertegenwoordigd waren in de respondentengroep.

In de persoonlijke uitnodiging was een hyperlink opgenomen naar het online onderzoek. Op basis van ID-herkenning konden de respondenten uit de verschillende strata van elkaar onderscheiden worden. Na twee weken werden herinneringsuitnodigingen verzonden naar stakeholders die tot dat moment nog niet hadden deelgenomen aan het onderzoek.

Na het invullen van de vragenlijst werd de respondent gevraagd of hij of zij het op prijs stelde een persoonlijke attentie te ontvangen. Wanneer de respondent vrijwillig zijn of haar persoonlijke gegevens achterliet, ontving hij of zij een historische voorpagina van de Volkskrant van de ingevoerde geboortedatum.

4.4 Vragenlijst

Op basis van het vooronderzoek is een onderzoeksinstrument geconstrueerd. Het onderzoeksinstrument behoort tot het survey-onderzoek, naar het criterium van Albinski (1974): een onderzoek behoort tot het survey-type wanneer men te maken heeft met empirisch onderzoek, dat betrekking heeft op een veelheid van objecten en wanneer de gegevens hiervan in werkelijke situaties verzameld en statistisch verwerkt worden. In de volgende paragraaf worden de afzonderlijke constructen van de vragenlijst toegelicht. Zie voor de volledige vragenlijst bijlage C.

4.4.1 Constructen

De vragenlijst is opgebouwd uit een zevental constructen. Achtereenvolgens zullen deze zeven constructen besproken worden.

1. Persoonlijke achtergrondkenmerken

Met een vijftal vragen is de relevante persoonlijke achtergrond van de respondenten in kaart gebracht. Er is

gevraagd naar het geslacht, het aantal jaren dat de respondenten werkzaam was in zijn of haar huidige branche (0-3, 4-7, 8-11, 12-15 of meer dan 15 jaar), hoe goed de respondent het concern PCM Uitgevers kende (op een 5-puntsschaal van zeer goed tot zeer slecht), de contactfrequentie met PCM (op een 5-puntsschaal van vaak tot nooit) en de betrokkenheid met PCM (op een 5-puntsschaal van zeer betrokken tot zeker niet betrokken).

2. Globale indruk

Hoewel in dit onderzoek de imagoattitude van corporate stakeholders wordt gemeten, kan een enkele vraag naar de globale indruk die de respondent van PCM heeft, toegevoegde waarde hebben. Dit geeft inzicht in het globale evaluatieve oordeel dat men over PCM geeft. Op de vraag *'Hoe positief of negatief is uw globale indruk van PCM Uitgevers?'* kon men op een 7-puntsschaal antwoorden van zeer positief tot zeer negatief.

3. Productassociaties

PCM geeft een scala aan producten uit. Om inzicht te verkrijgen in welke mate corporate stakeholders producten met PCM associëren, is de volgende vraag gesteld: *'Als u aan PCM Uitgevers denkt, in welke mate vindt u onderstaande producten dan van toepassing op dat concern?'*. Vervolgens werden de tien soorten producties die PCM vervaardigd genoemd, namelijk (1) boeken, (2) dagbladen, (3) DVD's, CD's en CD-ROMs, (4) leermethoden, (5) huis-aan-huisbladen, (6) internetdiensten, (7) magazines, (8) PDA-uitgaven, (9) televisieproducties en (10) vaktijdschriften. De respondent kon per productsoort op een 5-puntsschaal van *zeker niet van toepassing* tot *zeer van toepassing* zijn antwoord geven. De producten werden bij elke respondent in willekeurige volgorde aangeboden.

4. Uitgeefgebiedassociaties

PCM is als uitgever actief op veel verschillende gebieden. Met de vraag *'Als u aan PCM Uitgevers denkt, in welke mate vindt u onderstaande uitgeefgebieden dan van toepassing op dat concern?'* is inzicht verkregen in welke gebieden men PCM actief ziet. De uitgeefgebieden betroffen (1) gezondheidszorg, (2) kunst, (3) lectuur (thrillers, romans, strips), (4) literatuur, (5) nieuws, (6) onderwijs, (7) ontspanning, (8) opinie en debat en (9) wetenschap. Ook hier kon de respondent op een 5-puntsschaal aangeven of een uitgeefgebied *zeker niet van toepassing* tot *zeer van toepassing* was voor PCM. In willekeurige volgorde werden de uitgeefgebieden aan de respondent aangeboden.

5. Perceptie imagoattributen

De kern van het onderzoek betroffen de constructen 5 en 6, de perceptie en waardering van de imagoattributen. Om de mate van perceptie van de imagoattributen bij PCM in kaart te brengen, werd de volgende vraag gesteld: *'Als u aan PCM Uitgevers denkt, in welke mate vindt u onderstaande imagokenmerken dan van toepassing op dat concern?'*. De imagokenmerken die vervolgens voorgelegd waren, zijn te vinden in § 3.5. De antwoordcategorieën betroffen (1) *zeer van toepassing*, (2) *van toepassing*, (3) *noch wel, noch niet van toepassing*, (4) *niet van toepassing* en (5) *zeker niet van toepassing*. De imagoattributen werden bij elke respondent in willekeurige volgorde aangeboden. Dit construct beoogt een feitelijk profiel te geven van het corporate imago van PCM.

6. Waardering imagoattributen

Niet alleen de perceptie, maar ook de waardering van de imagoattributen is in kaart gebracht. De volgende vraag vroeg naar de waardering van de 38 afzonderlijke attributen: *'In de vorige vraag hebt u associaties gemaakt met PCM Uitgevers. Denk nu aan een uitgeversconcern in het algemeen. Hoe goed of hoe slecht*

vindt u onderstaande imagokenmerken voor een uitgeversconcern?'. De antwoordcategorieën betroffen (1) *zeer goed*, (2) *goed*, (3) *noch goed, noch slecht*, (4) *slecht* en (5) *zeer slecht*. De imagoattributen werden bij elke respondent in willekeurige volgorde aangeboden. Door het vragen naar een waarderingsoordeel van de respondenten, wordt met dit construct het door de markt gewenste imago bepaald, zoals toegelicht in § 4.1.2. Naast de waarderingsscores voor het individuele belang van elk attribuut, geeft dit construct als resultaat tevens een marktideaal corporate imago.

7. Dagbladkenmerken

De meest tastbare representatie van PCM zou het dagblad kunnen zijn dat de stakeholder leest. Om inzicht te krijgen in de invloed die het gelezen dagblad heeft op de imagoattitude, is een dagbladschaal ontwikkeld.

De eerste vraag van het construct betrof het leesgedrag van de respondent. Voor alle landelijke dagbladen werd gevraagd hoe vaak de respondent desbetreffend dagblad las. De 5-puntsschaal ter beantwoording varieerde van *nooit of zeer zelden* tot *(bijna) dagelijks*. Vervolgens kon de respondent de krant van zijn/haar grootste voorkeur aangeven. De volgorde van de landelijke dagbladen was bij elke respondent willekeurig.

Ten aanzien van de krant van de grootste voorkeur werd vervolgens de attitude in kaart gebracht. De attitudeschaal is gebaseerd op de drie belangrijkste redenen waarom men een bepaalde krant leest (PCM Marktonderzoek, 2005). De eerste reden betreft de kwaliteit van de nieuwsverslaggeving. Dit is gemeten op een 7-puntsschaal van *biedt slechte nieuwsverslaggeving* tot *biedt goede nieuwsverslaggeving*. De tweede reden betrof de kwaliteit van opinie en achtergronden. De respondent kon hierover zijn mening geven op eveneens een 7-puntsschaal, die varieerde van *is slecht in opinie en achtergronden van het nieuws* tot *is goed in opinie en achtergronden van het nieuws*. De derde en laatste reden was de mate waarin men gewend aan en vertrouwd met de krant was. De 7-puntsschaal liep van *ben ik niet aan gewend, niet mee vertrouwd* tot *ben ik aan gewend, mee vertrouwd*. De α van deze dagbladattitudeschaal was 0.67.

Na afloop van de vragenlijst werd de respondenten de mogelijkheid geboden om commentaar te geven op het onderzoek.

4.4.2 Pretest

Om de gebreken in de online vragenlijst op te sporen, is een formatieve evaluatie uitgevoerd, de pretest. Met de inzichten die de pretest opleverde, is de vragenlijst verbeterd. De probleemopsporende evaluatie was kwalitatief van aard. Het aantal keren dat een probleem genoemd werd tijdens de pretest, was van minder belang. De pretest werd uitgevoerd op basis van een combinatie van de gebruiks- en beoordelingsmethode. De gebruiksmethode wil zoveel zeggen als dat de testers zich gedragen als respondenten, waarmee het begrip wordt getest. De beoordelingsmethode behelst een methode waarin de testers nadrukkelijk de rol krijgen van beoordelaar en zich dus niet in een realistische setting begeven. De gegevensverzameling vindt dan plaats op basis van zelfrapportage. Het gaat bij deze methode met name over de relevantie en volledigheid van de aangeboden informatie (De Jong & Schellens, 2001).

Aan negen personen is gevraagd de online vragenlijst kritisch in te vullen en daarbij met name te letten op begrip en duidelijkheid van de vragen. De onderzoeker was daarbij aanwezig en stelde gedurende het invullen vragen om het begrip en de duidelijkheid te toetsen. Onder de negen testers waren vijf medewerkers van PCM en vier studenten communicatie. De negen testers verschilden qua leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, kennis van het concept imago, kennis van PCM en betrokkenheid met PCM.

Deze testers spoorden een lijst van mogelijke problemen op in de online vragenlijst. De pretest leverde vooral nuttige resultaten op voor de verschillende vraagstellingen in het onderzoek en de wijze van

aanbieden van de antwoordmogelijkheden. De vragenlijst is daarom herzien op de volgende punten: (a) consistentie is verder doorgevoerd in de antwoordcategorieën en (b) de formuleringen van met name de associatieve vragen is aangescherpt. Aan de interface zijn geen wijzigingen doorgevoerd, aangezien niemand daar een probleem constateerde. De verwerking van de resultaten van de pretest resulteerde vervolgens in de definitieve vragenlijst.

4.5 Indicatief nevenonderzoek

Om het corporate imago dat stakeholders van PCM hebben in perspectief te kunnen zien, is het vermeende en het gewenste corporate imago vastgesteld. Door het vergelijken van deze twee imagoconcepten met de onder de externe stakeholders gemeten imagoconcepten, ontstaat een helder inzicht in de knelpunten van het corporate imago.

De vaststelling vond plaats door de deelnemers van de interne focusgroep een vragenlijst te laten invullen. Aangezien bij dit nevenonderzoek slechts acht respondenten betrokken werden, worden de resultaten alleen indicatief vergeleken met de resultaten van het hoofdonderzoek. De vragenlijst was opgebouwd uit de volgende zes constructen. De eerste drie constructen bevragen de respondenten over het vermeende corporate imago, de laatste drie constructen het gewenste corporate imago. Zie voor de volledige vragenlijst bijlage D.

1. Vermeende productassociaties

Om inzicht te verkrijgen in welke mate men intern denkt dat corporate stakeholders bepaalde producten met PCM associëren, is de volgende vraag gesteld: *'Als externe stakeholders aan PCM Uitgevers denken, in welke mate denk je dat zij onderstaande producten van toepassing vinden op PCM?'*. Vervolgens werden de tien soorten producties die PCM vervaardigt genoemd, namelijk (1) boeken, (2) dagbladen, (3) DVD's, CD's en CD-roms, (4) leermethoden, (5) huis-aan-huisbladen, (6) internetdiensten, (7) magazines, (8) PDA-uitgaven, (9) televisieproducties en (10) vaktijdschriften. De respondent kon per productsoort op een 5-puntsschaal van *zeker niet van toepassing* tot *zeer van toepassing* zijn antwoord geven. De producten werden bij elke respondent in willekeurige volgorde aangeboden.

2. Vermeende uitgeefgebiedassociaties

Met de vraag *'Als externe stakeholders aan PCM Uitgevers denken, in welke mate denk je dat zij onderstaande uitgeefgebieden van toepassing vinden op PCM?'* is inzicht verkregen in welke gebieden werknemers denken dat corporate stakeholders PCM actief zien. De uitgeefgebieden betroffen (1) gezondheidszorg, (2) kunst, (3) lectuur (thrillers, romans, strips), (4) literatuur, (5) nieuws, (6) onderwijs, (7) ontspanning, (8) opinie en debat en (9) wetenschap. Ook hier kon de respondent op een 5-puntsschaal aangeven of een uitgeefgebied *zeker niet van toepassing* tot *zeer van toepassing* was voor PCM. In willekeurige volgorde werden de uitgeefgebieden aan de respondent aangeboden.

3. Vermeende perceptie imagokenmerken

Om in kaart te brengen hoe werknemers denken dat imagokenmerken door corporate stakeholders met PCM geassocieerd worden, werd de volgende vraag gesteld: *'Als externe stakeholders aan PCM Uitgevers denken, in welke mate denk je dat zij onderstaande imagokenmerken van toepassing vinden op PCM?'*. De imagokenmerken die vervolgens voorgelegd waren, zijn te vinden in § 3.5. De antwoordcategorieën betroffen (1) *zeer van toepassing*, (2) *van toepassing*, (3) *noch wel, noch niet van toepassing*, (4) *niet van toepassing* en (5) *zeker niet van toepassing*. De imagokenmerken werden bij elke respondent in willekeurige volgorde aangeboden.

De laatste drie constructen maten het gewenste corporate imago; het corporate imago zoals dat binnen de organisatie wordt nagestreefd.

4. Gewenste productassociaties

Om inzicht te verkrijgen in het gewenste corporate imago onder werknemers, is de volgende vraag gesteld: *'In welke mate zouden in de gewenste situatie de onderstaande producten van toepassing moeten zijn op PCM?'.* Vervolgens werden de tien soorten producties die PCM vervaardigt genoemd, namelijk (1) boeken, (2) dagbladen, (3) DVD's, CD's en CD-ROMs, (4) leermethoden, (5) huis-aan-huisbladen, (6) internetdiensten, (7) magazines, (8) PDA-uitgaven, (9) televisieproducties en (10) vaktijdschriften. De respondent kon per productsoort op een 5-puntsschaal van *zeker niet van toepassing* tot *zeer van toepassing* zijn antwoord geven. De producten werden bij elke respondent in willekeurige volgorde aangeboden.

5. Gewenste uitgeefgebiedassociaties

Met de vraag *'In welke mate zouden in de gewenste situatie de onderstaande uitgeefgebieden van toepassing moeten zijn op PCM?' is gemeten welke uitgeefgebieden in de gewenste situatie met PCM geassocieerd zouden moeten worden.* De uitgeefgebieden betroffen (1) gezondheidszorg, (2) kunst, (3) lectuur (thrillers, romans, strips), (4) literatuur, (5) nieuws, (6) onderwijs, (7) ontspanning, (8) opinie en debat en (9) wetenschap. Ook hier kon de respondent op een 5-puntsschaal aangeven of een uitgeefgebied *zeker niet van toepassing* tot *zeer van toepassing* was voor PCM. In willekeurige volgorde werden de uitgeefgebieden aan de respondent aangeboden.

6. Gewenste perceptie imagoattributen

Om in kaart te brengen welke kenmerken volgens werknemers nagestreefd zouden moeten worden voor het corporate imago, werd de volgende vraag gesteld: *'In welke mate zouden in de gewenste situatie de onderstaande imagokenmerken van toepassing moeten zijn op PCM?'.* De imagokenmerken die vervolgens voorgelegd waren, zijn te vinden in § 3.5. De antwoordcategorieën betroffen (1) *zeer van toepassing*, (2) *van toepassing*, (3) *noch wel, noch niet van toepassing*, (4) *niet van toepassing* en (5) *zeker niet van toepassing*. De imagokenmerken werden bij elke respondent in willekeurige volgorde aangeboden.

4.6 Analyse

De analyse van dit vragenlijstonderzoek start met beschrijvende statistiek. Hierdoor wordt globaal inzicht verkregen in de data. Een factoranalyse maakt de resultaten vervolgens meer hanteerbaar. Deze analyse levert de hoofdfactoren op die van invloed zijn op het corporate imago van PCM. Vervolgens dienen variantie-analyses uitgevoerd te worden om de verschillen tussen de groepen corporate stakeholders aan te tonen. Hierbij moeten de waarnemingen van de verschillende groepen afkomstig zijn van onafhankelijke, aselechte steekproeven uit normaal verdeelde populaties. Een andere veronderstelling is dat de varianties in de verschillende groepen aan elkaar gelijk zijn. Op basis van de variantie-analyses kunnen conclusies getrokken worden over afwijkende scores. Een regressieanalyse kan vervolgens aantonen wat de relatieve invloed is van elk van de imagofactoren en welke verschillen tussen corporate stakeholders daarin waarneembaar zijn. Een visualisering van de resultaten aan de hand van de spinnenwebmethode van Bernstein (1986) geeft tot slot inzicht in de meest belangrijke knelpunten in het corporate imago.

Resultaten 5

De resultaten van het uitgevoerde onderzoek

In dit hoofdstuk vindt verslag plaats van de resultaten die het kwantitatieve onderzoek heeft opgeleverd. Het hoofdstuk start met een aantal achtergrondkenmerken van de corporate stakeholders (§ 5.1). Vervolgens wordt de corporate imagoattitude beschreven, eveneens per stakeholdersgroep afzonderlijk (§ 5.2). Nadere analyse van de resultaten levert de verschillen op tussen de drie stakeholdersgroepen (§ 5.3). Tot slot worden de knelpunten in het corporate imago gelokaliseerd (§ 5.4).

5.1 Achtergrondkenmerken

In de vragenlijst werden naast de kernvragen waarin de imagoattributen centraal stonden nog enkele achtergrondvragen gesteld. Dit betroffen vragen aangaande leeftijd, werk, kennis van PCM, contact met PCM, betrokkenheid bij PCM en gelezen dagblad. Achtereenvolgens passeren deze onderwerpen de revue.

Geslacht

De meerderheid van de respondenten was van het mannelijke geslacht (73%), tegenover een minderheid van het vrouwelijke (27%). Het percentage mannen verschilt significant in de verschillende stakeholdersgroepen ($M = 2.3$; $F(2, 121) = 14.0$, $p < .00$). Voornamelijk in de stakeholdersgroepen pers (80%) en financiële markt (93%) zijn de mannen veruit in de meerderheid. Voor mediabureaus is het percentage mannen en vrouwen vrijwel gelijk (48% man; 52% vrouw). Tussen beide geslachten bestaat geen significant verschil in imagoattitude ($M = 6.4$; $F(1, 122) = 0.0$, $p > .10$).

Jaren werkzaam in branche

Tussen de stakeholdersgroepen bestaan significante verschillen voor wat betreft het aantal jaren dat men werkzaam is in zijn of haar huidige branche ($F(2, 121) = 10.7$, $p < .00$). Zo zijn pers en financiële stakeholders significant langer werkzaam in hun branche (zie tabel 5.1). Wellicht kan dit resultaat verklaard worden door de leeftijd van de respondenten: jonge werknemers kunnen nu eenmaal minder lang werkzaam zijn in hun huidige branche. Daarnaast zijn de financiële wereld en de journalistiek meer op zichzelf staande

vakgebieden dan de reclamebranche is. In deze laatste branche zijn personen werkzaam met zeer verschillende achtergronden, terwijl dit voor de financiële wereld en de journalistiek veel minder geldt. Tussen de vijf leeftijdscategorieën bestaan geen verschillen in imagoattitude ($F(4, 119) = 1.64, p > .10$).

Tabel 5.1 – Jaren werkzaam in huidige branche

Hoeveel jaren bent u werkzaam in uw huidige branche?	n	0 – 3 jaren (1)	4 – 7 jaren (2)	8 – 11 jaren (3)	12 – 15 jaren (4)	Meer dan 15 jaren (5)	Gemiddelde en SD
Mediabureaus	42	19%	33%	12%	17%	19%	2.83 (1.43)
Journalisten	40	5%	25%	10%	23%	38%	3.63 (1.35)
Financiële experts	42	0%	10%	19%	21%	50%	4.12 (1.04)

Kennis van PCM

In tabel 5.2 is weergegeven hoe goed de respondenten het concern PCM kennen (zie tabel 5.2). Van alle respondenten zegt 64% het concern PCM Uitgevers goed of zeer goed te kennen. Slechts 3% kent het concern slecht tot zeer slecht. Deze resultaten duiden erop dat de imagoperceptie gebaseerd is op een redelijke kennis van het concern. Wel verschilt het kennisniveau tussen de stakeholdersgroepen, $F(2, 121) = 3.3, p = .04$. Respondenten van mediabureaus kennen PCM beter dan respondenten uit de financiële markt. Het kennisniveau van journalisten ligt tussen de beide andere respondentgroepen in. De verschillen in kennisniveau hebben geen weerslag op de imagoattitude ($F(4, 119) = 0.6, p > .10$).

Tabel 5.2 – Kennis van PCM

Hoe goed kent u het concern PCM Uitgevers?	n	Ze er goed (1)	Goed (2)	No ch goed, no ch slecht (3)	Slecht (4)	Ze er slecht (5)	Gemiddelde en SD
Mediabureaus	42	12%	64%	24%	0%	0%	2.12 (0.59)
Journalisten	40	10%	55%	33%	3%	0%	2.28 (0.68)
Financiële experts	42	10%	41%	43%	2%	5%	2.52 (0.89)

Contact met PCM

De corporate stakeholders verschillen in de mate van contact dat zij met PCM hebben, $F(2, 121) = 30.3, p = .00$. Respondenten van mediabureaus hebben gemiddeld vaker contact met PCM dan respondenten van de pers hebben (zie tabel 5.3). Deze laatste groep heeft op zijn beurt vaker contact met PCM dan financiële stakeholders. De imagoattitude van respondenten verschilt niet significant tussen respondenten die vaak contact hebben in vergelijking met hen die zelden of nooit contact hebben ($F(4, 119) = 0.9, p > .10$).

Tabel 5.3 – Contact met PCM

Hoe vaak heeft u vanuit uw functie contact met PCM Uitgevers?	n	Vaak (1)	Regelmatig (2)	Af en toe (3)	Zelden (4)	Nooit (5)	Gemiddelde en SD
Mediabureaus	42	31%	45%	21%	0%	2%	1.98 (0.87)
Journalisten	40	10%	20%	43%	23%	5%	2.93 (1.02)
Financiële experts	42	2%	7%	38%	36%	17%	3.57 (0.94)

Betrokkenheid bij PCM

Een vierde achtergrondkenmerk betreft de betrokkenheid van de respondenten bij PCM. Deze betrokkenheid verschilt per stakeholdergroep, $F(2, 121) = 5.2$, $p = .01$. Respondenten van mediabureaus, die vanuit hun zakelijke relatie een directer belang hebben bij PCM, vertonen een grotere betrokkenheid dan respondenten uit de pers en de financiële markt (zie tabel 5.4). De verschillen in betrokkenheid hebben geen invloed op de imagoattitude ($F(4, 119) = 1.2$, $p > .10$).

Tabel 5.4 – Betrokkenheid bij PCM

In welke mate acht u zich betrokken bij PCM Uitgevers?	n	Ze er betrokken	Betrokken	Noch wel, noch niet betrokken	Niet betrokken	Zeker niet betrokken	Gemiddelde en SD
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Mediabureaus	42	7%	41%	48%	5%	0%	2.50 (0.71)
Journalisten	40	8%	33%	25%	30%	5%	2.93 (1.07)
Financiële experts	42	7%	17%	38%	29%	10%	3.17 (1.06)

De tabel geeft weer dat vanuit de meerderheid van de respondenten deel uitmaakt van één van de drie middelste antwoordcategorieën. Van een extreem hoge of lage betrokkenheid is bij weinig respondenten te spreken. Het lijkt daarom verantwoord het corporate imago onder deze stakeholders als een attitude te beschouwen, aangezien deze aanname vereist dat de respondenten geen hoog of laag, maar een gemiddeld elaboratieniveau hebben (Pruyn, 1994).

Gelezen dagblad

De vragen naar het gelezen dagblad behelzen de leesfrequentie van dagbladen, het dagblad van de grootste voorkeur en de dagbladperceptie van dat voorkeursdagblad. In tabel 5.5 is zichtbaar dat de Volkskrant, gevolgd door Het Financieele Dagblad en NRC Handelsblad, het meest gelezen dagblad is onder de respondenten. De hoge positie van Het Financieele Dagblad is te verklaren door het betrekken van financiële experts in het onderzoek. Binnen deze doelgroep is Het Financieele Dagblad het best gelezen dagblad. Ook De Telegraaf wordt redelijk frequent gelezen. Dit leesgedrag is eveneens toe te schrijven aan de financiële experts.

Tabel 5.5 – Leesfrequentie van dagbladen

Leesfrequentie van dagbladen	N	Nooit of zeer zelden	Een paar keer per maand	Circa 1 a 2 keer per week	Circa 3 a 4 keer per week	(Bijna) dagelijks	Gemiddelde en SD
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Algemeen Dagblad	124	38%	30%	11%	7%	15%	2.31 (1.42)
Het Financieele Dagblad	124	25%	21%	12%	8%	34%	3.05 (1.63)
Metro	124	31%	38%	21%	8%	2%	2.14 (1.02)
NRC Handelsblad	124	24%	25%	13%	4%	34%	2.98 (1.62)
Sp!ts	124	32%	38%	21%	7%	2%	2.09 (1.00)
De Telegraaf	124	13%	39%	19%	10%	19%	2.84 (1.33)
Trouw	124	53%	27%	9%	2%	9%	1.85 (1.21)
de Volkskrant	124	16%	20%	19%	15%	31%	3.23 (1.48)
Regionaal dagblad	124	44%	15%	15%	7%	18%	2.39 (1.53)
Ander dagblad	124	52%	16%	11%	5%	17%	2.19 (1.52)

De respondenten is ook gevraagd een voorkeur uit te spreken voor een bepaald dagblad. De resultaten laten een grote voorkeur voor kwaliteitskranten zien (zie tabel 5.6). Gezamenlijk genieten Het Financieel Dagblad, NRC Handelsblad, Trouw en de Volkskrant de voorkeur van 69,3 procent van de respondenten.

Tabel 5.6 – Dagblad met grootste voorkeur

Als u één dagblad moet kiezen, welk dagblad heeft dan uw grootste voorkeur?												
	n	Algemeen Dagblad	Het Financieel Dagblad	Metro	NRC Handelsblad	Spits	De Telegraaf	Trouw	De Volkskrant	Regionaal dagblad	Ander dagblad	Geen voorkeur
Mediabureaus	42	14%	0%	0%	14%	5%	10%	2%	29%	21%	5%	0%
Journalisten	40	0%	5%	0%	43%	0%	0%	8%	25%	10%	8%	3%
Financiële experts	42	2%	36%	0%	33%	0%	5%	2%	12%	0%	7%	1%

Wanneer de dagbladen gerangschikt worden in een spectrum van kwalitatief/serieus naar populair/human interest, wordt een significant verschil gevonden: de dagbladvoorkeur heeft invloed op de imagoattitude ($F(9, 114) = 2.1, p = .04$). Respondenten met een voorkeur voor kwalitatieve en serieuze dagbladen hebben een positievere imagoattitude ten aanzien van PCM. Daarnaast verschillen de drie strata in hun dagbladvoorkeur ($F(2, 121) = 13.3, p < .00$). Journalisten en financiële experts geven hun voorkeur aan meer kwalitatieve/serieuze dagbladen dan respondenten van mediabureaus.

Om te beoordelen wat de attitude van de respondenten ten aanzien van het dagblad van hun voorkeur is, zijn drie vragen gesteld. Van twee van de 124 respondenten zijn voor deze vragen geen data beschikbaar. Wat opvalt is dat Trouw en NRC Handelsblad volgens haar eigen lezers uit dit onderzoek veel beter is in kwalitatieve nieuwsverslaggeving dan bijvoorbeeld De Telegraaf (zie tabel 5.7). De gemiddelde scores op kwalitatief van nieuwsverslaggeving enerzijds en opinie en achtergronden bij het nieuws anderzijds vertonen overeenkomsten. Wat opvalt is dat respondenten die hun voorkeur uitspraken voor een ander dan genoemde dagbladen, de kwaliteit van opinie en achtergronden bij het nieuws hoog waarden. In de mate van gewenning en vertrouwdheid aan een bepaald dagblad valt het AD op. De in dit onderzoek betrokken lezers geven aan nog niet erg gewend te zijn aan de fusiekrant van PCM en Wegener.

Tabel 5.7 – Dagbladperceptie

Kwaliteit nieuws- verslaggeving	n	Ze er slecht	Slecht	Enig- zins slecht	Noch goed, noch slecht	Enig- zins goed	Goed	Ze er goed	Gemiddelde en SD
		(-3)	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)	(3)	
Algemeen Dagblad	7	0%	0%	14%	0%	43%	29%	14%	1.29 (1.25)
Het Financieel Dagblad	17	0%	6%	0%	0%	6%	59%	29%	2.00 (1.17)
NRC Handelsblad	37	0%	0%	0%	3%	14%	60%	24%	2.05 (0.71)
Spits	2	0%	0%	50%	0%	0%	0%	50%	1.00 (2.83)
De Telegraaf	6	0%	0%	17%	17%	33%	33%	0%	0.83 (1.17)
Trouw	5	0%	0%	0%	0%	0%	80%	20%	2.20 (0.45)
de Volkskrant	27	0%	0%	0%	7%	19%	41%	33%	2.00 (0.92)
Regionaal dagblad	13	0%	8%	0%	15%	23%	23%	31%	1.46 (1.51)
Ander dagblad	8	0%	13%	0%	0%	13%	25%	50%	1.88 (1.73)

Kwaliteit opinie en achtergronden bij het nieuws	n	Ze er slecht	Slecht	Enigs- zins slecht	Noch goed, noch slecht	Enigs- zins goed	Goed	Ze er goed	Gemiddelde en SD
		(-3)	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)	(3)	
Algemeen Dagblad	7	0%	0%	14%	14%	57%	14%	0%	0.71 (0.95)
Het Financieele Dagblad	17	0%	0%	0%	6%	29%	35%	29%	1.88 (0.93)
NRC Handelsblad	37	0%	0%	0%	3%	11%	35%	51%	2.35 (0.79)
Sp!ts	2	50%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0.00 (4.24)
De Telegraaf	6	0%	0%	17%	33%	33%	17%	0%	0.50 (1.05)
Trouw	5	0%	0%	0%	0%	0%	40%	60%	2.60 (0.55)
de Volkskrant	27	0%	0%	0%	11%	33%	41%	15%	1.59 (0.89)
Regionaal dagblad	13	0%	8%	0%	31%	39%	8%	15%	0.85 (1.35)
Ander dagblad	8	0%	0%	0%	0%	13%	25%	63%	2.50 (0.76)
Mate van vertrouwd met/gewend aan									
	n	Zeker niet mee vertrouwd / aan gewend	Niet mee vertrouwd / aan gewend	Enigszins niet mee vertrouwd / aan gewend	Noch wel, noch niet mee vertrouwd / aan gewend	Enigszins mee vertrouwd / aan gewend	Mee vertrouwd / aan gewend	Ze er mee vertrouwd / aan gewend	Gemiddelde en SD
		(-3)	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)	(3)	
Algemeen Dagblad	7	0%	14%	0%	14%	14%	43%	14%	1.14 (1.68)
Het Financieele Dagblad	17	0%	0%	0%	0%	18%	47%	35%	2.18 (0.73)
NRC Handelsblad	37	0%	0%	0%	3%	11%	41%	46%	2.30 (0.78)
Sp!ts	2	0%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	2.50 (0.71)
De Telegraaf	6	0%	0%	0%	0%	17%	67%	17%	2.00 (0.63)
Trouw	5	0%	0%	0%	0%	20%	40%	40%	2.20 (0.84)
de Volkskrant	27	0%	4%	0%	4%	19%	22%	52%	2.11 (1.22)
Regionaal dagblad	13	0%	8%	0%	8%	23%	31%	31%	1.62 (1.45)
Ander dagblad	8	13%	0%	0%	13%	0%	50%	25%	1.38 (2.00)

Vervolgens is een analyse uitgevoerd om de invloed van de attitude ten aanzien van het voorkeursdagblad op de corporate imagoattitude te bepalen. Dit leverde echter geen significante uitkomsten op.

5.2 Corporate imagoattitude

In de voorgaande paragraaf zijn de achtergrondkenmerken besproken. Dit hoofdstuk vervolgt met de weergave van het corporate imago zoals de corporate stakeholders dat percipiëren. Na de resultaten van een inleidende vraag naar de globale indruk over PCM worden de product- en uitgeefgebiedassociaties bij PCM besproken. Daarna volgt de kern van het onderzoek: de imagoattitude van de drie verschillende strata corporate stakeholders.

5.2.1 Globale indruk

Ter inleiding op de reeks imagoattributen is een algemene vraag gesteld naar de globale indruk van de respondenten over PCM. De resultaten in tabel 5.8 op de volgende pagina laten zien dat de gemiddelde globale indruk licht naar positief neigt. Wel is duidelijk dat de respondenten zich spreiden over de verschillende antwoordcategorieën en is van een 'gemiddelde indruk' niet te spreken. De drie groepen stakeholders verschillen niet significant in hun globale indruk ($F(2, 121) = 1.1, p > .10$).

Tabel 5.8 – Globale indruk van PCM

Hoe positief of negatief is uw globale indruk van PCM Uitgevers?	n	Ze er posi tief	Posi tief	Enigs - zins posi tief	Noch posi tief, noch nega - tief	Enigs - zins nega - tief	Nega - tief	Ze er nega - tief	Gemid - delde en SD
		(3)	(2)	(1)	(0)	(-1)	(-2)	(-3)	
Mediabureaus	42	14%	14%	10%	31%	29	2%	0%	0.52 (1.47)
Journalisten	40	5%	33%	18%	38%	8%	0%	0%	0.10 (1.11)
Financiële experts	42	7%	24%	17%	36%	17%	0%	0%	0.31 (1.22)

Weinig verrassend is de uitkomst van een regressieanalyse die laat zien dat de corporate imagoattitude voor een deel verklaard kan worden door de globale indruk, namelijk 42,4% ($R^2 = 0.42$, $F(1, 122) = 89.9$, $p < .00$).

5.2.2 Productassociaties

Uit tabel 5.8 is op te maken dat het meest traditionele producten voor een uitgever – het dagblad - door de respondenten zeer sterk geassocieerd wordt met PCM. De sterke dagbladenassociatie toont aan dat PCM toch voornamelijk als een krantenconcern wordt gezien. De minder voor de hand liggende producten worden door slechts een kleine groep producten geassocieerd met PCM. Het betreft de producten DVD's, CD's en CD-roms, leermethoden, huis-aan-huisbladen, PDA-uitgaven, televisieproducties en vaktijdschriften. De producten die een groot bereik kennen, de internetdiensten en de magazines bij de dagbladen, worden wél redelijk sterk met PCM geassocieerd. De redelijke associatie van magazines bij PCM is toe te schrijven aan de mediabureaus. Boeken daarentegen zijn voor mediabureaus volledig buiten het zicht, in tegenstelling tot de associaties van de beide andere strata.

Intern denkt men dat externe stakeholders PCM een kranten- en boekenbedrijf vinden (zie bijlage F). Boeken en dagbladen worden zeer sterk met PCM geassocieerd. Minder conventionele media als internet, PDA's en televisie blijven daar ver bij achter. Opvallend is wel dat men intern meent dat externe stakeholders leermethoden enigszins associëren met PCM.

Tabel 5.8 – Productassociaties

Productassociaties				
	Totaal extern (gewogen)	Media-bureaus	Journalisten	Financiële experts
Boeken*	0.31	0.10	1.12	0.76
Dagbladen	1.86	1.88	1.90	1.69
DVD's, CD's en CD-roms	-0.42	-0.52	-0.15	-0.07
Leermethoden	-0.31	-0.43	-0.18	0.17
Huis-aan-huisbladen	0.01	0.00	0.00	0.07
Internetdiensten	0.62	0.67	0.65	0.33
Magazines*	0.84	1.02	0.38	0.29
PDA-uitgaven	-0.51	-0.50	-0.55	-0.55
Televisieproducties	-0.75	-0.79	-0.50	-0.76
Vaktijdschriften	-0.44	-0.48	-0.53	-0.17

* Discrepancies tussen strata significant op .01-niveau.

5.2.3 Uitgeefgebiedassociaties

In welke mate PCM met bepaalde uitgeefgebieden in verband wordt gebracht, blijkt uit tabel 5.9. De aangereikte uitgeefgebieden worden redelijk goed geassocieerd met PCM, alleen lectuur blijft achter op de

overige uitgeefgebieden. Hoewel de producten uit tabel 5.8 rechtstreeks voortkomen uit de uitgeefgebieden, worden de uitgeefgebieden veel sterker op PCM van toepassing gevonden. Uitgeefgebieden zijn van een minder concreet niveau dan producten en daarom wellicht gemakkelijker te associëren met PCM. Het onderscheid dat mediabureaus zien tussen dagbladen en boeken blijkt voor de uitgeefgebieden niet aanwezig te zijn (nieuws tegenover literatuur). Wellicht zijn sommige respondenten uitgegaan van de thema's die dagbladen uitvoerig behandelen. Gezondheidszorg is het enige uitgeefgebied waarover de groepen stakeholders van mening verschillen. Financiële experts weten dat gebied nauwelijks met PCM te associëren.

Gezondheidszorg is ook de zwakke plek in de vermeende associaties van de medewerkers van PCM (zie bijlage F). Zij denken dat gezondheidszorg slechts door een beperkt deel van de corporate stakeholders wordt opgemerkt. Veruit de belangrijkste uitgeefgebieden betreffen nieuws en literatuur, gevolgd door opinie en debat.

Tabel 5.9 – Uitgeefgebiedassociaties

Uitgeefgebiedassociaties				
	Totaal extern (gewogen)	Media-bureaus	Journalisten	Financiële experts
Gezondheidszorg*	0.67	0.81	0.53	0.07
Kunst	0.76	0.81	0.65	0.57
Lectuur (thrillers, romans, strips)	0.16	0.12	0.40	0.21
Literatuur	0.95	0.95	1.20	0.76
Nieuws	1.61	1.57	1.85	1.60
Onderwijs	0.84	0.86	0.82	0.76
Opinie en debat	1.17	1.14	1.32	1.19
Wetenschap	0.77	0.83	0.80	0.40

* Discrepancies tussen strata significant op .01-niveau.

5.2.4 Overall corporate imago

De kern van het onderzoek wordt gevormd door de perceptie en waardering van de in het vooronderzoek vastgestelde reeks imagoattributen. Tabel 5.10 op de volgende pagina geeft de bevindingen weer voor het gewogen geheel van de drie strata corporate stakeholders. In § 5.2.5 e.v. zal er uitvoeriger op de drie afzonderlijke strata worden ingegaan.

Van de 38 imagoattributen associëren de respondenten er 25 positief en 13 negatief met PCM. De sterkste positieve attributen betreffen *betrouwbaar*, *deskundig*, *kwalitatief*, *professioneel* en *serieus*. De *b*-score* (perceptie maal waardering) van deze attributen komt boven de 0.80 uit. De imagoattributen *bureaucratisch*, *log*, *gefragmenteerd*, *traag* en *niet transparant/toegankelijk* vormen de meest negatieve componenten van het imago. Zowel de clusters positieve als de negatieve imagoattributen lijken te bestaan uit begrippen waarvan de betekenissen onderling met elkaar samenhangen.

Tabel 5.10 – Perceptie en waardering imagoattributen

Perceptie en waardering imagoattributen gewogen totaal	Perceptie (b)	Waardering (e)	b*e
	totaal (gewogen)		
Afstandelijk	0.07	-0.82	0.01
Arrogant	-0.04	-1.23	0.17
Betrokken	0.26	1.17	0.33
Besluitvaardig	-0.09	1.11	-0.14
Onbetrouwbaar	-0.67	-1.56	1.15
Bureaucratisch	0.60	-0.99	-0.74
Commercieel	0.26	1.03	0.28
Creatief	-0.13	1.28	-0.20
Defensief	0.35	-0.77	-0.33
Deskundig	0.70	1.45	1.04
Oppervlakkig	-0.39	-1.08	0.46
Gefragmenteerd	0.49	-0.53	-0.58
Log	0.52	-1.36	-0.67
Intellectueel	0.69	0.77	0.67
Inspirerend/bevlogen	-0.09	1.17	-0.16
Invloedrijk	0.46	0.50	0.40
Klantvriendelijk	0.23	1.41	0.32
Kritisch	0.50	1.03	0.53
Kwalitatief	0.72	1.41	1.09
Kwetsbaar	0.33	-0.79	-0.29
Leidend	0.10	0.73	0.11
Maatschappelijk verantwoord/publieke functie	0.66	0.74	0.62
Marktgericht	0.28	1.13	0.31
Nauwkeurig	0.14	1.36	0.20
Onafhankelijk	0.40	0.93	0.55
Ondernemerschap	0.19	0.95	0.18
Onzeker	-0.01	-1.10	0.04
Op winst gericht	0.45	0.48	0.28
Opinievormend	0.80	0.92	0.80
Professioneel	0.64	1.45	0.92
Serieus	0.79	1.06	0.84
Sociaal	0.47	0.72	0.33
Toonaangevend	0.08	0.88	0.16
Traag	0.35	-1.33	-0.53
Traditioneel	0.58	-0.27	-0.17
Transparant/toegankelijk	-0.26	1.18	-0.29
Modern	-0.19	0.87	-0.15
Visionair	-0.15	0.94	-0.11
Imagoattitude	$A = \sum_{i=1}^n P_i \times W_i$		7.44

5.2.5 Corporate imago per stratum

Wanneer het overall imago wordt ontleed naar stratum, ontstaat het beeld dat tabel 5.11 op de volgende pagina geeft. Achtereenvolgens zullen de imagoattitudes van mediabureaus, journalisten en financiële experts besproken worden.

Tabel 5.11 – Perceptie en waardering imagoattributen per stratum

Perceptie en waardering imagoattributen	Percep	Waard	b*e	Percep	Waard	b*e	Percep	Waard	b*e	Percep	Waard	b*e
	tie (b)	ering (e)		tie (b)	ering (e)		tie (b)	ering (e)		tie (b)	ering (e)	
	totaal (gewogen)			mediabureaus			journalisten			financiële experts		
Afstandelijk	0.07	-0.82	0.01	-0.02	-0.95	0.10	0.58	-0.58	-0.33	0.14	-0.36	-0.14
Arrogant	-0.04	-1.23	0.17	-0.12	-1.31	0.24	0.43	-0.88	-0.18	-0.02	-1.10	0.10
Betrokken	0.26	1.17	0.33	0.21	1.19	0.29	0.28	1.15	0.50	0.45	1.07	0.43
Besluitvaardig	-0.09	1.11	-0.14	0.00	1.12	-0.02	-0.43	1.33	-0.65	-0.29	0.90	-0.36
Onbetrouwbaar	-0.67	-1.56	1.15	-0.67	-1.57	1.12	-0.68	-1.55	1.23	-0.71	-1.50	1.26
Bureaucratisch	0.60	-0.99	-0.74	0.62	-0.90	-0.74	0.63	-1.30	-0.88	0.48	-1.21	-0.67
Commercieel	0.26	1.03	0.28	0.19	1.10	0.24	0.53	0.95	0.50	0.43	0.79	0.31
Creatief	-0.13	1.28	-0.20	-0.21	1.21	-0.33	0.08	1.55	0.13	0.17	1.38	0.21
Defensief	0.35	-0.77	-0.33	0.24	-0.74	-0.17	0.83	-1.05	-1.00	0.55	-0.69	-0.64
Deskundig	0.70	1.45	1.04	0.67	1.48	1.02	0.80	1.43	1.15	0.81	1.31	1.07
Oppervlakkig	-0.39	-1.08	0.46	-0.33	-1.07	0.38	-0.55	-1.20	0.75	-0.55	-1.05	0.62
Gefragmenteerd	0.49	-0.53	-0.58	0.43	-0.48	-0.60	0.98	-0.70	-0.85	0.45	-0.67	-0.29
Log	0.52	-1.36	-0.67	0.48	-1.38	-0.55	0.90	-1.43	-1.30	0.45	-1.21	-0.83
Intellectueel	0.69	0.77	0.67	0.67	0.76	0.62	0.85	0.88	0.90	0.69	0.76	0.79
Inspirerend/bevlogen	-0.09	1.17	-0.16	-0.12	1.17	-0.19	-0.13	1.40	-0.43	0.07	1.02	0.17
Invloedrijk	0.46	0.50	0.40	0.33	0.38	0.21	0.98	0.93	1.05	0.71	0.76	0.88
Klantvriendelijk	0.23	1.41	0.32	0.29	1.45	0.43	-0.03	1.40	-0.15	0.12	1.19	0.14
Kritisch	0.50	1.03	0.53	0.40	0.98	0.36	0.75	1.18	1.08	0.76	1.21	1.02
Kwalitatief	0.72	1.41	1.09	0.67	1.38	1.00	0.95	1.55	1.53	0.79	1.45	1.24
Kwetsbaar	0.33	-0.79	-0.29	0.24	-0.81	-0.21	0.55	-0.68	-0.35	0.60	-0.81	-0.62
Leidend	0.10	0.73	0.11	0.00	0.64	-0.05	0.63	1.00	0.78	0.24	1.00	0.38
Maatschappelijk verantwoord/publieke functie	0.66	0.74	0.62	0.64	0.67	0.52	0.70	1.03	0.95	0.69	0.88	0.88
Marktgericht	0.28	1.13	0.31	0.31	1.17	0.36	0.33	1.13	0.13	0.07	0.95	0.19
Nauwkeurig	0.14	1.36	0.20	0.02	1.38	0.02	0.48	1.33	0.70	0.50	1.31	0.74
Onafhankelijk	0.40	0.93	0.55	0.31	0.81	0.43	0.55	1.35	0.75	0.74	1.24	1.02
Ondernemerschap	0.19	0.95	0.18	0.24	0.90	0.21	0.15	1.20	0.08	-0.02	0.98	0.07
Onzeker	-0.01	-1.10	0.04	-0.07	-1.07	0.17	0.33	-1.15	-0.48	0.07	-1.21	-0.24
Op winst gericht	0.45	0.48	0.28	0.43	0.36	0.21	0.80	0.83	0.73	0.26	0.81	0.29
Opinievormend	0.80	0.92	0.80	0.71	0.88	0.64	1.08	1.18	1.43	1.02	0.95	1.10
Professioneel	0.64	1.45	0.92	0.57	1.48	0.81	0.98	1.45	1.50	0.76	1.29	1.02
Serieus	0.79	1.06	0.84	0.69	1.02	0.69	1.08	1.15	1.33	1.05	1.14	1.26
Sociaal	0.47	0.72	0.33	0.50	0.69	0.33	0.28	0.95	0.18	0.45	0.69	0.43
Toonaangevend	0.08	0.88	0.16	-0.07	0.81	-0.02	0.48	1.30	0.75	0.52	0.90	0.62
Traag	0.35	-1.33	-0.53	0.36	-1.36	-0.52	0.45	-1.33	-0.75	0.21	-1.19	-0.38
Traditioneel	0.58	-0.27	-0.17	0.60	-0.29	-0.19	0.63	-0.25	-0.33	0.48	-0.19	0.02
Transparant/ toegankelijk	-0.26	1.18	-0.29	-0.26	1.21	-0.31	-0.43	1.20	-0.55	-0.14	0.98	-0.02
Modern	-0.19	0.87	-0.15	-0.24	0.83	-0.17	-0.13	1.10	-0.20	-0.02	0.86	0.00
Visionair	-0.15	0.94	-0.11	-0.07	0.95	-0.05	-0.45	1.15	-0.45	-0.31	0.74	-0.17
Imagoattitude												
$A = \sum_{i=1}^n P_i \times W_i$		7.44			6.29			9.23			11.90	

Corporate imago onder mediabureaus

Het corporate imago dat mediabureaus bij PCM percipiëren is voor een belangrijk deel opgebouwd uit de attributen *betrouwbaar*, *professioneel*, *deskundig* en *kwalitatief*. Deze vier attributen vormen de krachtigste positieve componenten van het corporate imago. De meest negatieve imagoattributen daarentegen betreffen *bureaucratisch*, *gefragmenteerd*, *log* en *traag*. PCM is een traditionele organisatie, zo luidt het oordeel van deze corporate stakeholders.

Tussen deze twee polen binnen het corporate imago vinden we een reeks meer gematigd positieve of negatieve attributen. Zo waarderen mediabureaus het *serieuze* en *intellectuele* karakter en de *publieke functie* van PCM, met *b*-e-scores* van respectievelijk 0.69, 0.62 en 0.52. Het ontbreekt PCM ook aan een aantal eigenschappen. Mediabureaus zijn van mening dat PCM te *weinig creatief* en *toonaangevend* is en daarmee geen *leidende* speler is. Daar komt bij dat het *gebrek aan nauwkeurigheid en transparantie* passend gevonden worden.

Wat tot slot opvalt is dat het attribuut *onafhankelijk* slechts matig van toepassing wordt gevonden op PCM, terwijl het begrip binnen het uitgeversconcern een zeer belangrijke rol speelt. De interpretatie van deze attribuutscore is moeilijk. Wellicht percipiëren mediabureaus de advertentieverkopers van PCM als afhankelijk van de redacties, omdat hoofdredacties dwars kunnen liggen bij nieuwe advertentiemogelijkheden.

Corporate imago onder journalisten

De journalisten onder de respondenten kenmerken zich door gespreide scores: er is sprake van zowel zeer positieve als zeer negatieve percepties en waarderingen. De meest positieve attributen betreffen *kwalitatief* en *professioneel*, die aangeven dat journalisten een zekere mate van vakmanschap in PCM herkennen. Ook vinden zij PCM een *invloedrijke* en *opinievormende* speler. De *publieke functie* van PCM wordt gewaardeerd.

Andere attributen die journalisten passend vinden voor PCM zijn *bureaucratisch* en *niet-besluitvaardig*. Daarnaast vinden journalisten PCM erg *defensief*. Ook wordt het concern als *gefragmenteerd* ervaren. Tijdens het vooronderzoek werd naar voren gebracht dat de pluriformiteit binnen PCM, met zijn verschillende dagbladtitels, de fragmentatieperceptie aanwakkert. *Log* en het daarmee correlerende *traag* ($r = .50$) zijn eveneens met PCM geassocieerde attributen.

Klantvriendelijkheid is geen opvallend kenmerk van PCM onder journalisten. De neutrale score geeft aan dat de eigenschap voor respondenten onzichtbaar is. De hoge waarderingsscore laat zien dat journalisten het wel degelijk van groot belang vinden. Hetzelfde geldt voor de attributen *inspirerend/bevlogen* en *creatief*. Ook is PCM niet *transparant/toegankelijk*, zo luidt het oordeel van de journalisten. Het wordt door journalisten niet geassocieerd met PCM. Wat de toekomst betreft laten journalisten eveneens geen sterk corporate imago zien: *kwetsbaar* en *onzeker* worden door hen met PCM geassocieerd en *modern* en *visionair* ontbreken juist.

Corporate imago onder financiële experts

Tabel 5.11 geeft aan dat financiële experts PCM niet zien als een besluitvaardige onderneming. *Bureaucratie*, *log* en *traag* vinden zij dan ook passende associaties bij PCM. Daarnaast percipiëren zij het concern als een defensieve speler.

Een sterke positieve associatie met PCM is te scharen onder de noemer vakmanschap: *kwalitatief*, *betrouwbaar*, *deskundig* en *serieus* worden in sterke mate met PCM geassocieerd. Financiële experts dichten PCM tevens een *opinievormende* rol en een *invloedrijke* positie toe. De *maatschappelijke verantwoordelijkheid/ publieke functie* van PCM heeft een positieve invloed op het corporate imago onder financiële experts. PCM is een enigszins *betrokken* onderneming, aldus financiële experts. Ook *intellectueel*, *kritisch* en *onafhankelijk* associëren zij met PCM.

Veel minder sterke associaties met PCM hebben financiële experts bij de attributen *marktgericht*, *ondernemerschap*, *op winst gericht* en *transparant/toegankelijk*. Op deze vier items is door financiële experts laag gescoord. Tot slot is het concern *kwetsbaar* en *onzeker* in de ogen van financiële experts. Uit het vooronderzoek bleek dat de attributen *visionair*, *traditioneel* en *modern* hiermee samenhangen. Financiële experts geven aan niet erg overtuigd te zijn van de toekomstperspectieven voor het uitgeversconcern.

5.2.6 Corporate imago onder medewerkers PCM

Een aantal eigen medewerkers is gevraagd het vermeende en het gewenste corporate imago in kaart te brengen voor PCM. Daartoe zijn dezelfde imagoattributen voorgelegd, waarvan de resultaten in bijlage F te vinden zijn.

Intern heeft men een redelijk goed beeld van het corporate imago dat het concern volgens corporate stakeholders heeft. Enerzijds denkt men heel positief over zichzelf: attributen als deskundig, invloedrijk, kwalitatief, publieke functie, opinievormend en professioneel worden sterk geassocieerd met PCM. Anderzijds weet men intern ook de zwakke plekken in het imago aan te wijzen: de attributen bureaucratisch, log, traditioneel en het ontbreken van besluitvaardigheid, visie en bevlogenheid zijn daarvan treffende voorbeelden.

Over wat de sterke punten in het corporate imago zouden moeten zijn, zijn de communicatiemedewerkers redelijk eenduidig. Voor een viertal attributen zijn de resultaten minder eenduidig, dit betreffen *leidend*, *maatschappelijk verantwoord/publieke functie*, *nauwkeurig* en *traditioneel*.

Het attribuut *leidend* volgt het attribuut *betrouwbaar* als zijnde het meest van toepassing in de ideale situatie. Begrippen als *kwalitatief*, *deskundig*, *professioneel* en *ondernemerschap* blijven daarbij achter. Ook *maatschappelijk verantwoord/publieke functie* is een attribuut dat hoog scoort. Hiermee geven de communicatiemedewerkers aan dat zij meer willen zijn dan een gewoon bedrijf. PCM vervult een belangrijke publieke functie. Waar *nauwkeurig* onder de corporate stakeholders van groot belang was, hecht PCM daaraan zelf veel minder waarde. Het vierde opvallende attribuut is *traditioneel*. Gezien de spreiding van de antwoorden is men er intern nog niet over uit wat de waarde van het verleden moet betekenen in de toekomst. Enerzijds herbergt het attribuut traditioneel een negatieve focus op het verleden, anderzijds geeft het aan dat het concern positief kan putten uit een rijke geschiedenis.

5.2.7 Tot slot

De resultaten tonen aan dat het in kaart gebrachte corporate imago van groep tot groep kan verschillen. Dit bevestigt de stelling van Dowling (1986) dat elke groep stakeholders een andersoortige interactie onderhoudt met een organisatie en elke groep er daarom een verschillend corporate imago op nahoudt. Het verschillende referentiekader dat bij elke stakeholderrelatie behoort, zou deze verschillen in scores op de imagoattributen kunnen verklaren.

Wat opvalt is dat de scores van mediabureaus voortdurend afwijken van die van financiële experts en journalisten. De resultaten lijken een tweedeling aan te geven onder de corporate stakeholders: enerzijds de mediabureaus, anderzijds de financiële experts en de journalisten, waarbij de journalisten op de attributen scherper gescoord hebben in vergelijking met de financiële experts.

5.3 Vergelijking van attitudescores op imagofactoren

In deze paragraaf staat de vergelijking van de imagoattitudes tussen de drie strata centraal. Om een goede vergelijking mogelijk te maken wordt eerst een factoranalyse uitgevoerd (§ 5.3.1). Daarna vinden variantieanalyses plaats (§ 5.3.2). Om de verschillen tussen de strata vervolgens te kunnen verklaren worden de resultaten van regressieanalyse ingezet (§ 5.3.3).

5.3.1 Factoranalyse

Het motief om een factoranalyse uit te voeren is exploratief van aard. De factoranalyse moet uitwijzen welke verklarende constructen een rol spelen in de totstandkoming van de imagoattitude. Een bijkomend motief is meer pragmatisch van aard: de factoranalyse levert een variabelenreductie op, zodat duidelijk wordt in hoeverre de variabelen beschreven kunnen worden in een kleiner aantal dimensies.

De uitkomsten van deze factoranalyse geven echter niet weer of alle items die hoog laden op een factor, tezamen ook een betrouwbare schaal vormen. Daarom is een schaalanalyse uitgevoerd. De uitkomsten daarvan zijn opgenomen in tabel 5.12.

De factoranalyse is gebaseerd op de onderzoeksdata van 124 respondenten op 38 variabelen. Er was geen sprake van missende data. De factoranalyse met rotatie is uitgevoerd volgens de Varimax-methode, waaruit een *simple structure* voortvloeide. Er is gestreefd naar een hanteerbaar aantal factoren waaraan zinvolle interpretaties ontleend konden worden. Dit resulteerde in een analyse waaruit zeven factoren voortkwamen. Op basis van de factorladingen van $|\lambda| \geq .45$ of hoger zijn de variabelen over deze zeven factoren verdeeld. Tabel 5.12 geeft een verkorte weergave van de resultaten van de analyse, waarin de factoren zijn benoemd. In bijlage E is de volledige geroteerde factormatrix opgenomen. De uitkomst van de factoranalyse is een zevental zinvolle imagodimensies. De factoranalyse wijst uit dat het corporate imago van PCM uit deze zeven dimensies is opgebouwd.

Tabel 5.12 – Overzicht van imagofactoren met onderliggende attributen

1. Organisatieflexibiliteit ($\alpha = .89$)	2. Vakmanschap ($\alpha = .82$)	4. Ondernemerschap ($\alpha = .78$)	6. Sociale houding ($\alpha = .67$)
afstandelijk	deskundig	commercieel	klantvriendelijk
arrogant	kwalitatief	marktgericht	sociaal
besluitvaardig	nauwkeurig	ondernemerschap	transparant/toegankelijk
onbetrouwbaar	professioneel	op winst gericht	
bureaucratisch	serieus		
creatief	3. Leiderschap ($\alpha = .78$)	5. Journalistieke	7. Toekomst ($\alpha = .64$)
defensief	invloedrijk	houding ($\alpha = .62$)	kwetsbaar
oppervlakkig	leidend	betrokken	onzeker
gefragmenteerd	maatschappelijk	intellectueel	traditioneel
log	opinievormend	kritisch	modern
inspirerend	toonaangevend	onafhankelijk	visionair
traag			

5.3.2 Variantieanalyse

Nu de onderzoeksresultaten beter hanteerbaar zijn en duidelijk uit welke dimensies het corporate imago is opgebouwd, kan het imago van de verschillende groepen stakeholders met elkaar worden vergeleken. Voor elke imagodimensie is een afzonderlijke totaalscore berekend. Die totaalscore kwam tot stand door alle scores op attributen die de respondenten slecht vonden voor een uitgeversconcern in het algemeen te hercoderen. Er werd gehercodeerd door scores naar de evenknie aan de andere kant van het nulpunt te brengen, waarbij bijvoorbeeld -2 werd gehercodeerd naar +2 en +1 naar -1. In principe werd daarmee een attribuut als bureaucratisch omgeschaald in a-bureaucratisch. Dat leverde uiteindelijk een schaal op die positieve punten geeft voor wenselijke scores en negatieve punten voor onwenselijke scores. Vervolgens werd de somscore op de verschillende attributen per factor gedeeld door het aantal attributen waaruit de factor bestond, zodat de totaalscores beter vergelijkbaar werden. Dit resulteerde tenslotte in een totaalscore die met een hoge score aangeeft dat er sprake is van een positieve situatie en met een lage score aangeeft dat er sprake is van een negatieve situatie (zie tabel 5.13). De totaalscores per factor zijn vervolgens onderworpen een variantieanalyse.

Tabel 5.13 – Attitudescores op de imagofactoren per stratum

Attitudescores op imagofactoren	Perce	Waar	b*e	Perce	Waar	b*e	Perce	Waar	b*e	Perce	Waar	b*e
	ptie (b)	derin g (e)		ptie (b)	derin g (e)		ptie (b)	derin g (e)		ptie (b)	derin g (e)	
	totaal (gewogen)			mediabureaus			journalisten			financieel		
Organisatieflexibiliteit ¹	-0.13	1.10	-0.13	-0.11	1.11	-0.11	-0.34	1.19	-0.35	-0.09	1.02	-0.08
Vakmanschap ¹³	0.60	1.34	0.82	0.52	1.35	0.71	0.86	1.38	1.24	0.78	1.30	1.07
Leiderschap ¹²³	0.42	0.75	0.42	0.32	0.68	0.26	0.77	1.09	0.99	0.64	0.90	0.77
Ondernemerschap	0.29	0.90	0.26	0.29	0.88	0.26	0.45	1.03	0.36	0.19	0.88	0.21
Journalistieke houding ³	0.46	0.98	0.52	0.40	0.93	0.42	0.61	1.14	0.81	0.66	1.07	0.82
Sociale houding	0.14	1.10	0.12	0.17	1.12	0.15	-0.06	1.18	-0.18	0.14	0.95	0.18
Toekomst	-0.25	0.79	-0.14	-0.21	0.79	-0.09	-0.42	0.87	-0.36	-0.30	0.76	-0.20

¹ Discrepancie op perceptiescores tussen strata significant op .05-niveau.

² Discrepancie op waarderingsscores tussen strata significant op .05-niveau.

³ Discrepancie op b*e-scores tussen strata significant op .05-niveau.

De dimensies organisatieflexibiliteit en toekomst hebben beide voor alle strata een negatieve invloed op het corporate imago. Met name op de dimensie sociale houding zijn imagowinsten te behalen voor PCM. In mindere mate geldt dat ook voor ondernemerschap.

De drie groepen corporate stakeholders kunnen op drie wijzen van elkaar verschillen. In de eerste plaats op de perceptiescores van de imagodimensies, in de tweede plaats op de waarderingsscores en in de derde plaats op de b*e-scores. De variantieanalyse laat zien dat het leiderschap van PCM de meest betwiste factor is: zowel de perceptie, de waardering en de b*e-score verschillen significant tussen de groepen stakeholders. Hierbij denken journalisten het meest positief over PCM en mediabureaus het minst.

Ook organisatieflexibiliteit levert een significant verschil op. Journalisten percipiëren PCM aanmerkelijk minder flexibel dan dat mediabureaus en financiële experts dat doen. Ook vakmanschap, hoewel alle drie de groepen het van groot belang achten, wordt in verschillende mate aan PCM toegeschreven. Journalisten en financiële experts zijn meer overtuigd van het vakmanschap van PCM dan mediabureaus dat zijn. Tot slot vormt de dimensie journalistieke houding het laatste significante verschil: mediabureaus vinden het een veel minder sterke eigenschap in het corporate imago van PCM dan dat financiële experts en journalisten dat vinden.

5.3.3 Regressieanalyse

De imagofactoren en de verschillen over die factoren tussen de drie strata zijn in het voorgaande toegelicht. Een regressieanalyse kan vervolgens aantonen uit welke factoren de totale imagoattitude verklaard kan worden. In tabel 5.14 op de volgende pagina zijn de relevante resultaten van die analyse beknopt weergegeven.

In het imago dat mediabureaus over PCM percipiëren spelen de factoren toekomst, vakmanschap, sociale houding en ondernemerschap de grootste rol. Opmerkelijk is dat organisatieflexibiliteit, ondanks de slechte perceptiebeoordeling van mediabureaus, tot de minst belangrijke factoren behoort.

Journalisten ervaren vakmanschap als veruit de belangrijkste imagofactor. Op gepaste afstand volgen organisatieflexibiliteit en toekomst. Opvallend is dat de journalistieke houding voor hen nauwelijks een rol van betekenis speelt in het corporate imago.

Tabel 5.14 – Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten per stratum

Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten (B)	Organisatieflexibiliteit	Vakmanschap	Leiderschap	Ondernemerschap	Journalistieke houding	Sociale houding	Toekomst
Mediabureaus	4.59	8.31	0.36	7.02	4.86	7.37	10.06
Journalisten	12.68	18.39	4.53	5.65	-0.02	7.26	10.91
Financiële experts	17.74	13.56	4.62	4.04	1.07	4.01	4.61
Totaal stakeholders (gewogen)	7.79	8.82	3.53	5.35	4.53	6.25	8.86

Financiële experts lijken het imago te baseren op twee factoren: organisatieflexibiliteit en vakmanschap. De overige factoren hebben slechts op de achtergrond een kleine invloed. De toekomst van het concern, waarvan men zou denken dat die factor van belang is voor een financiële expert, heeft een opmerkelijk kleine invloed.

Over de gehele linie van deze corporate stakeholders kan geconcludeerd worden dat toekomst, vakmanschap en organisatieflexibiliteit de meest belangrijke imagofactoren zijn. De sociale houding en het ondernemerschap zijn daarnaast niet onbelangrijk.

5.4 Knelpunten in het corporate imago

Het corporate imago is in het gehele onderzoek vanuit vier perspectieven benaderd: het vermeende, het gewenste, het feitelijke en het marktideale corporate imago, waarbij de laatste twee onder drie verschillende groepen stakeholders zijn gemeten. In deze paragraaf komen deze vier perspectieven samen. Door onderlinge vergelijking komen knelpunten in het corporate imago aan het licht. Eerst zal het overall corporate imago behandeld worden. Daarna wordt specifiek ingegaan op de verschillende groepen stakeholders. Ten slotte worden de extern gemeten concepten feitelijke en marktideale corporate imago afgezet tegen het intern gemeten vermeende en gewenste corporate imago. Eerst zal de methode van vergelijking toegelicht worden.

5.4.1 Methode van vergelijking

De verschillende imagoconcepten worden op twee wijzen met elkaar vergeleken. De eerste wijze resulteert in een overzicht zwaktes van het corporate imago per stratum. De zwaktes komen tot stand door de perceptiescores ('In welke mate vindt u onderstaande imagokenmerken van toepassing') te vermenigvuldigen met de waarderingscores ('Hoe goed of hoe slecht vindt u onderstaande imagokenmerken voor een uitgeversconcern?'). Bij PCM gepercipieerde eigenschappen die goed zijn voor een uitgeversconcern leiden tot sterktes, bij PCM gepercipieerde eigenschappen die slecht zijn voor een uitgeversconcern leiden tot zwaktes, etc. De zwaktes zijn weergegeven in tabel 5.15, in bijlage G is de volledige tabel te vinden waarin ook de sterke punten van het corporate imago zijn opgenomen.

De tweede vergelijking vindt plaats aan de hand van de ontlede factoren. De totaalscores worden in de volgende paragrafen grafisch weergegeven. Deze weergave is gebaseerd op de spinnenwebmethode (Bernstein, 1986). De zeven imagofactoren vormen de assen in het spinnenweb. Op de assen worden vervolgens twee of drie datadimensies weergegeven. Hierdoor ontstaat inzicht in de knelpunten in het corporate imago: daar waar de discrepantie groot is, kan sprake zijn van een imagoprobleem. De perceptiescores worden in de spinnenwebben benoemd als de feitelijke scores: het geeft weer hoe het corporate imago feitelijk gepercipieerd wordt. De waarderingsscores geven een voor- of afkeur aan van de respondenten ten opzichte van een bepaald attribuut. Uit die voorkeuren wordt een rechtstreekse afleiding

gemaakt naar het ideale corporate imago. In de spinnenwebben worden de waarderingsscores daarom onder het label 'marktideaal corporate imago' weergegeven.

5.4.2 Knelpunten in het overall corporate imago

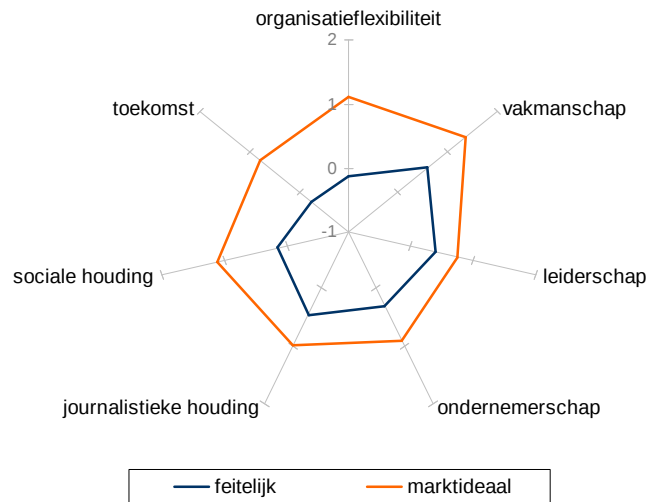
In tabel 5.24 zijn de attributen weergegeven die negatief bijdragen aan het corporate imago. Veel attributen worden zowel door mediabureaus, journalisten als financiële experts negatief gepercipieerd. Wanneer de imagofactoren uit § 5.3.1 over de bovenstaande attributen worden gelegd blijkt dat alle negatieve imagoattributen tot de factoren organisatieflexibiliteit (24x), toekomst (12x), sociale houding (4x) en leiderschap (2x) behoren. De knelpunten in het corporate imago concentreren zich dus op een aantal hoofdthema's. In bijlage G is een tabel opgenomen met de aflopende *b*e-scores* voor alle imagoattributen, waaruit ook de sterktes van het corporate imago blijken.

Tabel 5.15 – Knelpunten in het corporate imago per stratum

Mediabureaus		Journalisten		Financiële experts	
Imagoattribuut	b*e-score	Imagoattribuut	b*e-score	Imagoattribuut	b*e-score
Bureaucratisch	-0.74	Log	-1.30	Log	-0.83
Gefragmenteerd	-0.60	Defensief	-1.00	Bureaucratisch	-0.67
Log	-0.55	Bureaucratisch	-0.88	Defensief	-0.64
Traag	-0.52	Gefragmenteerd	-0.85	Kwetsbaar	-0.62
Creatief	-0.33	Traag	-0.75	Traag	-0.38
Transparant/toegankelijk	-0.31	Besluitvaardig	-0.65	Besluitvaardig	-0.36
Kwetsbaar	-0.21	Transparant/toegankelijk	-0.55	Gefragmenteerd	-0.29
Inspirerend/bevlogen	-0.19	Onzeker	-0.48	Onzeker	-0.24
Traditioneel	-0.19	Visionair	-0.45	Visionair	-0.17
Defensief	-0.17	Inspirerend/bevlogen	-0.43	Afstandelijk	-0.14
Modern	-0.17	Kwetsbaar	-0.35	Transparant/toegankelijk	-0.02
Leidend	-0.05	Afstandelijk	-0.33		
Visionair	-0.05	Traditioneel	-0.33		
Besluitvaardig	-0.02	Modern	-0.20		
Toonaangevend	-0.02	Arrogant	-0.18		
		Klantvriendelijk	-0.15		

Nadeel van deze methode betreft de omgang met attributen met perceptiescores rond het nulpunt. Ondanks een hoge waardering zullen dergelijke attributen met een productscore altijd rond het nulpunt blijven liggen. Verschilscores zijn daarom ook van belang. In de volgende paragrafen waarin de spinnenwebmethode gebruikt wordt om de resultaten weer te geven, is dat manco ondervangen.

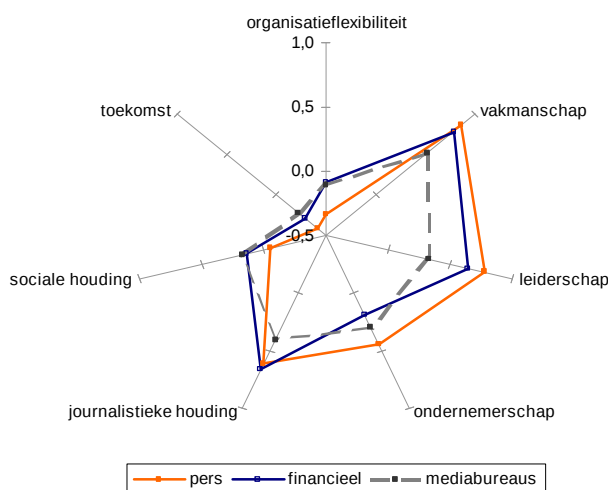
In figuur 5.1 op de volgende pagina is gebruik gemaakt van de spinnenwebmethode. De figuur laat in een oogopslag zien dat het feitelijke corporate imago niet overeenstemt met het marktideale corporate imago. Hoewel de marktideale situatie in de praktijk vrijwel nooit haalbaar zal zijn, geeft de grootte van de discrepanties in de figuur aan waar zich de knelpunten bevinden. Drie imagofactoren vallen op: organisatieflexibiliteit, sociale houding en toekomst.



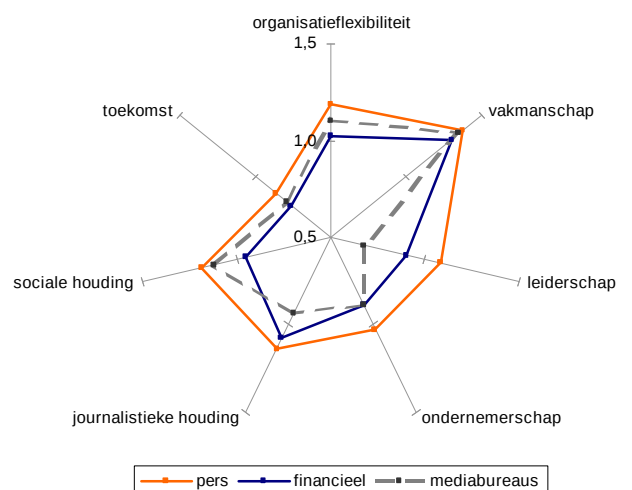
Figuur 5.1. Het overall corporate imago van PCM Uitgevers.

5.4.3 Vergelijking tussen corporate stakeholders

Na bovenstaande globale schets van het corporate imago van PCM zullen de komende paragrafen gebruikt worden om dat beeld te specificeren. Een belangrijke toevoeging is het onderscheid naar de verschillende groepen corporate stakeholders.



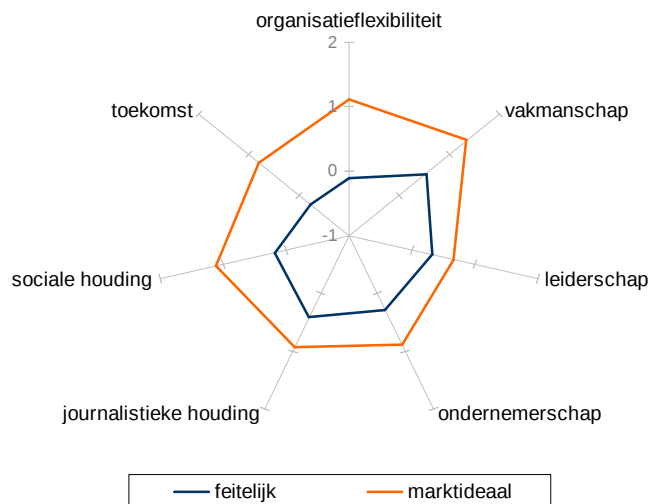
Figuur 5.2. Het feitelijke corporate imago per stratum.



Figuur 5.3. Het marktideale corporate imago per stratum

In figuur 5.2 zijn de drie groepen corporate stakeholders opgenomen. Het spinnenweb laat het feitelijke corporate imago zien, de imagofactoren zoals de verschillende corporate stakeholders die percipiëren. De figuur laat duidelijk zien dat mediabureaus en journalisten op alle factoren uit de pas lopen met elkaar. Waar journalisten gemiddeld genomen scherp scoren en daarmee dicht bij het minimum of maximum van de as liggen, scoren mediabureaus neutraler. Variantieanalyse wijst uit dat de groepen corporate stakeholders op organisatieflexibiliteit ($F(2, 121) = 3.2, p = .04$), vakmanschap ($F(2, 121) = 5.2, p = .01$) en leiderschap ($F(2, 121) = 9.3, p = .00$) significant van elkaar afwijken.

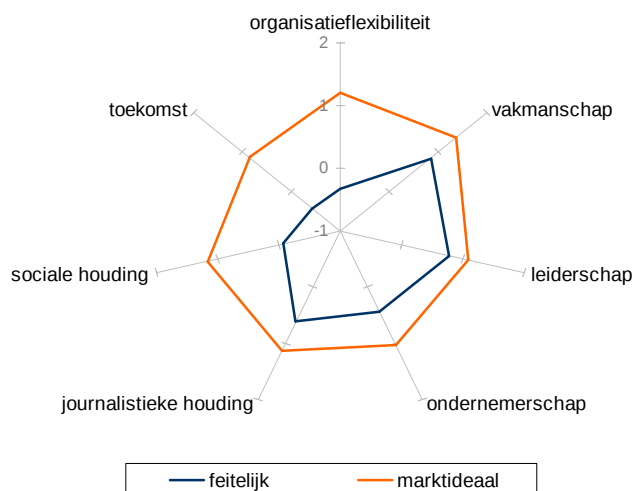
Ook in de figuur die betrekking heeft op het marktideale corporate imago (zie figuur 5.3) treffen we een verschil aan tussen de groepen stakeholders. Over de wenselijkheid van leiderschap voor het corporate imago verschillen de meningen, $F(2, 121) = 7.7, p = .00$. De figuur maakt ook duidelijk dat journalisten de neiging hebben hoge eisen te stellen aan een uitgeversconcern.



Figuur 5.4. Het corporate imago onder mediabureaus.

Ook mediabureaus percipiëren verschillen tussen het feitelijke en het marktideale corporate imago van PCM, zo laat figuur 5.4 zien. *Organisatieflexibiliteit* vormt ook onder hen een imagoprobleem. Verder is de discrepantie op de factor *vakmanschap* groter dan bij de andere corporate stakeholders. Het onderliggende attribuut *nauwkeurig* is hier met name debet aan. Hoewel *leiderschap* minder bij PCM geassocieerd wordt door mediabureaus, vormt die factor geen direct imagoprobleem, omdat ook de marktideale score lager ligt dan bij de overige stakeholdersgroepen. De factoren *sociale houding* en *toekomst* vertonen wel redelijk vergelijkbare discrepanties.

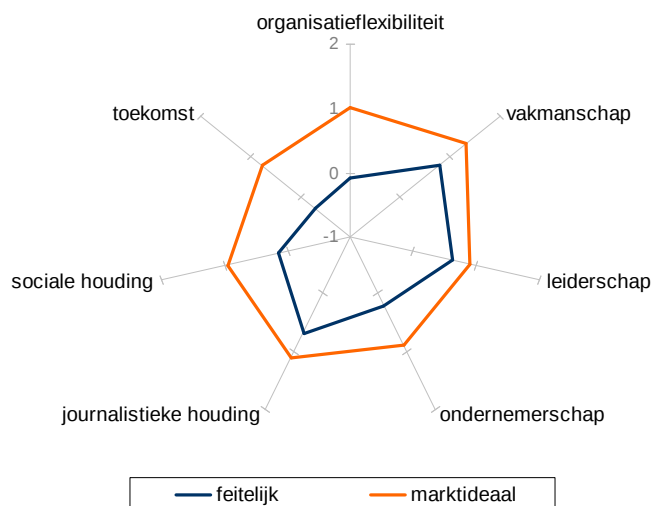
In onderstaande figuur 5.5 is weergegeven hoe journalisten over het feitelijke en het marktideale corporate imago van PCM denken. Ook hier speelt de discrepantie op de factor *organisatieflexibiliteit* een belangrijke rol. De kritische houding van de pers is goed zichtbaar. Ook de scores op de factoren *sociale houding* en *toekomst* leggen imagoproblemen bloot. De sterk negatieve feitelijke score is opvallend.



Figuur 5.5. Het corporate imago onder journalisten.

In figuur 5.6 op de volgende pagina zijn de discrepanties zichtbaar tussen het feitelijke en het marktideale corporate imago volgens financiële experts. Aangezien het feitelijke imago negatiever is dan het marktideale,

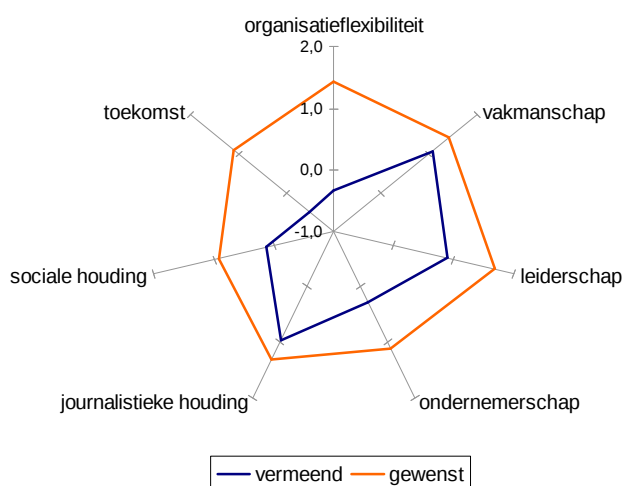
betreft het onwenselijke discrepanties. Drie imagofactoren vallen op. De eerste betreft *organisatieflexibiliteit*. Een grote discrepantie op de belangrijkste imagofactor geeft een knelpunt aan in het imago. Ook *ondernemerschap* is onder financiële experts een knelpunt. Het verschil tussen de feitelijke en de marktideale score is onder financiële experts het grootst. Daarnaast toont de figuur een grote discrepantie aan op de factor *toekomst*.



Figuur 5.6. Het corporate imago onder financiële experts

5.4.4 Vergelijking tussen externe en interne percepties

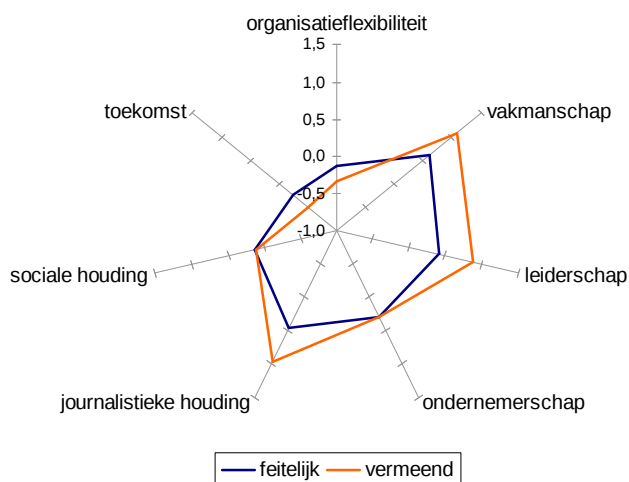
Figuur 5.7 laat het vermeende en het gewenste corporate imago zien zoals dat onder communicatiemedewerkers van PCM indicatief in kaart is gebracht. De figuur toont aan dat van tevredenheid geen sprake kan zijn. De factoren *organisatieflexibiliteit*, *ondernemerschap*, *sociale houding* en *toekomst* laten grote discrepanties zien. Hiermee wordt aangetoond dat men intern de noodzaak ziet te werken aan een beter corporate imago.



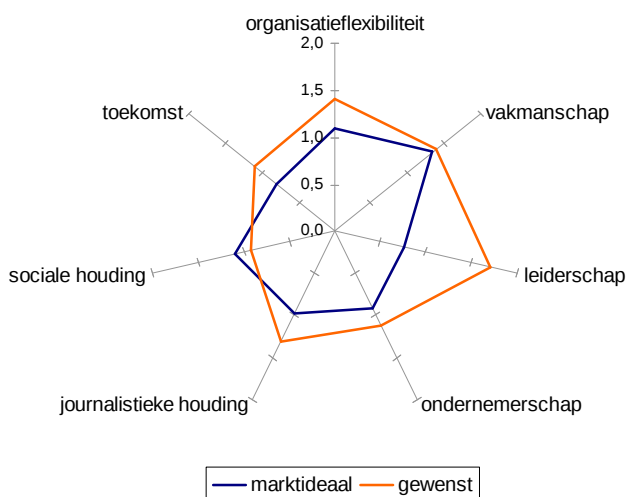
Figuur 5.7. Het vermeende en het gewenste corporate imago.

In figuur 5.8 op de volgende pagina zijn de scores van het feitelijke corporate imago, zoals gemeten onder de corporate stakeholders, en het vermeende corporate imago, gemeten onder interne communicatiemedewerkers, weergegeven. Deze figuur laat duidelijk zien in hoeverre men intern een juist beeld heeft van het daadwerkelijke corporate imago. Hoewel enkele factoren overschat worden

(*vakmanschap, leiderschap, journalistieke houding*) en een enkele onderschat (*ondernemerschap*), kunnen hieruit gezien de zwakke statistische basis ($n=8$) geen nauwkeurige conclusies getrokken worden. Het is globaal wel aannemelijk dat men intern een redelijk juist beeld heeft van het corporate imago, aangezien er geen sprake is van grote afwijkingen.



Figuur 5.8. Het feitelijke en het vermeende corporate imago.



Figuur 5.9. Het marktideale en het gewenste corporate imago.

In figuur 5.8 bestond redelijke overeenstemming tussen de twee imagoconcepten, in figuur 5.9 is dat anders. Twee imagofactoren vallen op: *leiderschap* en *sociale houding*. Hoewel *leiderschap* naar de mening van de corporate stakeholders één van de minst belangrijke imagofactoren is, vindt men het *leiderschap* intern juist de belangrijkste factor. Mogelijk ligt de verklaring daarin dat *leiderschap* voor een onderneming een indicator van succes kan zijn, maar dat *leiderschap* op zichzelf niet de grootste invloed heeft op het corporate imago. Hoewel de gewenste scores op de overige zes imagofactoren hoger liggen dan de marktideale scores, is dat voor de *sociale houding* niet het geval. Of het belang van de onderliggende attributen *klantvriendelijkheid* en *transparantie* onderschat wordt, is gezien het kleine aantal respondenten niet met nauwkeurigheid te zeggen.

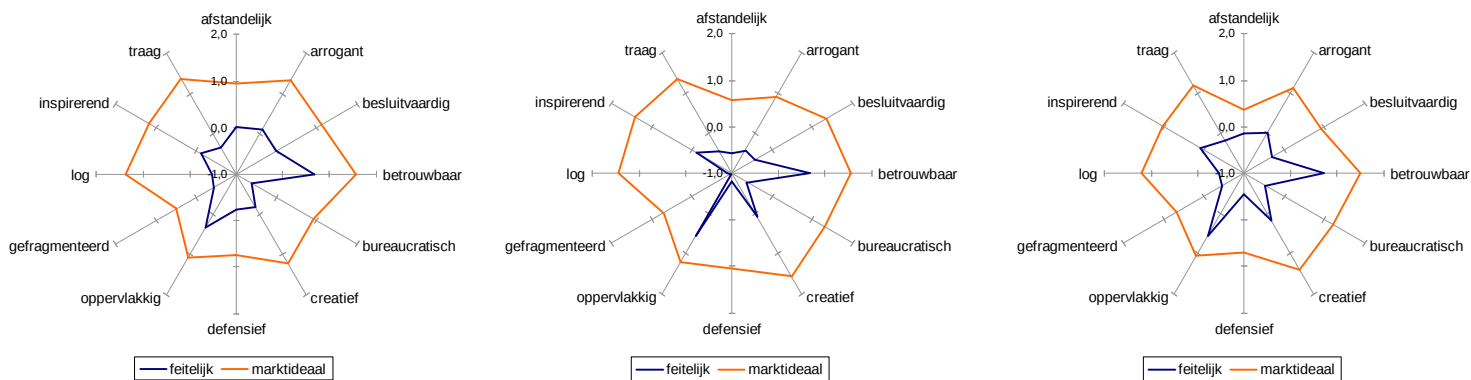
5.4.5 Knelpunten nader onderzocht

In de voorgaande paragrafen zijn de knelpunten na een grafische weergave benoemd. In deze paragraaf wordt nader ingegaan op deze knelpunten, die zich bevinden in de organisatieflexibiliteit, de sociale houding en de toekomst. Achtereenvolgens passeren deze probleemfactoren de revue.

Organisatieflexibiliteit

In figuur 5.10 is het meest urgente probleem weergegeven, de organisatieflexibiliteit. Omdat uit de factoranalyse blijkt dat deze factor de grootste invloed heeft op het corporate imago, zou dit het startpunt moeten zijn van een interventie. De grootste obstakels in het corporate imago vormen *log*, *bureaucratisch*, *defensief*, *traag*, *gefragmenteerd* en *besluitvaardig*. De scores op deze attributen schetsen het beeld van PCM als zijnde een teruggetrokken moloch dat geen eenheid vormt. Daarnaast worden er te veel sporen van *afstandelijkheid* en *arrogantie* aangetroffen en juist te weinig van *inspiratie* en *creativiteit*. Alleen *betrouwbaarheid* en *diepgang* (oppervlakkig) scoren enigszins naar behoren, zo laat de figuur zien.

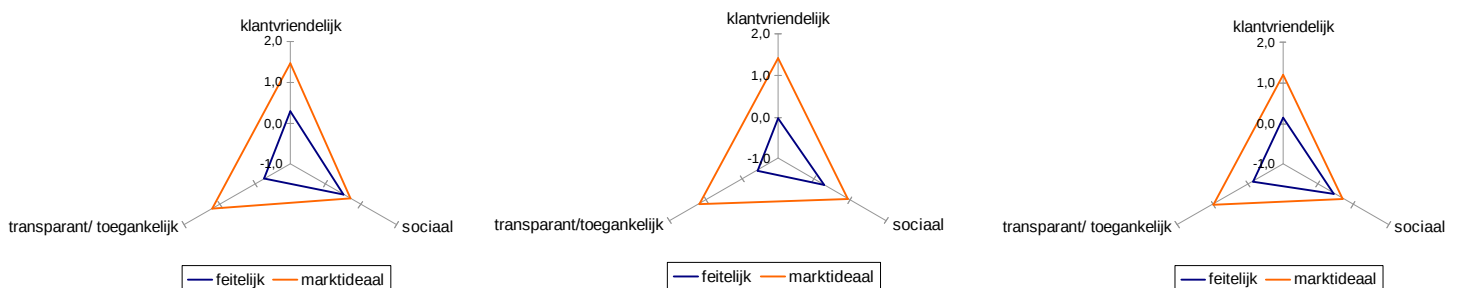
Organisatieflexibiliteit wordt als verreweg de meest negatieve factor van het corporate imago gepercipieerd. De inmiddels al oude ontdekking van Reynolds (1965) dat een imago onderhevig kan zijn aan *simple inference* kan de validiteit van de resultaten ondermijnd hebben. Of er van dit effect en andere validiteitsbedreigers als *common method bias* en *halo-effecten* sprake is, is op basis van deze resultaten moeilijk te zeggen. In de discussie over het onderzoek wordt nader op deze validiteitsbedreigers ingegaan (§ 6.4.3).



Figuur 5.10. De imagofactor 'organisatieflexibiliteit' volgens mediabureaus (l), journalisten (m) en financiële experts (r).

Sociale houding

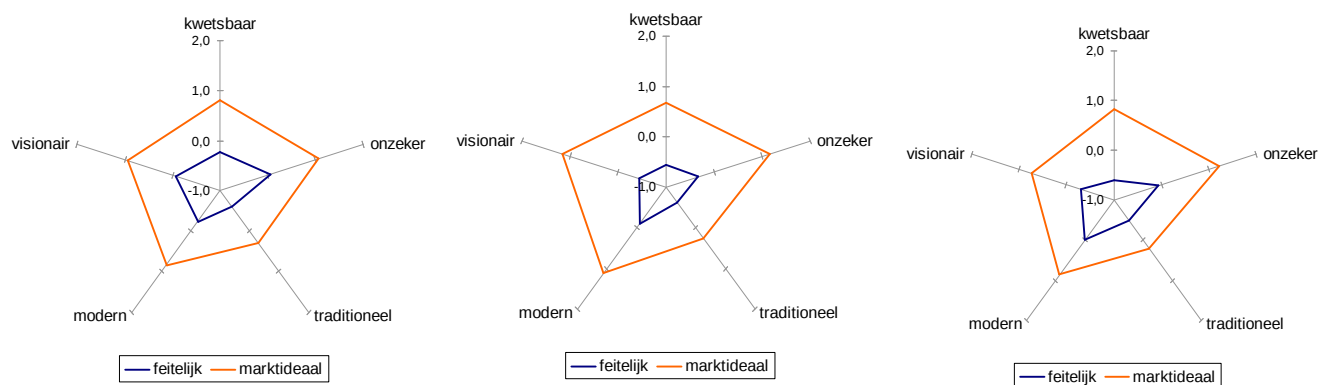
Figuur 5.11 toont de problemen binnen de factor *sociale houding* aan. Met het attribuut *sociaal* is weinig mis. Veel meer ligt het probleem bij *transparant/toegankelijk* en *klantvriendelijk*. De negatieve score voor *transparantie/ toegankelijkheid* legt het ervaren probleem bloot. Dit probleem geldt voor alle drie de groepen corporate stakeholders. Hoewel de figuur aangeeft dat *klantvriendelijkheid* geen negatieve eigenschap van PCM is, is het wel een duidelijke onbenutte mogelijkheid op een beter corporate imago. Corporate stakeholders hechten veel belang aan klantvriendelijkheid. Er is winst te boeken door hieraan gehoor te geven.



Figuur 5.11. De imagofactor 'sociale houding' volgens mediabureaus (l), journalisten (m) en financiële experts (r).

Toekomst

De derde en laatste probleemfactor betreft de *toekomst*. In deze invloedrijke imagofactor zijn de ongewenste discrepanties duidelijk aan te wijzen (zie figuur 5.12). Zonder uitzondering doet elk van deze vijf attributen afbreuk aan het corporate imago. *Kwetsbaarheid* vormt binnen deze factor het grootste probleem. Ook het ontbreken van *moderne* concerneigenschappen ervaren corporate stakeholders als een sterk negatieve associatie.



Figuur 5.12. De imagofactor 'toekomst' volgens mediabureaus (l), journalisten (m) en financiële experts (r).

Conclusies en discussie 6

De gevolgtrekkingen uit de resultaten en een terugblik op het verrichte onderzoek

Op basis van de antwoorden op de deelvragen worden in dit hoofdstuk conclusies getrokken die leiden tot de beantwoording van de hoofdvraag. Allereerst zal het corporate imagoprofiel van PCM de revue passeren (§ 6.1), waarbij ook onderscheid wordt gemaakt tussen de corporate stakeholders. Dat resulteert vervolgens in een overzicht van de imagoproblemen (§ 6.2). In de daaropvolgende paragraaf worden de consequenties van die imagoproblemen besproken (§ 6.3). Daarna vindt discussie plaats over het verrichte onderzoek (§ 6.4). Dit hoofdstuk besluit met een korte beschouwing over imagoproblemen met organisatiekundige oorzaken (§ 6.5).

6.1 Corporate imagoprofiel

In de inleiding is de deelvraag gesteld naar het door de corporate stakeholders gepercipieerde imago van PCM Uitgevers. In het vorige hoofdstuk is daarop aan de hand van de kwantitatieve resultaten uitvoerig antwoord gegeven. In deze paragraaf wordt uit die resultaten een conclusie getrokken, wat verwoord wordt in een corporate imagoprofiel. Door de kwantitatieve resultaten van het hoofdonderzoek te interpreteren met de kwalitatieve resultaten van het vooronderzoek, kan dat imagoprofiel verkregen worden. Het corporate imago van PCM is in het volgende profiel samen te vatten:

PCM Uitgevers is een onderneming die op professionele wijze kwalitatieve dagbladen vervaardigt. De dagbladen staan bekend om hun betrouwbaarheid en serieuze karakter, de medewerkers om hun deskundigheid. PCM wordt daarmee gezien als een traditioneel krantenconcern dat vakmanschap hoog in het vaandel heeft staan, maar moderne eigenschappen mist. De breedte van de ondernemingsactiviteiten wordt door corporate stakeholders slecht waargenomen: de kranten zijn sterk beeldbepalend. Ook nieuwe initiatieven die zich richten op nieuwe media worden slecht opgemerkt. Door het ontbreken van slagvaardigheid heeft het logge PCM bij nieuwe ontwikkelingen in het medialandschap voortdurend de boot gemist. Ondanks pogingen daartoe heeft PCM geen resultaten weten

te boeken op dit terrein. Dit getuigt niet van goed ondernemerschap en creativiteit. Het ontbreken van deze eigenschappen maakt de toekomst van het concern onzeker en kwetsbaar, mede omdat het management geen sterke visie voor de toekomst uitdraagt.

In het onderzoek zijn de drie meest belangrijke groepen corporate stakeholders betrokken: mediabureaus, journalisten en financiële experts. In de volgende paragrafen worden concluderende imagoprofielen geschetst van deze afzonderlijke doelgroepen.

6.1.2 Corporate imagoprofiel onder mediabureaus

Uit de resultaten blijkt dat alle groepen stakeholders er een eigen corporate imago van PCM op nahouden. Mediabureaus percipiëren PCM Uitgevers op hun eigen wijze. Het corporate imagoprofiel van deze groep corporate stakeholders is als volgt:

PCM Uitgevers is een onderneming die kwalitatieve dagbladen vervaardigt. PCM wordt gezien als een traditioneel krantenconcern dat een publieke functie vervult en een bijdrage levert aan opinievorming. Een leidende positie wordt PCM in zijn markt niet toegedicht. Bij het concern is doorgaans deskundig personeel werkzaam. Alleen die producten die tevens platform zijn voor commerciële communicatie, associëren mediabureaus met PCM. Daarom zijn de kranten en bijbehorende magazines sterk beeldbepalend. Volgens mediabureaus is het concern te weinig commercieel ingesteld, denkt het te weinig met de markt mee en is er van creativiteit geen sprake. De journalistieke belangen zouden minder zwaar en de commerciële belangen zouden juist zwaarder moeten wegen. De bureaucratie en het gebrek aan besluitvaardigheid maken nieuwe ontwikkelingen daarin veel te laat mogelijk. Het concern is tevens te weinig transparant in de beslissingen die het maakt. Hoewel de klantvriendelijkheid van het concern niet uitgesproken negatief is, vinden mediabureaus wel dat PCM dit veel meer zou moeten zijn. Nauwkeurigheid, waar het nu nog aan ontbreekt, zou eveneens veel hoger in het vaandel moeten staan bij de uitgever.

Wat opvalt is dat de scores van mediabureaus voortdurend afwijken van die van financiële experts en journalisten. De resultaten lijken een tweedeling aan te geven onder de corporate stakeholders: enerzijds de mediabureaus, anderzijds de financiële experts en de journalisten, waarbij de journalisten op de attributen scherper gescoord hebben. Mediabureaus lijken PCM veel meer als een gewoon concern te beoordelen, waar andere corporate stakeholders duidelijk lijken te spreken over een journalistieke onderneming.

De relatie tussen mediabureaus en PCM is een erg belangrijke. Binnen die relatie wordt veel omzet gegenereerd. In die relatie spelen naast de positieve attributen betrouwbaarheid, deskundigheid en professionaliteit ook de negatieve attributen nauwkeurigheid, creativiteit, transparantie/toegankelijkheid, bureaucratie, besluitvaardigheid en klantvriendelijkheid een rol. Hoewel PCM op deze laatste attributen niet allemaal erg negatief scoort, liggen juist op deze punten wel duidelijke mogelijkheden voor verbetering aangezien de waardering voor deze attributen hoog is.

6.1.3 Corporate imagoprofiel onder journalisten

Journalisten, de tweede groep corporate stakeholders, houden er eveneens een eigen corporate imago op na. De imagoperceptie van journalisten is als volgt te omschrijven:

PCM Uitgevers is een onderneming die op professionele wijze kwalitatieve dagbladen

vervaardigt. Die dagbladen staan bekend om hun betrouwbaarheid, onafhankelijkheid en intellectuele gerichtheid. De journalisten zijn deskundig, kritisch en serieus. PCM wordt daarmee gezien als een traditioneel krantenconcern dat vakmanschap hoog in het vaandel heeft staan, maar waar winst steeds centraler komt te staan. PCM dient met zijn uitgaven een publieke functie en is daarmee opinievormend en invloedrijk. De kranten zijn sterk beeldbepalend. Nieuwe initiatieven lijken bij PCM gedoemd te mislukken. Het concern is te weinig besluitvaardig en ondervindt duidelijk problemen van de bureaucratie en fragmentatie binnen het concern. Ook is PCM richting journalisten te afstandelijk, te arrogant en te weinig transparant. De ontwikkelingen in het medialandschap en het uitblijven van een passend antwoord daarop van PCM, maakt de toekomst van het concern onzeker en kwetsbaar, temeer daar het management geen sterke visie voor de toekomst uitdraagt.

Journalisten geven nadrukkelijk aan de gesloten houding van PCM niet te waarderen. Het concern is afstandelijk, arrogant en te weinig transparant in de ogen van de pers. Deze houding van PCM is mogelijk te verklaren door de interne negatieve ervaring met journalisten, waardoor het concern zeer terughoudend is in het verstrekken van informatie.

De verwachtingen die de pers er op nahoudt richting uitgevers in het algemeen zijn erg hoog. Het getuigt van een kritische houding. Aan die hoge verwachtingen zal een uitgeversconcern in de praktijk nooit kunnen voldoen. Voor PCM is het verbeteren van het corporate imago onder journalisten dan ook te vergelijken met het vechten tegen de bierkaai. Dat neemt echter niet weg dat pogingen tot verbetering zeker ondernomen dienen te worden: de impact van journalisten op de beeldvorming van PCM is te groot om de mening van deze groep stakeholders te negeren.

6.1.1 Corporate imagoprofiel onder financiële experts

Het corporate imago onder financiële experts wijkt af van die van mediabureaus en journalisten. Het corporate imagoprofiel onder financiële experts luidt als volgt:

PCM Uitgevers is een onderneming die op professionele wijze kwalitatieve producten vervaardigt. PCM kenmerkt zich door betrokken, deskundige, onafhankelijke, kritische en intellectuele journalistiek. Het uitgeversconcern is opinievormend en invloedrijk. PCM is een redelijk traditioneel concern dat vakmanschap hoog in het vaandel heeft staan en een publieke functie vervult. Van alle corporate stakeholders hebben financiële experts het beste beeld van de breedte van de ondernemingsactiviteiten. Hoewel PCM een toonaangevende speler is in zijn markt, ziet de toekomst er enigszins onzeker uit. De defensieve houding van het concern, het gebrek aan visie en de bureaucratie en slechte besluitvaardigheid die nieuwe ontwikkelingen voortijdig doen stranden, maken het concern met het oog op de toekomst kwetsbaar. Marktgerichtheid en goed ondernemerschap zijn van essentieel belang voor een uitgeversconcern, maar beide kenmerken treffen financiële experts bij PCM niet aan.

Opvallend is dat financiële stakeholders in tegenstelling tot de eveneens niet-journalistieke stakeholders bij de mediabureaus, een aantal attributen dat kenmerkend is voor de journalistiek, van groot belang vindt. Het betreft hier met name *opinieformend, onafhankelijk* en *kritisch*. Mogelijk zien financiële experts deze attributen als kwaliteitsindicatoren voor een uitgeversconcern.

6.1.4 Corporate imagoprofiel onder medewerkers PCM

Naast de drie groepen corporate stakeholders, is ook het indicatieve vermeende corporate imago bepaald. In onderstaand profiel is de interne kijk op het externe corporate imago van PCM beschreven:

PCM Uitgevers is een onderneming die op professionele wijze kwalitatieve dagbladen vervaardigt. De dagbladen staan bekend om hun betrouwbaarheid, diepgang en betrokkenheid; de medewerkers om hun deskundigheid, maar niet om hun bevologenheid. PCM wordt gezien als een traditioneel kranten- en boekenconcern dat vakmanschap hoog in het vaandel heeft staan. Het concern vervult een publieke functie en is zodoende opinievormend en invloedrijk. Daarin wil het leidend zijn. Deze journalistieke eigenschappen brengen een bepaalde arrogantie en afstandelijkheid met zich mee. Op het gebied van nieuwe media loopt het concern mijlenver achter. Door het ontbreken van slagvaardigheid heeft het logge en gefragmenteerde PCM bij nieuwe ontwikkelingen in het medialandschap voortdurend de boot gemist. Ondanks pogingen daartoe, heeft PCM geen resultaten weten te boeken op dit terrein. Hoewel het concern een commerciële instelling heeft, is het te weinig in staat zijn marktgerichtheid en creativiteit te laten zien. PCM is daarvoor te serieus en toont te weinig durf. Hoewel het PCM aan visie ontbreekt, is het concern niet onzeker.

De imagopercepties die intern gemeten zijn, zijn in veel gevallen sterker dan de percepties die externe respondenten laten zien. Dit geldt zowel voor positieve als voor negatieve associaties. Een verklaring hiervoor kan zijn dat interne respondenten PCM van binnenuit kennen en daarom een meer uitgesproken beeld hebben van het concern. De elaboratie bij de verschillende imagoattributen zal bij PCM-medewerkers waarschijnlijk groter zijn dan bij externe respondenten die het concern niet van binnenuit kennen.

Intern bestaat het beeld dat hoge scores op attributen als leidend, toonaangevend en publieke functie zeer wenselijk zijn. De corporate stakeholders denken daar veel gematigder over. In termen van kansen voor een beter corporate imago verdienen interventies om andere attributen te beïnvloeden veruit de voorkeur.

6.2 Knelpunten in het corporate imago

Wanneer de vier corporate imagoprofielen tegen elkaar worden afgezet, zijn de knelpunten op te sporen. Grote afwijkingen tussen het feitelijke, het marktideale, het gewenste en het vermeende corporate imago duiden op zwakke plekken. In bijlage H zijn de verschillende imagoconcepten tegen elkaar afgezet. In deze paragraaf worden de conclusies weergegeven. De problemen in het corporate imago spitsen zich toe op vier hoofdpunten. Achtereenvolgens worden deze problemen beschreven.

(1) PCM wordt als een traditionele dagbladuitgever gezien

Dagbladen vormen veruit de sterkste productperceptie bij het concern. Waar boeken nog een goede tweede plaats krijgen toebedeeld, moeten de overige producten op gepaste afstand volgen. Nieuwe initiatieven op internet, met PDA's en via DVD's worden door het gros van de respondenten nauwelijks opgemerkt. De respondenten ervaren die nieuwe initiatieven nooit als substantieel. In combinatie met de slechte scores op *traditioneel*, *modern* en *traag*, volgt daarop de conclusie dat PCM geen speler van deze tijd is. Dat beeld botst met de ontwikkeling die PCM op dit moment doormaakt. Van een traditionele dagbladuitgever wil PCM zich transformeren naar een modern mediaconcern. Stappen daartoe zijn genomen, onder meer door de aankoop van de radiostations van Arrow en het produceren van televisieprogramma's.

(2) PCM wordt als weinig flexibel gezien

Uit de resultaten blijkt dat organisatieflexibiliteit de factor is met de meeste invloed op het corporate imago. De scores voor het huidige imago wijken echter sterk af van het marktideale en het gewenste corporate imago. Het beeld van PCM als zijnde een teruggetrokken moloch, is natuurlijk ongewenst. Het gebrek aan organisatieflexibiliteit heeft zijn weerslag op het corporate imago. Het is te veronderstellen dat deze imagofactor ook elk van de afzonderlijke factoren beïnvloedt. Veel van de onderliggende attributen als *bureaucratisch*, *defensief*, *traag* en *besluitvaardig* werken mogelijk door in de factoren *leiderschap*, *ondernemerschap*, *sociale houding* en *toekomst*. Dit probleem effectief bestrijden kan daarom zeer positieve gevolgen hebben voor het corporate imago van PCM. Creativiteit, waarvan nu nog geen sprake is bij PCM, zou de perceptie van een flexibel concern bevorderen.

(3) PCM is te weinig klantvriendelijk en te weinig transparant

Met name mediabureaus en journalisten hechten grote waarde aan klantvriendelijkheid en transparantie. Aangezien de relatie tussen PCM en mediabureaus een klantrelatie betreft, is het niet verwonderlijk dat aan klantvriendelijkheid een grote waarde wordt toegekend. Toch laat PCM daar nadrukkelijk steken vallen. Hoewel financiële experts en journalisten geen klantrelatie hebben met PCM, percipiëren ook zij een gebrek aan klantvriendelijkheid. Mediabureaus staan het meest neutraal tegenover PCM. Het stimuleren van de klantvriendelijkheid kan daarom effectief bijdragen aan een beter corporate imago onder deze doelgroep.

Transparantie/toegankelijkheid vormt eveneens een probleem. Was klantvriendelijkheid niet zichtbaar in het corporate imago, transparantie/toegankelijkheid is dat wel, in negatieve zin. Die perceptie wordt aangetroffen bij alle drie de groepen stakeholders. Het gebrek aan transparantie onderstreept het beeld van een teruggetrokken concern. De corporate stakeholders verlangen meer openheid. Er zijn echter wel barrières die PCM belemmeren een transparante houding aan te nemen. Zo kan het transparant zijn richting journalisten de eigen (journalistieke) belangen schaden. Transparant zijn richting financiële stakeholders is bovendien onverstandig wanneer je als concern zoekende bent naar een nieuwe koers.

(4) PCM gaat een onzekere toekomst tegemoet

Sinds de overname van PCM door investeringsmaatschappij Apax wordt langzaam toegewerkt naar een beursgang. Hoewel een beursgang op korte termijn niet te verwachten is, heeft het uitdrukkelijk uitspreken van de wens naar de beurs te gaan mogelijk wel verwachtingen gewekt. Met name financiële stakeholders stellen de vraag waarom PCM de toekomst aan kan. Door het missen van kansen tijdens recente ontwikkelingen in het medialandschap heeft PCM zich geen toekomstgericht concern getoond. Financiële stakeholders herkennen daarin een gebrek aan visie. Gezien de onzekere toekomst voor dagbladen, maakt dit het concern kwetsbaar. Het lonken naar een beursgang terwijl de toekomst onzeker is, wordt niet passend gevonden. Kwetsbaarheid, onzekerheid, de traditionele en weinig moderne uitstraling en het gebrek aan visie moeten daarom ondervangen worden om het concern voor de toekomst geloofwaardig te houden.

6.3 Consequenties

Uit de resultaten is af te leiden dat het corporate imago noch erg positief, noch erg negatief is. Opvallend is wel dat het corporate imago is opgebouwd uit een serie sterke en een serie zwakke attributen. Dit ondersteunt de stelling van Cacioppo en Berntson (1994) dat een attitude niet altijd simpel positief of negatief is, maar dat een attitude tegelijkertijd zowel positiviteit als negativiteit kan bevatten. Wanneer die negatieve attributen van de imagoperceptie beïnvloed kunnen worden door betere communicatie, is er voor het corporate imago winst te boeken.

Uit de studie *Connecting Organizational Communication to Financial Performance* van Watson Wyatt

(2004) blijkt dat hoe beter een organisatie communiceert, hoe hoger de *return on investment* is. De studie toont aan dat een significante verbetering van de communicatie-effectiviteit gemiddeld genomen gepaard gaat met een stijging van de marktwaarde van de organisatie van 29,5 procent. Wanneer de juiste middelen worden ingezet voor de doelen die de grootste effectiviteit opleveren, is een hogere *return on investment* te behalen. Het nut van een goed corporate imago heeft dus ook aantoonbaar financieel voordeel.

Gezien de breedte en diepte van een organisatie als PCM, zou het totaal van aanbevelingen om het corporate imago te verbeteren zeer omvangrijk kunnen zijn. Op basis van het Pareto-principe behoeven alleen de meest invloedrijke problemen aangepakt te worden om een groot effect te bereiken. Dit principe behelst de regel dat alles bestaat uit een klein deel (20%) dat van vitaal belang is en dat een groot deel (80%) onbelangrijk is (Juran, 1951). Met andere woorden, de gesignaleerde problemen zullen niet allemaal dezelfde impact hebben op het corporate imago. In het licht van dit onderzoek is het daarom noodzakelijk dat deel van de oorzaken effectief aan te pakken, dat de grootste problemen veroorzaakt. De kernoorzaken moeten geïdentificeerd en aangepakt worden, zodat PCM uiteindelijk effectiever gaat communiceren, met als resultaat een verbeterd corporate imago.

Dát het corporate imago knelpunten kent die ondervangen moeten worden, moge duidelijk zijn. De instrumenten die ter beschikking staan om het corporate imago te verbeteren, zijn onderwerp van het volgende hoofdstuk.

6.4 Reflectie op het onderzoek

Nu het onderzoekstraject is doorlopen en in de voorgaande hoofdstukken is beschreven, is het tijd om terug te kijken en op het onderzoek te reflecteren. Het onderzoek levert een aantal discussiepunten op, waarop in onderstaande paragrafen wordt ingegaan. Het betreft de zwakke plekken in het onderzoekstraject. De vijf belangrijkste punten worden achtereenvolgens besproken.

6.4.1 Vooraf vastgestelde imagoattributen

Respondenten die de vragenlijst invulden, hadden vooraf een globaal corporate imago van het concern. De vragenlijst trachtte dat zo goed mogelijk om te zetten in kwantitatieve data. Probleem bij deze vertaalslag is dat het geen ruimte bood aan spontaan aangedragen imagokenmerken en dat juist in de vragenlijst opgenomen imagokenmerken niet spontaan bij de respondent zelf zouden zijn hoeven opgekomen; het zogenaamde *saliency*-probleem. Door het uitvoeren van een goed vooronderzoek is gestreefd naar een set van aangedragen imagoattributen die gezamenlijk een zo realistisch mogelijk beeld kunnen geven. De geringe omvang van het aantal deelnemers in het vooronderzoek (14) en de selectie van juist deze deelnemers maakt het onmogelijk om van een betrouwbare set imagoattributen te spreken.

6.4.2 Indicatieve aard vermeende en gewenste corporate imago

In dit onderzoek is het vermeende en het gewenste corporate imago in kaart gebracht. Dit is slechts op indicatieve wijze gedaan, aangezien het lage respondentenaantal nauwkeurige statistische resultaten onmogelijk maakt. Het lage respondentenaantal is te wijten aan het lage aantal 'beslissers' op het gebied van het corporate imago van PCM. Willen de twee concepten vermeend en gewenst corporate imago zinvol zijn, dan is het noodzakelijk dat zij die bijdragen aan de bepaling ervan, een zeker besef en kennisniveau van het imago van PCM hebben. Naast de top van het management zijn dit de werknemers die zich bezighouden met de externe communicatie voor PCM. Deze werknemers hebben gezamenlijk het vermeende en het gewenste corporate imago bepaald. Hier staan twee zwakke punten tegenover elkaar: enerzijds levert de gekozen methode een statistisch onnauwkeurig resultaat op, anderzijds bracht het alternatief de validiteit in het geding

omdat daarmee werknemers zouden bijdragen aan een bepaling waarvoor zij onvoldoende kennis hebben.

Bij de vergelijking van de intern gemeten imagopercepties met de extern gemeten percepties was deze statistische onnauwkeurigheid van invloed (§ 5.4.4). Daar waar interessante discrepanties worden waargenomen, kan nooit met zekerheid worden geconcludeerd of binnen PCM bepaalde imagofactoren onderschat of juist overschat worden. Het vergt nader onderzoek om de hier gesignaleerde tendensen met nauwkeurige statistische resultaten te kunnen staven.

6.4.3 Validiteitsbedreigers in vragenlijsten

De vragenlijstmethode is onderhevig aan een aantal validiteitsbedreigers. Zo kunnen de resultaten beïnvloed zijn door *simple inference*, waarbij respondenten bepaalde attributen bij elkaar vinden passen en daarop hun scores baseren. Ook kunnen er zich *halo*-effecten hebben voorgedaan als respondenten het beoordelen van imagoattributen (onbewust) hebben laten beïnvloeden door de evaluatie van één attribuut. Daarnaast kan het zijn dat samenhang voor een deel is te verklaren door de aanwezigheid van *common method bias*, dat ervoor zorgt dat onbedoeld samenhang gecreëerd wordt door data van verschillende variabelen op dezelfde wijze te verzamelen. In welke mate deze validiteitsbedreigers de resultaten daadwerkelijk hebben beïnvloed, is moeilijk te zeggen. Een *Harman's single-factor test* op de twee maal 38 imagoattributen laat zien dat de invloed van *common method bias* niet erg groot kan zijn. Met de nauwkeurige constructie van de vragenlijst en het voor elke respondent in willekeurige volgorde aanbieden van de imagoattributen is getracht de effecten van deze validiteitsbedreigers te minimaliseren.

6.4.4 Interpretatie imagoattributen

Het corporate imago is beschreven aan de hand van 38 imagoattributen. Welke betekenis aan elk van deze attributen wordt toegekend, verschilt van respondent tot respondent. De betekenis van een dergelijk imagoattribuut is dus persoonsgebonden. Aan de hand van de discussies met in totaal veertien deelnemers zijn interpretaties van de begrippen en zeker ook de verschillen in interpretaties aan het licht gekomen. Hierdoor is een goed globaal beeld ontstaan van wat respondenten onder de begrippen zouden kunnen verstaan. Er is echter geen garantie dat deze kleine groep representatief is voor de gehele onderzoeksgroep. Wil er na een globale interpretatie een exacte interpretatie van de attributen volgen, dan is verder onderzoek vereist.

6.4.5 Relatieve belang per stratum in gestratificeerde steekproef

In de overall imagoattitude is in dit onderzoek herwogen naar de verhouding van de steekproefgrootte ten opzichte van de omvang van de subpopulatie van corporate stakeholders. Als gevolg daarvan werd de invloed van de drie strata op het overall imago gecorrigeerd. Die herweging is gebaseerd op aantallen (potentiële) respondenten, niet op de werkelijke invloed van de strata op het imago. Bij het analyseren van het overall corporate imago-profiel is het daarom van belang te realiseren dat bijvoorbeeld één journalist misschien wel een grotere invloed kan uitoefenen op de organisationele doelen van PCM dan tien stakeholders bij mediabureaus tezamen kunnen. Kortom, de resultaten moeten nauwkeurig gelezen worden.

6.5 Imagoproblemen met organisatiekundige oorzaken

Dit imago-onderzoek heeft een aantal knelpunten in het corporate imago aan het licht gebracht. In het voorgaande hoofdstuk zijn aanbevelingen gedaan om de negatieve gevolgen van deze knelpunten te ondervangen. Deze aanbevelingen waren veelal communicatiekundig van aard. Communicatie kan echter maar een deel van de problemen oplossen. Door communicatie op de juiste wijze in te zetten werd betoogd dat de imagoperceptie bij corporate stakeholders positief beïnvloed kan worden. Een perceptie is wellicht met

communicatie te beïnvloeden, de oorzaken van de problemen zijn echter vaak structureel van aard. Met name de imagoattributen bureaucratie, besluitvaardigheid, modern en visionair getuigen van structurele problemen.

Structurele problemen dienen ook structureel aangepakt te worden. Organisatiekundige aanbevelingen om de bureaucratie te verminderen, de besluitvaardigheid te vergroten, een moderner concern te worden en een visionaire koers uit te zetten gaan de reikwijdte van dit afstudeeronderzoek echter te buiten. Gezien het relatief grote belang van de organisatieflexibiliteit voor het corporate imago is het wél sterk aan te bevelen om organisatiekundige oplossingen te ontwerpen voor de geconstateerde problemen. Het aanpakken van die problemen kan grote positieve gevolgen hebben voor het corporate imago. Ook de impact van het topmanagement op het corporate imago mag niet onderschat worden, gezien het gebrek aan visie dat aan PCM gekoppeld wordt. Waar communicatiekundige oplossingen in de marge het corporate imago kunnen verbeteren, kunnen organisatiekundige verbeteringen daaraan waarschijnlijk een substantiële bijdrage leveren.

Dowling (1994) noemt zes factoren die de corporate reputatie, wat in het verlengde van het corporate imago ligt (zie § 2.6), kunnen beïnvloeden. Het betreffen (1) visie, (2) formele beleidsvoering die de strategie en structuur omvat, (3) organisatiecultuur, (4) communicatie, (5) corporate identiteit en (6) land-, branche- en merkimago's. Inspanningen die alleen inhaken op communicatie kunnen wel positief bijdragen, maar zullen nooit genoeg zijn om het corporate imago en vervolgens de corporate reputatie structureel te verbeteren.

Maar zelfs wanneer een organisatie op al deze zes fronten forse inspanningen levert, kan een positief corporate imago nooit gegarandeerd worden. Er zijn naast de inspanningen van een organisatie zelf, veel andere factoren die eveneens invloed uitoefenen op de beeldvorming van een organisatie (Van Riel, 2003). Daarnaast moet zelfverstrekte informatie altijd concurreren met bijvoorbeeld geruchten en 'van horen zeggen' (Fombrun, 1996). Het publiek blijkt vaak ook nog eens koppiger en minder beïnvloedbaar dan men denkt (Bauer, 1972).

Aanbevelingen 7

De adviezen om optimaal gebruik te maken van de onderzoeksresultaten

‘Op welke wijze dient er met de knelpunten te worden omgegaan om het corporate imago van PCM Uitgevers te verbeteren?’, zo luidde de laatste deelvraag. Op basis van de onderzoeksresultaten zijn de attributen aan het licht gekomen die knelpunten in het corporate imago veroorzaken. In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan om de niet-functionele discrepanties tussen het feitelijke en het marktideale corporate imago te verkleinen. De aanbevelingen richten zich op herpositionering (§ 7.1), organisatieflexibiliteit (§ 7.2), sociale houding (§ 7.3), toekomst (§ 7.4) en kwaliteitsaanspraak (§ 7.5). Daarna volgen enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek (§ 7.6). De aanbevelingen worden afgerond met een slot (§ 7.7).

7.1 Herpositionering

De huidige positionering van PCM is tot stand gekomen zonder een eenduidige positioneringsstrategie. Zoals verwacht toont het onderzoek aan dat dagbladen zeer beeldbepalend zijn voor PCM. Corporate stakeholders blijken een negatieve connotatie te hebben bij het begrip dagbladen. Die connotatie wordt veroorzaakt door de weinig hoopgevende ontwikkelingen in het dagbladenlandschap. Aangezien PCM geen passend antwoord op deze ontwikkelingen heeft laten zien, lijkt die connotatie ook voor PCM zelf te gelden.

PCM begeeft zich op een terrein dat veel meer bestrijkt dan dagbladen alleen. De negatieve associaties bij het begrip dagbladen doen daarom geen recht aan het concern als geheel. Er zijn veel PCM-werkmaatschappijen die adequaat en marktconform reageren op de digitale ontwikkelingen. Voorbeelden hiervan zijn de professionele uitgever Bohn Stafleu van Loghum en de educatieve uitgever ThiemeMeulenhoff. De dagbladen hebben onevenredig veel invloed op het corporate imago. Nieuwe initiatieven die daar geen nauw verband mee hebben, zullen weinig verandering in het corporate imago kunnen bewerkstelligen.

Daar komt bij dat PCM een concern in transitie is. PCM verandert van een klassiek kranten- en boekenbedrijf naar een mediaconcern. Dat het concern verandert, is het gevolg van de veranderingen in het medialandschap. De komst van gratis dagbladen en de opmars van het internet zijn daarvan twee voorbeelden. Het concern ondergaat een verandering, maar de resultaten lijken weer te geven dat corporate

stakeholders dat nauwelijks opmerken.

Dat intern wordt aangestuurd op een organisatieverandering en corporate stakeholders de perceptie van een traditionele krantenuitgever hebben, leidt tot de conclusie dat het huidige imagoprofiel incompleet en voor een deel ongewenst is. Het is de vraag of nieuwe initiatieven voldoende invloed kunnen uitoefenen op het huidige imagoprofiel. Het strekt daarom tot aanbeveling voor een herpositionering te kiezen. De veranderingen in het medialandschap en de consequenties daarvan voor PCM, het aantreden van nieuw topmanagement en de komst van een nieuwe strategische visie, bieden sterke aanknopingspunten om een herpositionering gestalte te geven. Een herpositionering geeft vorm aan de pro-actieve houding die PCM wordt aanbevolen, om zodoende actief te communiceren over nieuwe initiatieven en dat binnen een logisch kader te plaatsen. Een eventuele naamswijziging zou daar onderdeel van kunnen uitmaken, aangezien het imago en de naam van een organisatie onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn (Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993).

7.2 Organisatieflexibiliteit

Corporate stakeholders percipiëren PCM niet als een vitaal en flexibel concern. De organisatiekundige 'gezondheid' van het concern laat te wensen over. Het ontbreekt PCM aan slagvaardigheid om te kunnen reageren op de ontwikkelingen in het medialandschap. Hier ligt een aantal organisatiekundige oorzaken aan ten grondslag. Het aandragen van oplossingen voor dergelijke problemen gaat de reikwijdte van dit onderzoek te buiten, maar er wordt hier wel ingegaan op welke wijze communicatie kan bijdragen aan het verbeteren van de perceptie van de organisatieflexibiliteit.

Organisatieflexibiliteit is een externe perceptie die bewerkstelligd wordt door intern handelen. Een goede interne perceptie zal bijdragen aan goed intern handelen. Achtereenvolgens worden de thema's eenheid van het concern, slagvaardigheid en gebrek aan durf besproken.

Eenheid van het concern

Dat PCM als een gefragmenteerde organisatie wordt ervaren, blijkt niet alleen uit dit onderzoek onder externe stakeholders, maar ook uit eerder onderzoek naar het interne imago. Corporate stakeholders beoordelen fragmentatie als een zwakte.

Een mogelijkheid om het gefragmenteerde beeld te ondervangen betreft het uitdragen van een heldere concernbrede visie door het management. Een concernbrede visie geeft de gemeenschappelijkheid van de verschillende werkmaatschappijen aan en zet voor afzonderlijke werkmaatschappijen een gezamenlijk doel neer. Daarmee wordt de perceptie van een gefragmenteerd concern verminderd.

Daarnaast zijn de bedrijfsonderdelen van PCM niet altijd als zodanig herkenbaar; het is niet altijd duidelijk dat PCM het moederconcern is. Richting corporate stakeholders kan het echter een meerwaarde zijn als men weet dat achter een onderneming een groot moederconcern staat. Het creëert een perceptie dat *empowerment* uitstraalt. Een sterk moederconcern vergroot het vertrouwen dat corporate stakeholders in een onderneming hebben. Richting bepaalde groepen stakeholders is het daarom nuttig het moederconcern met de onderneming mee te *branden*.

Slagvaardigheid

Aan slagvaardigheid lijkt het PCM te ontbreken, aangezien de corporate stakeholders traag, besluiteloos en bureaucratisch passende kenmerken vinden. Slagvaardigheid is juist nodig voor PCM nu de oplages dalen, de klantvraag verandert, de klantloyaliteit afneemt en nieuwe technologieën de toekomst onzeker maken. Uit onderzoek van de Vervest (2004) blijkt dat managers van mening zijn dat het buitengewoon moeilijk is om bureaucratische organisaties slagvaardiger te maken. De discussie over slagvaardigheid haalt vaak het Raad

van Bestuur-niveau niet, terwijl slagvaardigheid juist een randvoorwaarde is om van verandering een ondernemingskans te maken. Hetzelfde onderzoek wijst tevens uit dat slagvaardigheid sterk aan bedrijfscultuur gebonden is. Het verdient daarom aanbeveling de interne communicatie beter te benutten om ondernemerschap van individuele werknemers voor het voetlicht te brengen. Slagvaardigheid is vaak het resultaat van 'trucs' van individuele werknemers om rigide procedures te omzeilen om zo snel op onvoorziene veranderingen te reageren (Vervest, 2004). Die houding dient binnen de organisatie gestimuleerd te worden.

Gebrek aan durf

PCM heeft nog geen goed antwoord kunnen geven op de ontwikkelingen in het medialandschap. In de afgelopen periode zijn er wel nieuwe initiatieven ontplooid, maar na de mislukking van de internetpoot PIM van PCM waren die initiatieven nooit meer substantieel. Corporate stakeholders associëren PCM daarom met defensief en met een gebrek aan creativiteit. Dit is hoofdzakelijk een intern probleem.

Naast de noodzaak van organisatiekundige oplossingen, kan ook een communicatiekundige aanbeveling worden gedaan. Het ontbreekt PCM aan sprekende voorbeelden van deze ondernemersdurf. Zodra er sprake is van een succesvol gedurfd nieuw initiatief, bijvoorbeeld nrc.next, is het aan te bevelen dit intern ruimschoots voor het voetlicht te brengen. Het concern heeft behoefte aan sprekende voorbeelden die medewerkers kunnen motiveren en kunnen aanzetten tot eenzelfde ondernemersdurf. Productinnovatie en distributievernieuwing verdienen in de interne communicatie ruime aandacht.

De zwakke organisatieflexibiliteit kent zoals gezegd voornamelijk organisatiekundige oorzaken. In § 6.5 in het vorige hoofdstuk is nader ingegaan op imago problemen met organisatiekundige oorzaken.

7.3 Sociale houding

De sociale houding is de gemeenschappelijke noemer van de imagoattributen klantvriendelijkheid, sociaal en transparant/toegankelijk. Hoewel PCM niet erg laag scoort, liggen hier wel mogelijkheden om het corporate imago te verbeteren. Corporate stakeholders geven aan klantvriendelijkheid en transparantie/toegankelijkheid belangrijke eigenschappen te vinden. Dit geldt het sterkst voor stakeholders bij mediabureaus. De aanbevelingen haken in op de relaties met mediabureaus en op de transparantie en toegankelijkheid van het concern.

Relaties met mediabureaus

PCM ziet zichzelf als uitgever van kwaliteitskranten. Dit stempel op de dagbladen heeft consequenties voor de commerciële mogelijkheden voor adverteerders. Mediabureaus, die in opdracht van adverteerders advertentieruimte inkopen, moeten het daarom stellen met minder vergaande commerciële mogelijkheden in de dagbladen. Hoewel daarin een veranderende trend is te ontwaren, beschouwen de mediabureaus PCM nog als afstandelijk en enigszins arrogant. Het ontbreekt PCM aan inlevingsvermogen richting mediabureaus. Het tussentijds openbreken van contracten en het op voorhand afwijzen van bepaalde adverteerderswensen getuigen daarvan. Het tonen van een toegankelijke houding en het meer inleven in de wensen van de mediabureaus, zijn een eerste aanbeveling. Het openstaan voor ideeën van mediabureaus zelf ligt in het verlengde daarvan. Het afwijzen van bepaalde advertentiemogelijkheden is noodzakelijk om het predicaat 'kwaliteitskrant' te kunnen handhaven, maar dergelijke afwijzingen behoren volgens de mediabureaus gepaard te gaan met resultaten van lezersonderzoek. Dit bevordert de relatie met de mediabureaus en is daarmee van invloed op het corporate imago.

Daarnaast ondervindt het corporate imago van PCM ook bij mediabureaus problemen met de bureaucratie en de slechte besluitvaardigheid. Hoewel het in de kern een organisatiekundig probleem is, kan

goede communicatie het probleem verzachten. Dat er sprake is van bureaucratie en een trage besluitvorming betekent echter niet dat alle advertentieverkoop en –plaatsingen nauwkeurig worden uitgevoerd. Mediabureaus attenderen PCM er in dit onderzoek op dat een grotere nauwkeurigheid gewenst is.

Transparantie en toegankelijkheid

Dat transparantie door corporate stakeholders wordt gewaardeerd, is triviaal. Het is daarom belangrijk dat aan deze behoefte van corporate stakeholders tegemoet wordt gekomen en zo inzage wordt gegeven in relevante issues.

Door de interne ervaring met journalisten is PCM vaak huiverig om daar waar het niet echt noodzakelijk is, openheid van zaken te geven. Deze terughoudendheid is begrijpelijk, maar komt de relatie met de pers niet ten goede. Het verdient daarom aanbeveling om in perscontacten een nieuwe balans te vinden in terughoudendheid enerzijds en openheid anderzijds. Concrete adviezen daarvoor betreffen: (a) neem een minder defensieve houding aan richting de media, (b) verspreid completere, gedetailleerde informatie, (c) wees bereid zowel goed als slecht nieuws te geven en (d) verspreid informatie in een vroeg stadium, ook als het proces zich nog ontwikkelt. Door journalisten periodiek te bevragen naar hun informatiebehoeften en het beschikbaar maken van vrij verkrijgbaar persmateriaal, wordt daaraan al vorm gegeven. Dit bevordert de transparantie, wat tot een positiever corporate imago onder journalisten kan leiden.

Om tot een goede beeldvorming van een concern te komen, is het ook voor financiële experts noodzakelijk over relevante informatie te kunnen beschikken. Wanneer een concern weinig communiceert, is die informatie niet voorhanden. Dat gebrek aan transparantie speelt PCM parten. Het strekt daarom tot aanbeveling om financiële stakeholders te bevragen naar hun informatiebehoefte en daar vervolgens in te voorzien. Een meer open en transparante houding waarbij aan stakeholders duidelijk wordt gemaakt waarom bepaalde beslissingen worden genomen, is aan te bevelen.

Waar transparantie voor financiële stakeholders en de pers belangrijk is, waarderen mediabureaus vooral toegankelijkheid. Transparantie vraagt heldere communicatie vanuit het concern richting de stakeholders, toegankelijkheid impliceert de mogelijkheid tot interactie. Voor mediabureaus is deze toegankelijkheid een punt van aandacht.

Op het gebied van transparantie is PCM op de schaal van Clarkson (1995) vaak defensief: om de relaties met corporate stakeholders te onderhouden doet PCM het minst vereiste. Het is aan te bevelen de stakeholderrelaties accommoderend te benaderen. Dat betekent dat de behoeften van stakeholders geïnventariseerd worden en hierin door PCM wordt voorzien. Een vervolgstap kan in de toekomst zijn om stakeholders pro-actief te benaderen, waarbij PCM op eigen initiatief in aanvullende stakeholderbehoeften voorziet.

7.4 Toekomst

Corporate stakeholders geven geen blijk van groot vertrouwen in de toekomstperspectieven van het concern: zowel *kwetsbaar*, *onzeker* als *traditioneel* worden met PCM geassocieerd. Daarnaast is het concern te weinig modern en ontbeert het een duidelijke visie voor de toekomst. Aan het verminderen van deze imago-problemen kunnen de volgende oplossingsrichtingen bijdragen.

Pro-actief communiceren over nieuwe plannen

PCM is in haar externe communicatie dikwijls reactief. Nieuwe plannen en besluiten worden vaak pas in een laat stadium gecommuniceerd. Deze reactieve houding dient plaats te maken voor een proactieve houding. Door proactief te communiceren over nieuwe plannen en ontwikkelingen wordt duidelijk gemaakt dat PCM ook in de toekomst een belangrijke speler blijft. Dit stimuleert de beeldvorming waarin het huidige

vakmanschap van de productie van oude media ook ruimte schept voor de positieve ontwikkelingen op het gebied van nieuwe media.

Dat PCM ook op dit moment al succesvolle nieuwe producten en diensten levert, komt in de branchegerelateerde pers nauwelijks naar voren. Nieuwe initiatieven zoals e-papers (digitale pdf-abonnementen op de dagbladen), de Nieuwskraker (MSN-buddy) en PDA-naslagwerken zijn al succesvol. Er dient daarom gestreefd te worden naar aandacht in de branchegerelateerde pers voor dergelijke succesvolle nieuwe initiatieven.

Nieuwe strategische visie communiceren

Het topmanagement ontwikkelt momenteel een nieuwe strategische visie dat eind 2006 haar afronding krijgt. Om de transparantie te bevorderen en het gepercipieerde gebrek aan visie te ontcrachten, wordt aanbevolen de strategische visie in hoofdlijnen ook naar externe stakeholders te communiceren. Met name voor financiële stakeholders is dat van groot belang. Het communiceren van de nieuwe strategische visie hangt samen met de komst van het nieuwe topmanagement begin 2006. Met die komst heeft het concern de mogelijkheid te benadrukken dat PCM een duidelijkere koers gaat varen. Het concern dient zich te richten op het duidelijk maken waarom PCM ook in de toekomst een degelijk concern zal zijn. Het uitdragen van een sterke visie en een transparante opstelling richting financiële stakeholders is daarbij van vitaal belang.

De rol van de investeringsmaatschappij Apax als meerderheidsaandeelhouder van PCM wordt vaak weggezet als negatief en op geld gericht. Het presenteren van een nieuwe koers brengt nu kansen met zich mee om helder te communiceren dat een dergelijke aandeelhouder als Apax juist dwingt tot innovatie en groei. Van Apax gaat kortom een activerende functie uit, waardoor PCM meer toekomstgericht wordt.

Communiceren bij overname of alliantie

Corporate stakeholders zien PCM niet als een toekomstgerichte organisatie. Gezien de reële kansen op overnames of strategische allianties, dient dit op communicatiekundig gebied optimaal benut te worden. Het verdient de aanbeveling om bij overnames of het aangaan van allianties in de communicatie het accent te leggen op het meer toekomstgericht maken van PCM. Door het leggen van dat accent zal de perceptie van kwetsbaarheid afnemen.

Financiële stakeholders bedienen

Met het oog op een mogelijke beursgang in de toekomst wordt het belang van financiële stakeholders steeds groter. In de beeldvorming over PCM is voor financiële stakeholders de toekomst van het concern zeer belangrijk. Deze groep stakeholders verdient daarom op dit terrein specifieke aandacht. Het op de juiste wijze inspelen op de informatiebehoefte van financiële stakeholders behoeft daarom nader onderzoek. Dergelijk onderzoek kan uitwijzen of het verbeteren van de informatiestroom bereikt kan worden door extra middelen in te zetten, zoals een fysieke presentatie van de jaarcijfers, het organiseren van een analistenmeeting en het verstrekken van halfjaarcijfers.

7.5 Kwaliteitsaanspraak

Het corporate imago kent naast de knelpunten ook een groot aantal sterke punten. De meest belangrijke daarvan is kwaliteit. Corporate stakeholders vinden kwaliteit het krachtigste attribuut van het corporate imago van PCM. Het concern kan met zijn producten aanspraak maken op de eigenschap kwaliteit. Het is aan te bevelen sterk aan deze kwaliteitsaanspraak vast te houden. Deze aanspraak kan op twee terreinen worden ingezet.

Als corporate stakeholders kwaliteit onlosmakelijk verbonden achten met PCM, kan kwaliteit ook dienen

als 'paraplu-eigenschap' voor nieuwe producten. Hoewel kwaliteit op de lange termijn een eigenschap is waar streng voor gewaakt moet worden, kan er op korte termijn aanspraak op gemaakt worden bij nieuwe producten of diensten die voortkomen uit het PCM-concern.

Het tweede terrein heeft betrekking op de concurrentie. Als PCM wordt gezien als een uitgever van kwalitatieve producten, dan is het aan te bevelen dit op te nemen in de positionering van het concern. Ten opzichte van zijn concurrenten kan PCM gepositioneerd worden als een uitgever van kwaliteitsmedia. Juist de kwaliteitsaanspraak geeft het belangrijkste onderscheidende vermogen van PCM aan ten opzichte van concurrenten als Telegraaf Media Groep en Koninklijke Wegener NV.

7.6 Vervolgonderzoek

Naast de aanbevelingen ter verbetering van het corporate imago kunnen er ook aanbevelingen gedaan worden voor vervolgonderzoek. Het onderzoek naar het imago van PCM kan op de volgende wijzen verbeterd worden.

7.6.1 Overige corporate stakeholders

In dit onderzoek zijn corporate stakeholders betrokken afkomstig van mediabureaus, uit de pers en uit de financiële wereld. Deze drie groepen beslaan echter niet het gehele veld van corporate stakeholders. Onderzoek onder corporate stakeholders die zich op maatschappelijk, cultureel of politiek vlak bevinden, kan het inzicht in het corporate imago verder vergroten.

7.6.2 Informatiebehoefte corporate stakeholders

Elke groep corporate stakeholders heeft zijn eigen specifieke wensen om geïnformeerd te worden over het concern. Door onderzoek te doen naar deze informatiebehoeften, kan beter worden ingespeeld op de wensen van de corporate stakeholders. Met name voor de financiële stakeholders is een goede informatievoorziening van vitaal belang.

7.6.3 Vorming van het corporate imago

In het onderzoek is nagegaan en aangetoond uit welke attributen het corporate imago van PCM is opgebouwd. Naar het proces van totstandkoming van dat corporate imago is geen onderzoek gedaan. Om de gedane aanbevelingen effectiever te laten zijn is het aan te raden verder onderzoek te doen naar de totstandkoming van het corporate imago. Hoewel negatief geassocieerde imagoattributen vaak herleid kunnen worden tot concrete problemen (bijv. *klantvriendelijk* en *gefragmenteerd*) waaraan zonder vervolgonderzoek direct gewerkt kan worden, zouden sommige andere imagoattributen baat hebben bij inzicht in de kanalen waarlangs de beeldvorming plaatsvindt. Een onderzoek naar de meest bepalende communicatiekanalen waarlangs het corporate imago gevormd wordt, zou een goede informatieverschaffer zijn.

7.6.4 Corporate imago concurrenten

Dit onderzoek was exploratief van aard. Resultaat hiervan is een beschrijving van het corporate imago van PCM Uitgevers. Wil het corporate imago van PCM onder corporate stakeholders in de branche helder zijn, dan dient ook het corporate imago van concurrerende ondernemingen als Telegraaf Media Groep en Koninklijke Wegener NV onderwerp te zijn van onderzoek. Vergelijking van de scores op de 38 imagoattributen kan inzicht geven in het relatieve corporate imago van de verschillende uitgeversconcerns.

7.7 Tot slot

De in dit hoofdstuk gegeven adviezen om optimaal van de onderzoeksresultaten gebruik te maken zullen de factoren die aan de imagoattitudes ten grondslag liggen verbeteren. Op basis van de *Theory of Planned Behavior* (Ajzen, 1991) is te veronderstellen dat wanneer de attitude van de corporate stakeholders ten aanzien van PCM verandert, dit ook resulteert in een verandering van het gedrag ten aanzien van PCM. Daarnaast zal een veranderd corporate imago zijn uitwerking hebben op de corporate reputatie. Dat een verbetering van de imagoattitudes daadwerkelijk een positieve uitwerking zal hebben op de positie van PCM Uitgevers is dus zeker niet denkbeeldig.

Literatuur

Een overzicht van de aangehaalde literatuur

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Albinski, M. (1967). *Survey-research. Een methode van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Utrecht: Het Spectrum.
- Balmer, J.M.T. (1997). Corporate identity: what of it, why the confusion, and what's next? *Corporate Reputation Review*, 1(2), 157-194.
- Balmer, J.M.T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291.
- Balmer, J.M.T. & Wilson, A. (1998). Corporate identity: there is more to it than meets the eye. *International Studies of Management & Organization*, 28(3), 12-31.
- Baskin, O. & Aronoff, C. (1988). *Public relations; the profession and the practice*. Dubuque: Brown Publishers.
- Bellenger, D.N., Bernhardt, K.L. & Goldstucker, J.L. (1976). Qualitative research techniques: focus group interviews. In D.N. Bellenger, K.L. Bernhardt & J.L. Goldstucker (eds.), *Qualitative Research in Marketing* (p. 7-28). Chicago: American Marketing Association.
- Bernstein, D. (1986). *Bedrijfsidentiteit – Sprookje en werkelijkheid*. Utrecht: L.J. Veen.
- Blackstone, M. (1993). Beyond brand personality: building brand relationships. In: D. Aaker & A.L. Biel (eds.) *Brand equity and advertising: advertising's role in building strong brands* (p. 113-124). Hillsdale: Lawrence-Erlbaum Associates.
- Blauw, E. (1986). *Het corporate image*. Amsterdam: De Viergang.
- Boulding, K.E. (1956). *The image*. Michigan: The University of Michigan Press.
- Brown, T.J. (1998). Corporate associations in marketing: antecedents and consequences. *Corporate Reputation Review*, 1(3), 215-233.

- Cacioppo, J.T. & Berntson, G.G. (1994). Relationship between attitudes and evaluative space: a critical review, with emphasis on the separability of positive and negative substrates. *Psychological Bulletin*, 115(3), 401-423.
- Carlson, R.O. (1963). The nature of corporate images. In: J.W. Riley (ed.), *The corporation and its public* (p. 24-47). New York: John Wiley & Sons.
- Christensen, L.T. & Askegaard, S. (1999). Corporate identity and corporate image revisited. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 292-315.
- Clarkson, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Converse, J.M. & Presser, S. (1986). *Survey questions: handcrafting the standardized questionnaire*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Cornelissen, J. (2000). Corporate image: an audience centred model. *Corporate Communications: an international journal*, 5(2), 119-125.
- Dowling, G.R. (1986). Managing your corporate images. *Industrial Marketing Management*, 15(2), 109-115.
- Dowling, G.R. (1988). Measuring corporate images: a review of alternative approaches. *Journal of Business Research*, 17(1), 27-34.
- Dowling, G.R. (1993). Developing your company image into a corporate asset. *Long Range Planning*, 26(2), 101-109.
- Dowling, G.R. (1994). *Corporate Reputations: Strategies for Developing the Corporate Brand*. London: Kogan Page.
- Durgee, J.F. (1988). Understanding brand personality. *Journal of Consumer Marketing*, 5(3), 21-25.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Eagly, A.H. & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth: Harcourt Brace Jovanovich.
- Fatt, J.P.T., Wei M., Yuen, S. & Suan, W. (2000). Enhancing corporate image in organisations. *Management Research News*, 23(5/6), 28-54.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Reading: Addison-Wesley.
- Fombrun, C.J. (1996). *Reputation. Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C.J. & Rindova, V. (1996). *Who's tops and who decides? The social construction of corporate reputations*. New York University, Stern School of Business, working paper.
- Fombrun, C.J. & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fountain, E., Parker, I. & Samuels, J. (1986). The contribution of research to General Motors' corporate communications strategy in the U.K. *Journal of the Market Research Society*, 28(1), 25-42.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Marshfield: Pitman Publishing Inc.
- Garbett, T. (1988). *How to build a corporation's identity and project its image*. Toronto: Lexington Books.
- Gatewood, R.D., Gowan, M.A. & Lautenschlager, G.J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414-427.
- Gotsi, M. & Wilson, A.M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: an international journal*, 6(1), 24-30.
- Gray, J.G. (1986). *Managing the corporate image; the key to public trust*. Londen: Quorum Books.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.

- Grönroos, C. (1991). The marketing strategy continuum. *Management Decision*, 29(1), 7-13.
- Hanby, T. (1999). Brands-dead or alive? Qualitative research for the 21st century: the changing conception of brands. *Journal of the Market Research Society*, 41(1), 1-8.
- Harris, F. & Chernatony, L. de (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456.
- Heath, R.L. (1997). *Strategic issues management: organizations and public policy challenges*. Thousand Oaks: Sage.
- Herbig, P. & Milewicz, J. (1993). The relationship of reputation and credibility to brand success. *Journal of Consumer Marketing*, 10(3), 18-24.
- Jones, G.H., Jones, B.H. & Little, P. (2000). Reputation as reservoir: buffering against loss in times of economic crisis. *Corporate Reputation Review*, 3(1), 21-29.
- Juran, J.M., Gryna, F.M. & Bingham, R.S. (1951). *Quality control handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Kotler, P. & Fox, K.F.A. (1995). *Strategic marketing for educational institutions*. Englewood Cliss: Prentice-Hall.
- Lewis, S. (2001). Measuring corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 31-35.
- Lohman, P. (1987). Belang van corporate communication voor marketing. *Tijdschrift voor Marketing*, 21(7/8), 34-37.
- MacInnis, D.J. & Price, L. (1987). The role of imagery in information processing: review and extensions. *Journal of Consumer Research*, 13(4), 473-491.
- Maio, G.R., Esses, V.M., Arnold, K. & Olson, J.M. (2004). The function-structure model of attitudes: incorporating the need for affect. In: G. Haddock & G.R. Maio, *Contemporary Perspectives on the Psychology of Attitudes*. New York: Psychology Press.
- Margulies, W.P. (1977). Make the most of your corporate identity. *Harvard Business Review*, 55(4), 66-74.
- Mastenbroek, J. (1990). Public relations en voorlichting en de cultuur van organisaties. In: J.N.A. Groenendijk, G.A.Th. Hazekamp & J. Mastenbroek, *Public relations & voorlichting*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Moore, C.M. (1987). *Group techniques for idea building*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Morgan, D.L. (1988). *Focus groups as qualitative research*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Petty, R.E. & Cacioppo, J.T. (1986). *Communication and persuasion: central and peripheral routes to attitude change*. New York: Springer Verlag.
- Pruyn, A.T.H. (1994). Imago: een analytische benadering van het begrip en de implicaties daarvan voor onderzoek. In: C.B.M. van Riel, *Corporate communication: geselecteerde artikelen voor het hoger onderwijs*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Rekom, J. van, Riel, C.B.M. van & Wierenga, B. (1991). *Corporate identity, van vaag concept naar hard feitenmateriaal*. Rotterdam: Corporate Communication Centre, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Reynolds, W. H. (1965). The role of the consumer in image building. *California Management Review*, 7, 69-76.
- Riel, C.B.M. van (1992). *Identiteit en imago: een inleiding in de corporate communicatie*. Schoonhoven: Academic Service.
- Riel, C.B.M. van (2003). *Identiteit en imago*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Rodenburg, H. & Woerkum, C. van (1990). Verbeelding in theorie en praktijk. *Massacommunicatie*, 17(3), 220-237.
- Rossi, P.H., Wright, J.D. & Anderson, A.B. (1983). *Handbook of survey Research*. New York: Academic Press.

- Saxton, K. (1998). Where do reputations come from? *Corporate Reputation Review*, 1(4), 393-399.
- Smidts, A., Pruyn, A.Th.H. &, Riel, C.B.M. van (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062.
- Spector, A.J. (1961). Basic dimensions of the corporate image. *Journal of Marketing*, 25(4), 47-51.
- Vos, M.F. (1992). *Het corporate image concept*. Utrecht: Lemma BV.
- Vos, M.F. &, Schoemaker, H. (1998). *Geïntegreerde communicatie: concern-, interne en marketingcommunicatie*. Utrecht: Lemma BV.
- Verhallen, T.M.M. (1988). *Psychologisch marktonderzoek*, inaugurale rede. Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant.
- Vervest, P.H.M. (2004). *Agile Business: the competitive weapon*. Rotterdam: Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Weigelt, K. &, Camerer, C.F. (1988). Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443-454.
- Wetzel, C.G., Wilson, T.D. &, Kort, J. (1981). The halo effect revisited: forewarned is not forearmed. *Journal of Experimental Social Psychology*, 17(4), 427-439.

Bijlagen

Aanvullingen op enkele in het rapport besproken onderwerpen

A	Groslijsten imagoattributen	II
B	Uitnodiging voor respondenten vragenlijst	IV
C	Vragenlijst extern	V
D	Vragenlijst intern	X
E	Geroteerde factormatrix	XIV
F	Tabellen interne imagopercepties	XV
G	Tabel met sterktes en zwaktes	XVII
H	Vergelijking imagoconcepten	XVIII

A Groslijst imagoattributen (124)

Aan veranderingen onderhevig	Gezondheidszorg	Onpersoonlijk
Aandeelhouders	Goed communiceren	Onrust
Acquisities	Goede werkgever	Ontspanning
Actief verstrekken van informatie	Groei	Op winst gericht
Adequaate reageren	Groot	Opdringerig
Afstandelijk	Harmonie	Opinie en debat
After-sales service	Innovatie	Ouderwets
Alliantievorming	Integriteit/Eerlijkheid	Overnames
Ambtelijk	Intellectueel	Partner in business
Arrogant	Interessant	Pluriformiteit
Bedrijfskoers	Internationaal	Politieke toestanden
Besluitvaardig	Investeringsmaatschappij	Populair
Betrokken	Is inspirerend	Problemen
Betrouwbaar	Jong	Productontwikkeling
Bezuinigingen	Kansrijke toekomst	Professionaliteit
Boeken	Klantvriendelijk	Respect
Bureaucratie	Kranten/dagbladen	Scherpzinnig
Commercieel	Kunst	Serieus
Competenties	Kwalitatief hoogstaande producten	Sociaal
Conglomeraat	Kwaliteit van het management	Solidariteit
Creatieve marktbenadering	Kwetsbaarheid	Solide
Creativiteit	Leidend	Stabiliteit
Cultuur	Levendig	Sympathiek
Defensief	Log	Toegankelijkheid
Degelijkheid	Los	Toekomstgericht
Deskundig personeel	Maatschappelijke	Toekomstverwachtingen van
Deskundigheid	verantwoordelijkheid	het bedrijf
Doelgroep tijdschriften	Mannelijk	Toonaangevend
Doen wat beloofd wordt	Marktgerichtheid	Traag
Dynamisch	Medemenselijkheid	Traditioneel
Educatieve activiteiten	Medewerkersinzet	Transparant
Efficiëntie	Media	Vakmanschap
Eigenheid	Mismanagement	Veelzijdig en gevarieerd
Elektronische uitgeefproducten	Modern	Verantwoordelijk
Er is eenheid	Moloch	Verbreiding
Fatsoen	Niet wars van sensatie	Vernieuwing
Flexibiliteit	Nieuws	Versnipperd
Formaliteit	Nuchter	Visie
Gedrukte producten	Onafhankelijkheid	Vooruitstrevendheid
Gefragmenteerd	Ondernemerschap	Wetenschap
Gelijkwaardigheid	Onderscheidend	Zakelijk
Geloofwaardigheid	Onderwijs	Zoekende

Attributenlijst focusgroepen (66)

Afstandelijk	Klantvriendelijk	Sociaal
Arrogant	Kwalitatief	Stabiel
Avontuurlijk	Kwetsbaar	Sympathiek
Besluitvaardig	Leidend	Toegankelijk
Betrokken	Leiderschap	Toekomstgericht
Betrouwbaar	Levendig	Toonaangevend
Bureaucratisch	Maatschappelijk verantwoordelijk	Traag
Commercieel	Marktgericht	Traditioneel
Creatief	No-nonsense	Transparant
Defensief	Onafhankelijk	Turbulent
Degelijk	Ondernemerschap	Uitdagend
Deskundig	Onderscheidend	Uniek
Doen wat beloofd wordt	Onzeker	Vakmanschap
Dynamisch	Op winst gericht	Van deze tijd
Eerlijk	Opdringerig	Veelzijdig
Expansief	Pluriform	Verantwoordelijk
Flexibel	Populair	Vernieuwing
Gefragmenteerd	Professioneel	Vertrouwekkend
Groot/Log/Moloch	Respectvol	Visionair
Intellectueel	Samenwerking	Vooruitstrevend
Interessant	Scherpzinnig	Zakelijk
Is inspirerend	Serieus	Zuinig

B Uitnodiging voor respondenten vragenlijst

Onderwerp: Inbreng gevraagd t.b.v. onderzoek naar corporate imago van PCM Uitgevers

Geachte heer [naam],

In het kader van een afstudeeronderzoek voor de master Communication Studies aan de Universiteit Twente doe ik onderzoek naar het corporate imago van PCM Uitgevers. Met dit onderzoek wil PCM Uitgevers inventariseren welk beeld stakeholders van het concern hebben. In het onderzoek worden zowel directe als indirecte stakeholders betrokken. De resultaten van dit onderzoek bieden PCM Uitgevers de mogelijkheid beter te beantwoorden aan de verwachtingen van de diverse stakeholders.

Hierbij wil ik ook u van harte uitnodigen aan dit onderzoek mee te werken. Gezien uw functie als [functie] voor [organisatie] en uw kennis van de uitgeefwereld is PCM Uitgevers geïnteresseerd in uw kijk op het concern. Uw inbreng in dit onderzoek wordt dan ook op prijs gesteld. De anonieme vragenlijst is eenvoudig online in te vullen en neemt tussen de vijf en tien minuten in beslag. Door op onderstaande link te klikken, surft u naar de vragenlijst.

Naar de online vragenlijst

Als blijk van waardering voor de inbreng in het onderzoek stuurt PCM Uitgevers u graag een persoonlijke attentie toe wanneer u deelneemt aan het onderzoek. Indien u deze attentie op prijs stelt, kunt u na afloop uw (zakelijke) adresgegevens achterlaten.

Voor vragen over het onderzoek kunt u via onderstaande gegevens contact met mij opnemen.

Ik hoop op uw welwillende medewerking.

Met vriendelijke groet,

Herman Wolswinkel

PCM Uitgevers | Afdeling In- en Externe Communicatie
tel. 020 562 9082 / mail h.wolswinkel@pcmuitgevers.nl

* Mocht bovenstaande link bij u niet werken, dan kunt u de vragenlijst bereiken door de volgende URL in zijn geheel te kopiëren naar uw webbrowser:

<http://www.pcmmarktonderzoek.nl/scripts/mrwebpl.dll?project=COIMA0164&ID=2106>

** U wordt persoonlijk benaderd, omdat u deel uitmaakt van de doelgroepen waaronder PCM Uitgevers zijn corporate imago in kaart wenst te brengen, namelijk mediabureaus, de pers en stakeholders uit de financiële wereld. Uw e-mailadres wordt door ons alleen ten behoeve van dit onderzoek gebruikt.

C Vragenlijst extern

Het corporate image van PCM Uitgevers

Geachte heer/mevrouw,

In samenwerking met de Universiteit Twente voert PCM Uitgevers op dit moment een onderzoek uit naar het *corporate image* van het concern. Met dit onderzoek wil PCM Uitgevers inventariseren waaruit het beeld dat de diverse stakeholders over het concern hebben, is opgebouwd. De resultaten van dit onderzoek bieden PCM Uitgevers de mogelijkheid beter te beantwoorden aan de behoeften van de diverse stakeholders.

Het invullen van de vragenlijst geschiedt anoniem. De anonieme antwoorden op de vragenlijst worden opgeslagen, samengevoegd met antwoorden van andere deelnemers en vervolgens verwerkt. Rapportage vindt alleen plaats over groepen stakeholders. Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer vijf tot tien minuten in beslag.

Voor vragen en opmerkingen naar aanleiding van deze vragenlijst over het *corporate image* van PCM kunt u contact opnemen met PCM Uitgevers via h.wolswinkel@pcmuitgevers.nl.

Wij danken u alvast hartelijk voor uw inbreng en medewerking!

Namens PCM Uitgevers,
Herman Wolswinkel

? A - Persoonlijke kenmerken

De vragen 1 t/m 6 gaan in op een aantal persoonlijke achtergrondkenmerken.

1. Uw geslacht

- ☐ man
☐ vrouw

2. Hoeveel jaren bent u werkzaam in uw huidige branche?

- ☐ 0 – 3
☐ 4 - 7
☐ 8 - 11
☐ 12 - 15
☐ > 15

3. Hoe goed kent u het concern PCM Uitgevers?

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| zeer goed | goed | noch goed, noch
slecht | slecht | zeer slecht |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

4. Hoe vaak heeft u vanuit uw functie contact met PCM Uitgevers?

vaak	regelmatig	af en toe	zelden	nooit
[]	[]	[]	[]	[]

5. In welke mate acht u zich betrokken bij PCM Uitgevers?

zeer betrokken	betrokken	noch wel, noch niet betrokken	niet betrokken	zeker niet betrokken
[]	[]	[]	[]	[]

6. Hoe positief of negatief is uw globale indruk van PCM Uitgevers?

zeer positief	positief	enigszins positief	noch positief, noch negatief	enigszins negatief	negatief	zeer negatief
[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]

? B - Imagokenmerken

De vragen 7 en 8 gaan in op de imagokenmerken van PCM Uitgevers.

7a. Als u aan PCM Uitgevers denkt, in welke mate vindt u onderstaande producten dan van toepassing op dat concern?

zeer van toepassing	van toepassing	noch wel, noch niet van toepassing	niet van toepassing	zeker niet van toepassing
[]	[]	[]	[]	[]

- 1 Boeken
- 2 Dagbladen
- 3 DVD's, CD's en CD-roms
- 4 Leermethoden
- 5 Huis-aan-huisbladen
- 6 Internetdiensten
- 7 Magazines
- 8 PDA-uitgaven
- 9 Televisieproducties
- 10 Vaktijdschriften

7b. Als u aan PCM Uitgevers denkt, in welke mate vindt u onderstaande uitgeefgebieden dan van toepassing op dat concern?

zeer van toepassing	van toepassing	noch wel, noch niet van toepassing	niet van toepassing	zeker niet van toepassing
[]	[]	[]	[]	[]

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1 | Gezondheidszorg |
| 2 | Kunst |
| 3 | Lectuur (thrillers, romans, strips) |
| 4 | Literatuur |
| 5 | Nieuws |
| 6 | Onderwijs |
| 7 | Ontspanning |
| 8 | Opinie en debat |
| 9 | Wetenschap |

8a. Als u aan PCM Uitgevers denkt, in welke mate vindt u onderstaande imagokenmerken dan van toepassing op dat concern?

	zeer van toepassing []	van toepassing []	noch wel, noch niet van toepassing []	niet van toepassing []	zeker niet van toepassing []
1	afstandelijk		20	kwetsbaar	
2	arrogant		21	leidend	
3	betrokken		22	maatschappelijk verantwoord/publieke functie	
4	besluitvaardig		23	marktgericht	
5	onbetrouwbaar		24	nauwkeurig	
6	bureaucratisch		25	onafhankelijk	
7	commercieel		26	ondernemerschap	
8	creatief		27	onzeker	
9	defensief		28	op winst gericht	
10	deskundig		29	opinievormend	
11	oppervlakkig		30	professioneel	
12	gefragmenteerd		31	serieus	
13	log		32	sociaal	
14	intellectueel		33	toonaangevend	
15	inspirerend/bevlogen		34	traag	
16	invloedrijk		35	traditioneel	
17	klantvriendelijk		36	transparant/toegankelijk	
18	kritisch		37	modern	
19	kwalitatief		38	visionair	

8b. In de vorige vraag hebt u associaties gemaakt met PCM Uitgevers. Denk nu aan een uitgeversconcern in het algemeen. Hoe goed of hoe slecht vindt u onderstaande imagokenmerken voor een uitgeversconcern?

zeer goed	goed	noch goed, noch slecht	slecht	zeer slecht
[]	[]	[]	[]	[]

1	afstandelijk	21	leidend
2	arrogant	22	maatschappelijk verantwoord/publieke functie
3	betrokken	23	marktgericht
4	besluitvaardig	24	nauwkeurig
5	onbetrouwbaar	25	onafhankelijk
6	bureaucratisch	26	ondernemerschap
7	commercieel	27	onzeker
8	creatief	28	op winst gericht
9	defensief	29	opinievormend
10	deskundig	30	professioneel
11	oppervlakkig	31	serieus
12	gefragmenteerd	32	sociaal
13	log	33	toonaangevend
14	intellectueel	34	traag
15	inspirerend/bevlogen	35	traditioneel
16	invloedrijk	36	transparant/toegankelijk
17	klantvriendelijk	37	modern
18	kritisch	38	visionair
19	kwalitatief		
20	kwetsbaar		

? C - Gelezen dagblad

De vragen 9 t/m 11 gaan in op het/de door u gelezen dagblad(en).

9. Hoe vaak leest u onderstaande dagbladen? Kies het antwoord dat uw leesgedrag het best benadert.

	nooit of zeer zelden	een paar keer per maand	circa 1 a 2 keer per week	circa 3 a 4 keer per week	(bijna) dagelijks
	[]	[]	[]	[]	[]
1	Algemeen Dagblad (inclusief regionale versies)				
2	Het Financieele Dagblad				
3	Metro				
4	NRC Handelsblad				
5	Sp!ts				
6	De Telegraaf				
7	Trouw				
8	De Volkskrant				
9	Regionaal dagblad				
10	Ander dagblad				

10. Als u één dagblad moet kiezen, welke van de door u gelezen dagbladen heeft dan uw grootste voorkeur?

- | | |
|----|--|
| 1 | Algemeen Dagblad (inclusief regionale versies) |
| 2 | Het Financieele Dagblad |
| 3 | Metro |
| 4 | NRC Handelsblad |
| 5 | Sp!ts |
| 6 | De Telegraaf |
| 7 | Trouw |
| 8 | De Volkskrant |
| 9 | Regionaal dagblad |
| 10 | Ander dagblad |
| 11 | Geen voorkeur |

11. Deze vraag gaat in op uw houding ten aanzien van het dagblad dat u het meest leest, namelijk #dagblad. Geef uw mening over de volgende drie criteria:

[#dagblad]

biedt slechte nieuwsverslaggeving	[] [] [] [] [] [] [] []	biedt goede nieuwsverslaggeving
is slecht in opinie en achtergronden van het nieuws	[] [] [] [] [] [] [] []	is goed in opinie en achtergronden van het nieuws
ben ik niet aan gewend, niet mee vertrouwd	[] [] [] [] [] [] [] []	ben ik aan gewend, mee vertrouwd

? D - Afsluitende vragen

De vragen 12 en 13 zijn twee algemene afsluitende vragen.

12. Heeft u nog op- of aanmerkingen over deze vragenlijst? Zo ja, wilt u deze dan hieronder vermelden? Indien u geen op- of aanmerkingen heeft, kunt u direct op 'volgende' klikken.

[_____]

13. Naast een kwantitatief hoofdonderzoek zullen belangrijke issues van het *corporate image* verder worden uitgewerkt aan de hand van (telefonische) interviews. Bent u hiervoor eventueel beschikbaar?

[ja]

Mijn naam is [_____]

Ik ben bereikbaar op telefoonnummer [_____]

N.B. Deze gegevens worden apart opgeslagen van uw antwoorden op de overige vragen.

[nee]

U bent aan het einde gekomen van de vragenlijst. PCM Uitgevers dankt u hartelijk voor uw medewerking aan dit onderzoek! Mocht u nog vragen hebben, dan kunt u contact opnemen met PCM Uitgevers via

h.wolswinkel@pcmutgevers.nl.

D Vragenlijst intern

Het vermeende corporate imago en het gewenste corporate imago

Deze vragenlijst bestaat uit zes vragen. De eerste drie gaan in op het vermeende corporate imago, de laatste drie op het gewenste corporate imago. Het invullen neemt maximaal tien minuten in beslag.

Het vermeende corporate imago

De eerste drie vragen gaan in op het vermeende corporate imago. Dit begrip wil zoveel zeggen als wat werknemers denken dat het beeld is dat buitenstaanders van hun organisatie hebben.

Beeld je voor de volgende drie vragen in dat je een externe corporate stakeholder bent van PCM.

Vermeende corporate imago

1. Als externe stakeholders aan PCM Uitgevers denken, in welke mate denk je dat zij onderstaande producten van toepassing vinden op PCM?

	zeker niet van toepassing	niet van toepassing	noch wel, noch niet van toepassing	van toepassing	zeer van toepassing
	[]	[]	[]	[]	[]
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Vermeende corporate imago

2. Als externe stakeholders aan PCM Uitgevers denken, in welke mate denk je dat zij onderstaande uitgiftegebieden van toepassing vinden op PCM?

	zeker niet van toepassing	niet van toepassing	noch wel, noch niet van toepassing	van toepassing	zeer van toepassing
	[]	[]	[]	[]	[]

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1 | Gezondheidszorg |
| 2 | Kunst |
| 3 | Lectuur (thrillers, romans, strips) |
| 4 | Literatuur |
| 5 | Nieuws |
| 6 | Onderwijs |
| 7 | Ontspanning |
| 8 | Opinie en debat |
| 9 | Wetenschap |

Vermeende corporate imago

3. Als externe stakeholders aan PCM Uitgevers denken, in welke mate denk je dat zij onderstaande imagokenmerken van toepassing vinden op PCM? (deze vraag is verdeeld over twee schermen)

	zeker niet van toepassing []	niet van toepassing []	noch wel, noch niet van toepassing []	van toepassing []	zeer van toepassing []
1	afstandelijk		20	kwetsbaar	
2	arrogant		21	leidend	
3	betrokken		22	maatschappelijk verantwoord/publieke functie	
4	besluitvaardig		23	marktgericht	
5	onbetrouwbaar		24	nauwkeurig	
6	bureaucratisch		25	onafhankelijk	
7	commercieel		26	ondernemerschap	
8	creatief		27	onzeker	
9	defensief		28	op winst gericht	
10	deskundig		29	opinievormend	
11	oppervlakkig		30	professioneel	
12	gefragmenteerd		31	serieus	
13	log		32	sociaal	
14	intellectueel		33	toonaangevend	
15	inspirerend/bevlogen		34	traag	
16	invloedrijk		35	traditioneel	
17	klantvriendelijk		36	transparant/toegankelijk	
18	kritisch		37	modern	
19	kwalitatief		38	visionair	

Het gewenste corporate imago

De laatste drie vragen gaan in op het gewenste corporate imago; het corporate imago zoals dat binnen de organisatie wordt nagestreefd.

Gewenste corporate imago

4. In welke mate zouden in de gewenste situatie de onderstaande producten van toepassing moeten zijn op PCM?

	zeker niet van toepassing []	niet van toepassing []	noch wel, noch niet van toepassing []	van toepassing []	zeer van toepassing []
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Gewenste corporate imago

5. In welke mate zouden in de gewenste situatie de onderstaande uitgeefgebieden van toepassing moeten zijn op PCM?

	zeker niet van toepassing []	niet van toepassing []	noch wel, noch niet van toepassing []	van toepassing []	zeer van toepassing []
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Gewenste corporate imago

6. In welke mate zouden in de gewenste situatie de onderstaande imagokenmerken van toepassing moeten zijn op PCM? (deze vraag is verdeeld over twee schermen)

	zeker niet van toepassing []	niet van toepassing []	noch wel, noch niet van toepassing []	van toepassing []	zeer van toepassing []
1	afstandelijk		20	kwetsbaar	
2	arrogant		21	leidend	
3	betrokken		22	maatschappelijk verantwoord/publieke functie	
4	besluitvaardig		23	marktgericht	
5	onbetrouwbaar		24	nauwkeurig	
6	bureaucratisch		25	onafhankelijk	
7	commercieel		26	ondernemerschap	
8	creatief		27	onzeker	
9	defensief		28	op winst gericht	
10	deskundig		29	opinievormend	
11	oppervlakkig		30	professioneel	
12	gefragmenteerd		31	serieus	
13	log		32	sociaal	
14	intellectueel		33	toonaangevend	
15	inspirerend/bevlogen		34	traag	
16	invloedrijk		35	traditioneel	
17	klantvriendelijk		36	transparant/toegankelijk	
18	kritisch		37	modern	
19	kwalitatief		38	visionair	

Je bent aan het einde gekomen van de vragenlijst. Ik wil je hartelijk danken voor je medewerking aan dit onderzoek!

Mocht je nog vragen hebben, dan kun je mailen naar h.wolswinkel@pcmuitgevers.nl. De uiteindelijke resultaten van het onderzoek ontvang je t.z.t. per mail.

E Geroteerde factormatrix

Tabel IV

Geroteerde factormatrix	Component							Communaliteit
	1	2	3	4	5	6	7	
afstandelijk	.52	-.09	.13	-.06	.01	-.35	.06	.42
arrogant	.64	-.24	.12	.00	-.12	.17	.06	.53
betrokken	-.33	.23	.17	-.19	.38	.35	-.05	.50
besluitvaardig	-.54	.13	.18	.35	.04	.41	-.16	.66
onbetrouwbaar	.58	-.14	-.01	.06	-.27	-.09	.23	.49
bureaucratisch	.75	-.04	-.07	-.24	-.06	-.03	.08	.63
commercieel	-.24	.21	.02	.57	-.22	.33	-.16	.61
creatief	-.64	.18	.28	.11	.25	.02	.08	.59
defensief	.59	-.09	-.13	-.19	-.03	-.03	.16	.44
deskundig	-.46	.55	.24	.15	.14	.17	.10	.65
oppervlakkig	.52	-.18	.02	-.06	-.45	-.08	.13	.53
gefragmenteerd	.61	-.02	-.19	-.02	-.06	.00	.01	.41
log	.79	-.15	-.04	-.09	-.07	-.19	.21	.74
intellectueel	-.06	.12	.01	.01	.60	.25	-.05	.44
inspirerend/bevlogen	-.52	.29	.26	.02	.19	.25	.20	.56
invloedrijk	-.22	-.07	.75	.23	-.04	.04	-.01	.68
klantvriendelijk	-.46	.39	.12	.06	.05	.50	-.11	.64
kritisch	-.27	-.06	.11	.05	.71	.08	.01	.60
kwalitatief	-.54	.47	.33	.01	.27	.05	.13	.71
kwetsbaar	.08	-.05	-.17	-.07	-.11	.02	.78	.66
leidend	-.14	.17	.60	.43	.07	.14	-.04	.62
maatschappelijk verantwoord/publieke functie	.12	-.07	.61	-.12	.37	.30	-.20	.67
marktgericht	-.08	.46	.23	.53	-.11	.00	-.32	.67
nauwkeurig	-.20	.70	-.01	.08	.23	.09	-.11	.61
onafhankelijk	-.17	.16	.33	.28	.51	-.06	.15	.53
ondernemerschap	-.19	.33	.12	.69	.16	.09	-.07	.66
onzeker	.43	-.23	-.06	-.13	-.08	.05	.58	.61
op winst gericht	-.07	-.06	.05	.83	.18	-.10	.04	.75
opinievormend	-.09	.21	.75	-.13	.09	-.14	-.08	.66
professioneel	-.26	.74	.05	.15	-.11	.21	-.07	.71
serieus	-.14	.54	.16	.28	.36	-.09	.02	.55
sociaal	-.01	.03	.07	.06	.27	.79	.10	.72
toonaangevend	-.06	.16	.59	.33	.19	.23	-.23	.63
traag	.54	-.36	-.02	-.13	.08	-.25	.33	.62
traditioneel	.31	.17	.04	.03	.22	-.22	.43	.41
transparant/toegankelijk	-.18	.45	.10	.04	.20	.52	-.21	.60
modern	-.10	.11	.36	.39	.18	.40	-.37	.64
visionair	-.11	.21	.21	.23	.48	.11	-.33	.50
Eigenwaarden	6.05	3.32	3.13	2.90	2.72	2.46	2.09	22.66
Percentage verklaarde variantie	15.91	8.75	8.23	7.62	7.15	6.47	5.49	59.62

Extrahiemethode: Principal Component Analysis. Rotatiemethode: Varimax met Kaiser Normalization. Rotatie tot stand gekomen in 11 iteraties.

F Tabellen interne imagopercepties

Tabel Fa – Productassociaties

Productassociaties		
door medewerkers PCM	Vermeend	Gewenst
Boeken	1.75	1.88
Dagbladen	1.88	1.88
DVD's, CD's en CD-roms	-0.75	1.13
Leermethoden	0.25	0.88
Huis-aan-huisbladen	-0.50	0.25
Internetdiensten	-0.25	1.25
Magazines	0.13	1.50
PDA-uitgaven	-1.13	0.88
Televisieproducties	-1.38	1.38
Vaktijdschriften	-0.13	0.75

Tabel Fb – Uitgeefgebiedassociaties

Uitgeefgebiedassociaties		
door medewerkers PCM	Vermeend	Gewenst
Gezondheidszorg	-0.13	1.00
Kunst	0.38	1.13
Lectuur (thrillers, romans, strips)	0.13	0.63
Literatuur	1.38	1.63
Nieuws	1.63	2.00
Onderwijs	0.75	1.13
Opinie en debat	1.25	2.00
Wetenschap	0.88	1.63

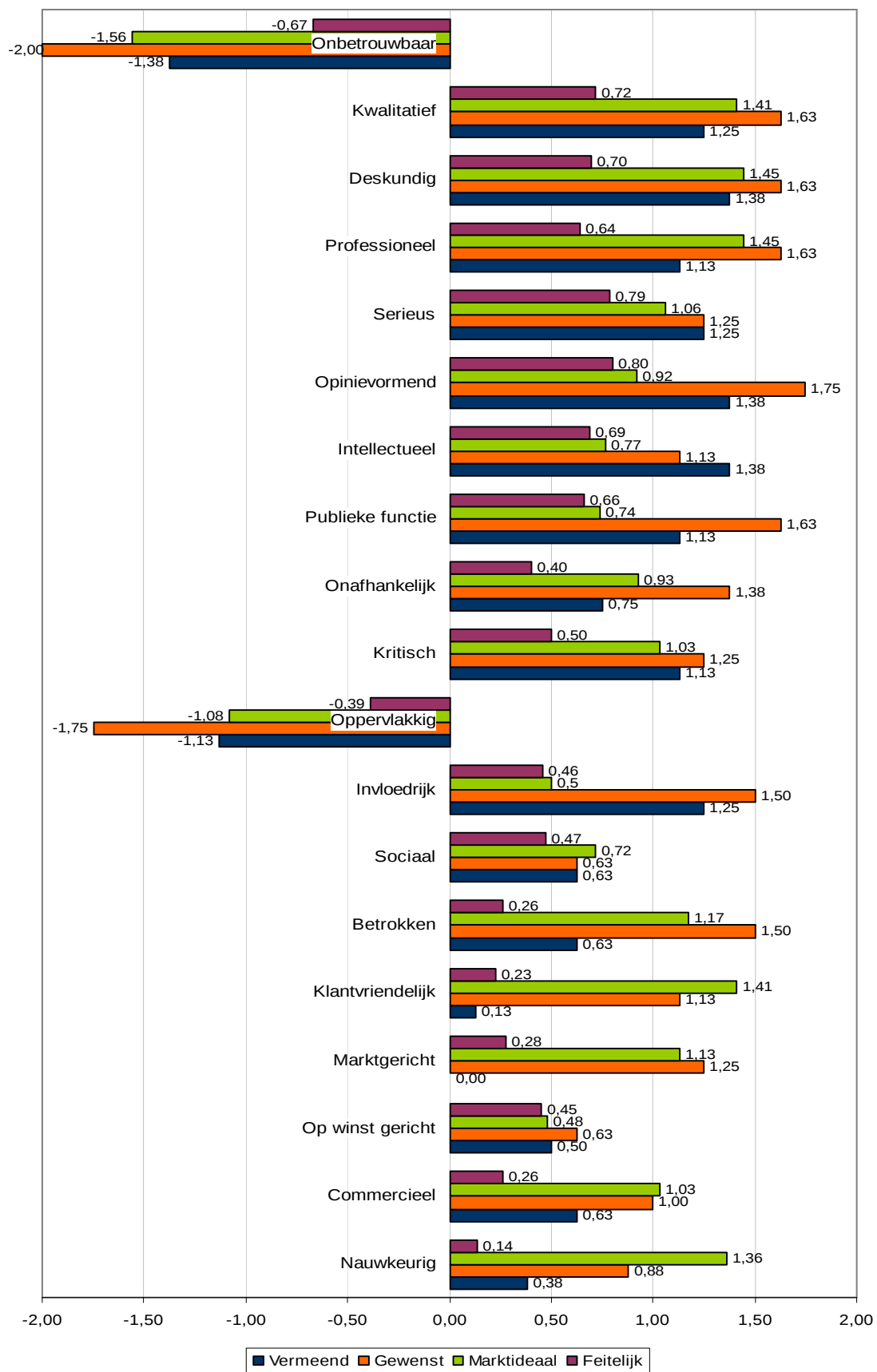
Tabel Fc – Percepties imagoattributen

Perceptie imagoattributen door medewerkers PCM		
	Vermeend	Gewenst
Afstandelijk	0.63	-1.13
Arrogant	0.75	-1.13
Betrokken	0.63	1.50
Besluitvaardig	-0.38	1.00
Onbetrouwbaar	-1.38	-2.00
Bureaucratisch	0.88	-1.38
Commercieel	0.63	1.00
Creatief	-0.13	1.25
Defensief	0.38	-1.25
Deskundig	1.38	1.63
Oppervlakkig	-1.13	-1.75
Gefragmenteerd	0.88	-1.38
Log	1.50	-1.50
Intellectueel	1.38	1.13
Inspirerend/bevlogen	-0.75	1.50
Invloedrijk	1.25	1.50
Klantvriendelijk	0.13	1.13
Kritisch	1.13	1.25
Kwalitatief	1.25	1.63
Kwetsbaar	0.38	-1.00
Leidend	0.38	1.88
Maatschappelijk verantwoord/ publieke functie	1.13	1.63
Marktgericht	0.00	1.25
Nauwkeurig	0.38	0.88
Onafhankelijk	0.75	1.38
Ondernemerschap	0.00	1.63
Onzeker	0.00	-1.63
Op winst gericht	0.50	0.63
Opinievormend	1.38	1.75
Professioneel	1.13	1.63
Serieus	1.25	1.25
Sociaal	0.63	0.63
Toonaangevend	0.38	1.75
Traag	0.25	-1.75
Traditioneel	1.00	-0.63
Transparant/toegankelijk	-0.38	1.00
Modern	-0.50	1.00
Visionair	-0.63	1.25

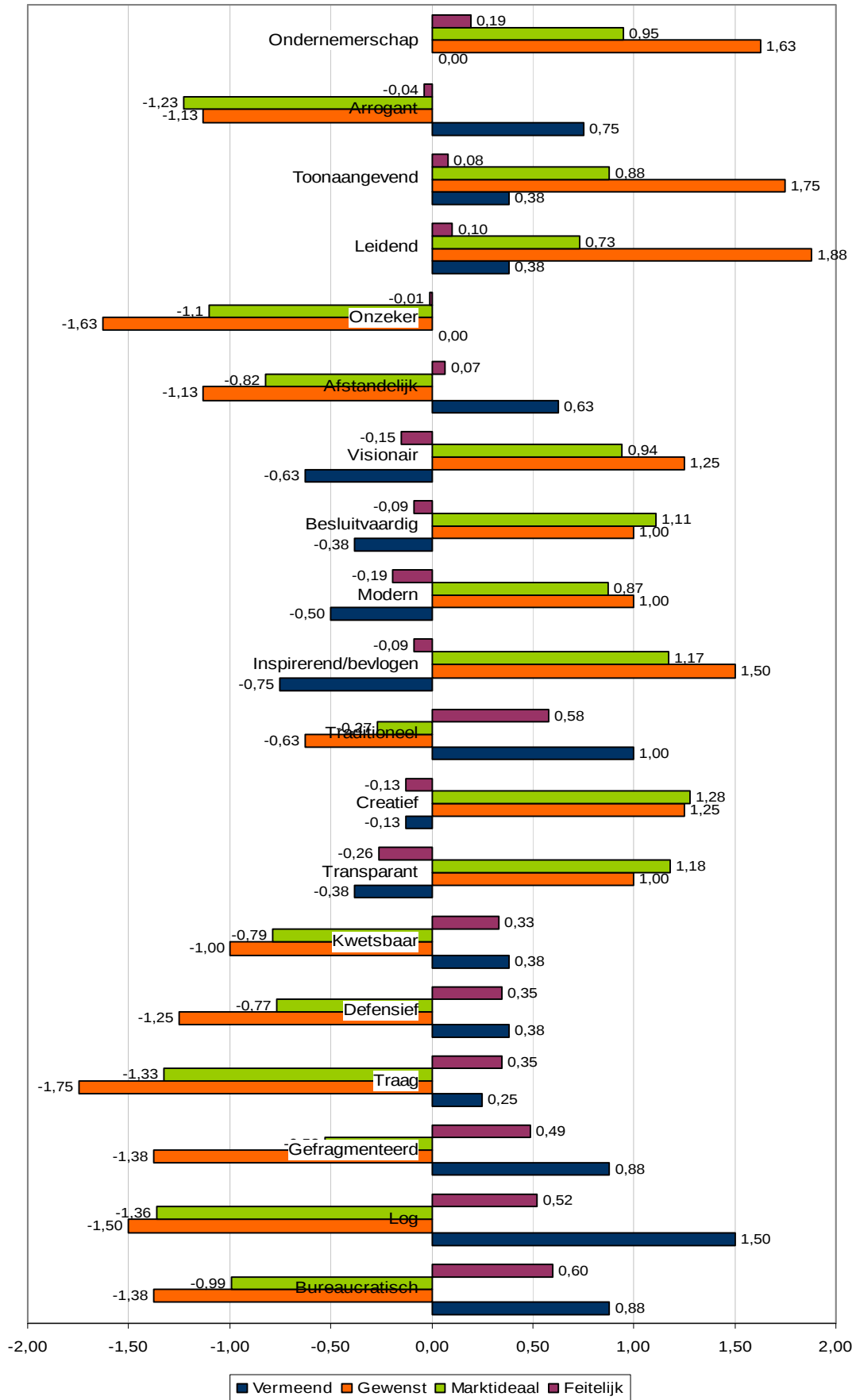
G Tabel met sterktes en zwaktes

Sterktes en zwaktes in het corporate imago			
Imagoattribuut	Perceptie	Waardering	b*e-score
<i>(positieve b*e-scores duiden op sterktes, negatieve b*e-scores op zwaktes)</i>	(b)	(e)	
Onbetrouwbaar	-0,67	-1,56	1,15
Kwalitatief	0,72	1,41	1,09
Deskundig	0,70	1,45	1,04
Professioneel	0,64	1,45	0,92
Serieus	0,79	1,06	0,84
Opinievormend	0,80	0,92	0,80
Intellectueel	0,69	0,77	0,67
Maatschappelijk verantwoord/publieke functie	0,66	0,74	0,62
Onafhankelijk	0,40	0,93	0,55
Kritisch	0,50	1,03	0,53
Oppervlakkig	-0,39	-1,08	0,46
Invloedrijk	0,46	0,50	0,40
Betrokken	0,26	1,17	0,33
Sociaal	0,47	0,72	0,33
Klantvriendelijk	0,23	1,41	0,32
Marktgericht	0,28	1,13	0,31
Commercieel	0,26	1,03	0,28
Op winst gericht	0,45	0,48	0,28
Nauwkeurig	0,14	1,36	0,20
Ondernemerschap	0,19	0,95	0,18
Arrogant	-0,04	-1,23	0,17
Toonaangevend	0,08	0,88	0,16
Leidend	0,10	0,73	0,11
Onzeker	-0,01	-1,10	0,04
Afstandelijk	0,07	-0,82	0,01
Visionair	-0,15	0,94	-0,11
Besluitvaardig	-0,09	1,11	-0,14
Modern	-0,19	0,87	-0,15
Inspirerend/bevlogen	-0,09	1,17	-0,16
Traditioneel	0,58	-0,27	-0,17
Creatief	-0,13	1,28	-0,20
Kwetsbaar	0,33	-0,79	-0,29
Transparant	-0,26	1,18	-0,29
Defensief	0,35	-0,77	-0,33
Traag	0,35	-1,33	-0,53
Gefragmenteerd	0,49	-0,53	-0,58
Log	0,52	-1,36	-0,67
Bureaucratisch	0,60	-0,99	-0,74

H Vergelijking imagoconcepten



Figuur Ha. Vergelijking van de vier verschillende imagoconcepten op attribuutniveau.



Figuur Hb. Vergelijking van de vier verschillende imagoconcepten op attribuutniveau.