Knowledge Sharing Centre

EEN BRUISEND PLATFORM: DE WEG NAAR INTEGRATIE VAN DE NEDERLANDSE MAAKINDUSTRIEKETEN DOOR MARKETINGCOMMUNICATIE

"Een kwalitatief onderzoek naar de vraag hoe het Knowledge Sharing Centre haar positionering en communicatie-uitingen in moet richten om potentiële deelnemers zo optimaal mogelijk te bereiken, enthousiasmeren en interesseren."

Renee van der Heijden

Knowledge Sharing Centre

Datum: 09-07-2021

Marketingcommunicatieplan

Auteur

Renée van der Heijden

2116381

Lhr.vanderheijden@student.avans.nl

+31 6 42 91 90 95

Onderwijsinstelling

Commerciële Economie

Avans Hogeschool

Stationsplein 50

5211 AP, 's-Hertogenbosch

Inhoudsdeskundige

Christa Nefkens

Docente Commerciële Economie

Cipm.nefkens@avans.nl

+31 6 22 44 87 87

Stagebedrijf

ASML

T.a.v. Knowledge Sharing Centre

De Run 6501

5504 DR, Veldhoven

Bedrijfsbegeleider

Arno Sprengers

Voorzitter Knowledge Sharing Centre

Arno.sprengers@asml.com

+31 6 27 08 09 81

Vak: Afstuderen

Datum van verschijning: 9 juni, 2021

VOORWOORD

Voor u ligt het marketingcommunicatieplan: 'Een bruisend platform: de weg naar integratie van de Nederlandse maakindustrieketen door marketingcommunicatie'. Dit rapport is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Commerciële Economie te Avans Hogeschool en in opdracht van stagebedrijf Knowledge Sharing Centre. Van februari 2021 tot en met juni 2021 ben ik met veel enthousiasme bezig geweest met het onderzoeken van dit uitdagende vraagstuk.

Gedurende het afstudeertraject heb ik onderzoek mogen verrichten naar de vraag hoe het KSC het beste haar positionering en marketingcommunicatie in kan richten, waardoor potentiële deelnemers zo optimaal mogelijk bereikt, geënthousiasmeerd en geïnteresseerd worden om deel te nemen aan het kennisdelingsplatform van het KSC. De afgelopen periode heb ik als enorm leerzaam, uitdagend en positief ervaren. Voornamelijk het maatschappelijk belang wat achter het vraagstuk zit, het delen van kennis, en de interviews die ik heb afgenomen met twaalf zeer grote en professionele bedrijven, hebben een enorme positieve impact op mij gemaakt en een bijdragen geleverd aan mijn persoonlijke ontwikkeling.

Het schrijven van dit afstudeeronderzoek en daarmee de afronding van mijn studie was niet mogelijk geweest zonder de ondersteuning en begeleiding van enkele personen. Allereerst wil ik graag mijn begeleidster vanuit Avans Hogeschool, Christa Nefkens, bedanken voor de feedback die ik heb mogen ontvangen. Deze feedback is van significante waarde geweest voor het succesvol beantwoorden van de onderzoeksvraag. Daarnaast bedank ik Arno Sprengers, niet alleen voor de leerzame periode en de geboden ondersteuning tijdens het onderzoek, maar ook voor de fijne gesprekken die mij hebben geholpen om het beste uit mezelf te halen. Ten slotte wil ik alle respondenten en medewerkers van het KSC bedanken voor de medewerking aan dit onderzoek. Zonder hun input had dit rapport niet tot stand kunnen komen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Renee van der Heijden

's-Hertogenbosch, 9 juni 2021

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD **3**

INHOUDSOPGAVE **4**

MANAGEMENTSAMENVATTING **6**

1. INLEIDING **8**

2. BEDRIJFSINFORMATIE **9**

2.1 KERN VAN DE STICHTING 9
2.2 ONTSTAANSGESCHIEDENIS 9
2.3 DIENSTENPORTFOLIO 10
2.4 ORGANISATIESTRUCTUUR 10
2.5 GROEIMODEL VAN GREINER 11
2.6 MISSIE, VISIE EN KERNWAARDEN OP ORGANISATIENIVEAU 12
2.7 STRATEGISCHE PIJLERS 12
2.8 HUIDIGE DOELGROEP 13
2.9 VERDIENMODEL 13

3. MARKETINGAUDIT **14**

3.1 BEDRIJFSPROFIEL 14
3.2 KLANTEN EN DOELGROEPEN 14
3.3 MARKETING- EN COMMUNICATIEACTIVITEITEN 15
3.4 DISTRIBUTIE 15
3.5 DATAVERZAMELING 16
3.6 MAATSCHAPPELIJKE ROL 16
3.7 ZELFBEELD 16
3.8 CONCLUSIE 17

4. PROBLEEMANALYSE **18**

4.1 AANLEIDING VAN HET ONDERZOEK 18
4.2 ORGANISATIE- EN INFORMATIEDOELSTELLING 19
4.3 CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG 20

5. ONDERZOEKSOPZET **22**

5.1 TYPE ONDERZOEK 22
5.2 ONDERZOEKSVORMEN 22
5.3 KWALITATIEVE ONDERZOEKSMETHODE | FIELDRESEARCH 22
5.5 MEETINSTRUMENT 23
5.6 ANALYSEMETHODE 23
5.7 ONDERZOEKSDOELGROEP 24
5.8 BENADERINGSWIJZE 24
5.9 ONDERZOEKSMODEL 24
5.10 BELONING 25
5.11 TIJDSPLANNING 25

6. ONDERZOEKSVERANTWOORDING **26**

7. INTERNE OMGEVING **27**

7.1 ORGANISATIE-IDENTITEIT 27
7.2 MERKARCHITECTUUR 33

8. AFNEMERSANALYSE 34

8.1 BRANCHE 34
8.2 DE VIER PIJLERS: DOELGROEP 35
8.3 RELATIE MERK – DIENSTCATEGORIE 36
8.4 RELATIE MERK – HUIDIGE - EN GEWENSTE ATTRIBUTEN 37
8.5 RELATIE MERK – WAARDEN 40
8.6. BETEKENISSTRUCTUURANALYSE (BSA) 42
8.7 CUSTOMER EXPERIENCE 43

9. CONCURRENTENANALYSE 46

9.1 CONCURRENTEN IDENTIFICEREN 46
9.2 CONCURRENTENMATRIX 50
9.3 POSITIONERINGSGRONDSLAGEN 50

10. COMMUNICATIE 52

1O.1 HUIDIGE B2B-COMMUNICATIE KSC 52
10.2 COMMUNICATIEKANALEN EN -MIDDELEN: DOELGROEP 54
10.3 TRENDS EN ONTWIKKELENING 58

11. CONCLUSIE 60

12. AANBEVELINGEN 62

12.1 POSITIONERING 62
12.2 PROFILERING 65

13. IMPLEMENTATIE 69

13.1 MARKETINGCOMMUNICATIEPLAN 69
13.2 OVERZICHT: MIDDELENPLAN EN TIME & EVENT PLANNING 71
13.3 IMPLEMENTATIE VAN DE INTERNE COMMUNICATIE-UITINGEN 72
13.4 IMPLEMENTATIE VAN DE EXTERNE COMMUNICATIE-UITINGEN 75
13.5 METINGEN EN CONSEQUENTIES 82

LITERATUURLIJST: 84

MANAGEMENTSAMENVATTING

De Nederlandse maakindustrieketen staat onder enorme druk doordat technologie over de hele wereld steeds complexer en innovatie steeds duurder wordt. Om de bedrijven in de keten voor te bereiden op de toekomstige technologische ontwikkelingen en de innovatieslagkracht van Nederland te vergoten, is kennisuitwisseling nodig. Om hieraan bij te dragen hebben ASML en United Brains een samenwerkingsmodel ontwikkeld: Het Knowledge Sharing Centre. Nu het platform klaar is voor gebruik, bevindt het KSC zich in de volgende fase: het ontwikkelen van een krachtige positionering en het vermarkten van het platform middels marketingcommunicatie.

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen hoe het platform zo effectief mogelijk naar de buitenwereld gecommuniceerd en vermarkt kan worden. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: 'Op welke manier kan het KSC het beste haar positionering en marketingcommunicatie inrichten waardoor potentiële deelnemers van het platform optimaal bereikt, geënthousiasmeerd en geïnteresseerd worden om hun kennis te borgen en te delen en er uiteindelijk interorganisationele kennisdeling ontstaat?' Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden is gebruik gemaakt van zowel desk- als fieldresearch, in de vorm van literatuuronderzoek en het afnemen van diepte-interviews met acht medewerkers van het KSC en twaalf potentiële deelnemers van het platform. De literatuur die als leidraad is genomen om dit onderzoek vorm te geven is: 'Het stappenplan voor een scherpe positionering' van Riezebos en van der Grinten (2018).

Uit veldonderzoek is gebleken dat het KSC een toegankelijk en omvangrijk platform neer moet zetten, met daarin een gemeenschap gebaseerd op gelijkheid en integriteit, om de doelgroep zo effectief mogelijk te bereiken. Tevens hebben de resultaten uitgewezen dat de doelgroep de waarden 'groei' en een vergroting van de 'efficiency en effectiviteit' zien als de belangrijkste waarden die bijdragen in de sociale behoeften. Deze sociale behoeften, tevens ook de drijfveren voor deelname, komen neer op het genereren van meer business, vergroten van de naamsbekendheid, ontdekken van nieuwe markten en het gezamenlijk toekomstbestendig worden van bedrijven in de maakindustrieketen.

Om de doelgroep zo doelgericht en effectief mogelijk te bereiken is er een positionering gekozen die volledig aansluit op de identiteit en kwaliteiten van het KSC, de wensen van de doelgroep en de zwaktes van de soortgelijke initiatieven. Om deze 'match' te creëren, zijn de belangrijkste waarden van de doelgroep – groei en efficiency en effectiviteit – gekoppeld aan attributen waarmee het merk door de doelgroep op een positieve manier wordt geassocieerd.

Op basis hiervan wordt aanbevolen om het KSC als volgt in de markt te positioneren: "Het KSC is dé verbinder tussen bedrijven uit de design- en maakindustrie die kennis op een toegankelijke manier bundelt om op een vertrouwde basis tot een gezamenlijke groei en samenwerkingen te komen." Om deze positionering over het voetlicht te krijgen, moet de nieuwe marketing- en communicatiestrategie geïntegreerd worden in de huidige bedrijfsprocessen. Deze strategie moet bijdragen aan het behalen van de marketingcommunicatiedoelstellingen en het verhelpen van de marketingcommunicatiebarrière.

Gekeken naar de marketingcommunicatiemiddelen die het meest effectief zijn om de marketingcommunicatiedoelstellingen te verwezenlijken, kan onderscheid gemaakt worden tussen interne – en externe communicatie-uitingen. Waar de interne communicatie-uitingen bij dragen aan het stimuleren van de (visuele) identiteit van de organisatie, dragen de externe communicatie-uitingen

bij aan het optimaal bereiken en informeren van potentiële deelnemers. De interne communicatie-uitingen die worden aanbevolen zijn: het organiseren van (online) teambijeenkomsten en het ontwikkelen van een huisstijl en online huisstijlhandboek. De externe communicatie-uitingen die moeten bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen komen neer op het organiseren van evenementen, het frequent plaatsen van LinkedIn berichten en het optimaliseren van de website.

Wanneer alle vijf de communicatie-uitingen geïmplementeerd worden, bedragen de totale kosten €3.500,-. De baten van deze middelen komen voornamelijk neer op een vergroting van de naamsbekendheid, het creëren van onderscheidend vermogen op de markt en een verhoging van het aantal deelnemers.

1. INLEIDING

Zijn wij klaar voor de toekomst? Dat is wat bedrijven zich in de tijd van snelgroeiende technologische ontwikkelingen dagelijks afvragen. Volgens onderzoek van de Rabobank (2020), is het merendeel van de Nederlandse maakindustriebedrijven niet klaar voor de toekomst en zijn deze bedrijven onvoldoende voorbereid op technologische ontwikkelingen die hen te wachten staan. Om hieraan bij te dragen stimuleert het KSC een continue verbeter- en innovatiecyclus in de maakindustrie door verbinding van kennis op grote schaal.

Het Knowledge Sharing Centre (KSC), opgericht in 2014, is een kennisdelingsplatform voor het borgen en delen van impliciete en expliciete kennis, geïnitieerd door ASML en United Brains. De missie van het kennisdelingsplatform is evident: Nederlands design- en maakindustrie op een bijzondere manier met elkaar verbinden, om zo de innovatieslagkracht van Nederland te vergroten. Gezien het feit dat de organisatie de afgelopen zes jaar in het teken heeft gestaan van het ontwerpen en realiseren van het kennisdelingsplatform, is het doel van dit onderzoek het ontwikkelen van een krachtige positionering en het vermarkten van het platform middels marketingcommunicatie. De centrale onderzoeksvraag van deze studie luidt dan ook als volgt:

"Op welke manier kan het KSC het beste haar positionering en marketingcommunicatie inrichten waardoor potentiële deelnemers van het platform optimaal bereikt, geënthousiasmeerd en geïnteresseerd worden om hun kennis te borgen en te delen en er uiteindelijk interorganisationele kennisdeling ontstaat?"

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden is zowel desk- als fieldresearch uitgevoerd, in de vorm van literatuuronderzoek en het afnemen van diepte-interviews met de medewerkers van de organisatie en potentiële deelnemers van het platform. De resultaten van de interne – en externe diepte-interviews zijn verwerkt in analyseschema's.

In het eerste hoofdstuk van deze scriptie wordt alle relevante informatie met betrekking tot het KSC geïntroduceerd, waarna in hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de huidige marketingcontext van de organisatie. In hoofdstuk 4 is het vraagstuk en de situatie van de organisatie in kaart gebracht middels de probleemanalyse en staat in hoofdstuk 5 het kwalitatieve onderzoek centraal wat moet bijdragen aan het met succes beantwoorden van de onderzoeksvraag. In hoofdstuk 6 wordt gereflecteerd op dit uitgevoerde kwalitatieve onderzoek.

Waar in hoofdstuk 7 de organisatie-identiteit en merkarchitectuur van het KSC in kaart worden gebracht, staat in hoofdstuk 8 de analyse van de doelgroep centraal. De analyse van de soortgelijke initiatieven op de markt wordt besproken in hoofdstuk 9, waarna in hoofdstuk 10 onderzoek is verricht naar de huidige B2B-communicatie van het KSC en de communicatiekanalen en -middelen die momenteel worden gebruikt door de doelgroep.

Hoofdstuk 11 introduceert de conclusie, gevolgd door de aanbevelingen en de implementatie van de marketingcommunicatiemiddelen in hoofdstuk 12 en 13.

2. BEDRIJFSINFORMATIE

Dit hoofdstuk introduceert alle relevante informatie met betrekking tot het KSC. Naast dat de kern van de stichting, de ontstaansgeschiedenis en het dienstenportfolio worden beschreven, wordt dieper ingegaan op de organisatiestructuur, de groeifase waarin het bedrijf zich bevindt, de missie en visie, de strategische pijlers, de doelgroep en het verdienmodel. Alle informatie beschreven in dit hoofdstuk is afkomstig uit deskresearch, interne bedrijfservaringen en gesprekken die zijn gevoerd met de huidige medewerkers van het KSC.

2.1 KERN VAN DE STICHTING

Het Knowledge Sharing Centre (KSC) is een kennisdelingsplatform voor het borgen en delen van impliciete en expliciete kennis, geïnitieerd door ASML en United Brains (een netwerkorganisatie die de brug slaat tussen MKB-bedrijven en klein- en onderzoeksinstituten). Het KSC zet kennisdeling in als middel om relaties en geïntegreerde samenwerkingen tot stand te brengen, met als doel het verbinden van bedrijven en het vergroten van de Nederlandse innovatieslagkracht. Om deze reden stimuleert het platform een cyclus van continue verbetering en innovatie in het technisch midden- en kleinbedrijf en biedt het platform bedrijven en kennisinstellingen ondersteuning bij het borgen en delen van kennis. Gekeken naar de deelnemers van het platform onderscheidt de organisatie de volgende vier pijlers: engineeringbedrijven, kennisinstellingen, productiebedrijven en original equipment manufacturers (KSC, z.d.).

2.1.1. WERKING VAN HET KENNISDELINGSPLATFORM

Het dedicated competence team van het KSC verzamelt de kennis van bedrijven, beschrijft deze in een format en verstrekt deze op het kennisdelingsplatform. Bedrijven en experts kunnen elkaar vervolgens vinden op het platform op basis van kennis en werkwijze. Dit is dan ook de drijvende kracht die moet leiden tot bilateraal contact, relatievorming en integrale samenwerkingen. Het competence team is tevens verantwoordelijk voor het begeleiden van de deelnemers en het faciliteren van contact (KSC, z.d.).

2.2 ONTSTAANSGESCHIEDENIS

De ontwikkeling van nieuwe producten, New Product Development (NPD), wordt meestal uitgevoerd door diverse bedrijven. Deze bedrijven nemen deel aan verschillende fasen van een proces en staan continu voor de uitdaging om goedkoper, sneller en beter te zijn dan de concurrent. Echter, veel van deze Nederlandse maakindustrieketens staan onder enorme druk doordat technologie wereldwijd steeds complexer en innovatie steeds duurder wordt. Maar wat maakt dan dat Nederland hier last van heeft? Uit onderzoek, verricht door de Rabobank (2020), blijkt dat het merendeel van de Nederlandse industriebedrijven niet klaar is voor de toekomst. 80 procent van deze industriebedrijven is onvoldoende voorbereid op de technologische ontwikkelingen die hen te wachten staan. Zo blijkt uit het onderzoek dat Nederland geniaal is in innovaties, maar dat ze niet in staat zijn om dit op een goede manier te produceren. Tevens is het volgens internationale standaarden de vraag of de Nederlandse maakindustrie voldoende slagkracht heeft om te (blijven) concurreren tegen de hightech topregio's als Tokio, San Francisco, Shanghai en London (KSC, z.d.).

Naast dat het initiatief van het platform is voortgekomen uit een gebrek aan technische – en financiële slagkracht, blijkt uit onderzoek dat wanneer kennis en informatie zo vroeg mogelijk in het ontwerpproces wordt gedeeld, productontwikkelingsteams meer uniforme ontwerpen kunnen creëren in de hele toeleveringsketen (KSC, z.d.). Dit vermindert de ontwikkelings- en productiekosten, het aantal herontwerpen, de time-to-market en verbetert de klantervaring. Voornamelijk op de productiekosten valt nog veel meer winst te behalen. Wanneer bedrijven intern kennis delen en extern samenwerkingsverbanden aangaan, kan er op een effectievere manier geproduceerd en geïnnoveerd worden, waardoor productiekosten aanzienlijk dalen (Gommers, 2016).

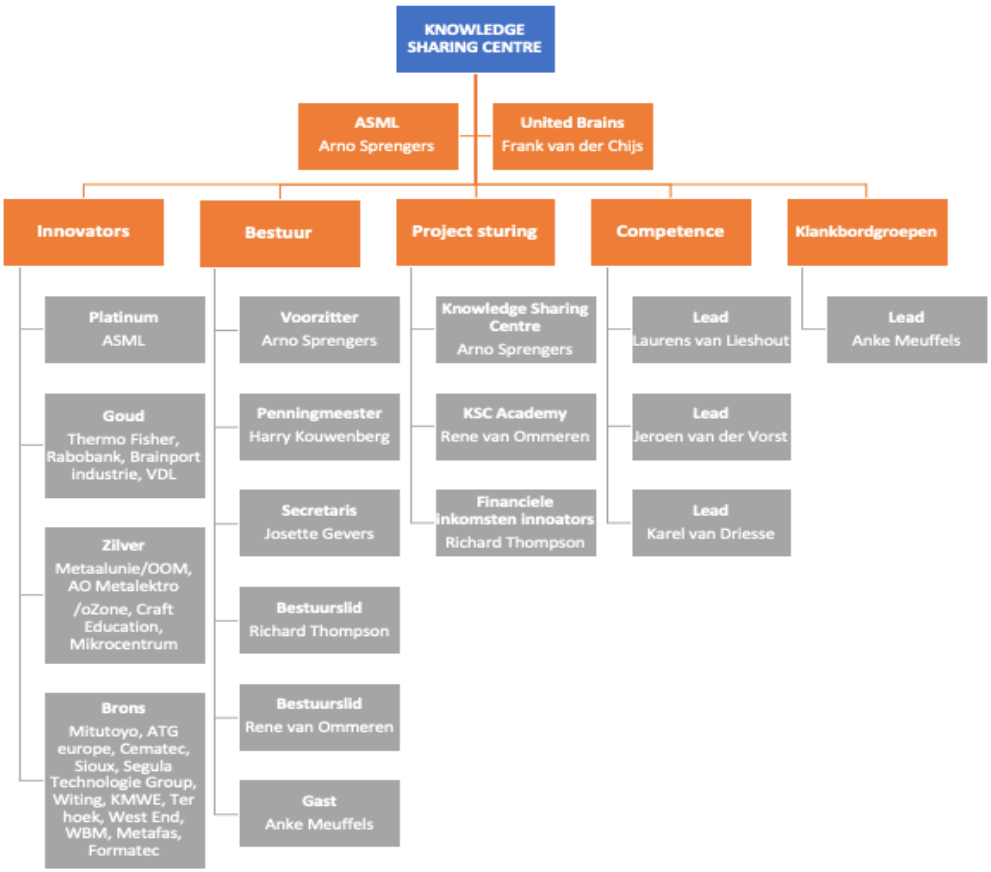
2.3 DIENSTENPORTFOLIO

Het dienstenportfolio van het KSC bestaat uit twee diensten, die elkaar onderling sterk beïnvloeden. Naast het platform op zichzelf, voorziet het KSC ook in haar eigen KSC Academy. Speciaal voor organisaties die worstelen met het vraagstuk hoe om te gaan met kennismanagement (borging/deling/beheer), biedt het KSC een uiteenlopend programma van services en ondersteuning. Figuur 1 toont een weergave van de kenmerken en het aanbod van de twee verschillende diensten die het KSC haar klanten biedt (KSC, z.d.):

Figuur 1: Dienstenportfolio Knowledge Sharing Centre.

2.4 ORGANISATIESTRUCTUUR

De stichting, geïnitieerd door ASML en United Brains, bestaat uit vijf bouwstenen: innovators, bestuursleden, project sturing, competence en klankbordgroepen. Naast het toezicht houden op de opgestelde doelstellingen, de financiële verantwoordelijkheden en het bewaken van de kwaliteit, hebben de vijf bestuursleden ook de verantwoordelijkheid voor het sturen van het kennisdelingsplatform (KSC, z.d.). Om de organisatiestructuur van de stichting beter te begrijpen, is het organigram in figuur 2 ontwikkeld.



Figuur 2: Organigram Knowledge Sharing Centre.

2.5 GROEIMODEL VAN GREINER

Door de groeifase waarin het platform zich bevindt te definiëren, kunnen mogelijke knelpunten voorkomen worden en kan ingespeeld worden op kansen die zich voordoen in deze fase. Het KSC bevindt zich in de tweede fase van het groeimodel van Greiner (communicatietraining, z.d.): groei door leiderschap. Dat het KSC zich in deze fase bevindt is te herkennen aan de volgende kenmerken:

- Het gebrek aan competence en expertise wordt opgelost door het aanstellen van goede managers en deskundigen, die het middenmanagement van de organisatie vormen.
- De groep managers en deskundigen zetten een nieuwe strategie uit en beschrijven procedures en standaarden.
- Er wordt een functionele organisatiestructuur aangesteld om productie- en marketingactiviteiten te scheiden en de taakverdeling wordt specialistischer.
- Werknormen, incentives en budgetten worden vastgelegd.

Figuur 3: het Groeimodel van Greiner (Managementmodellensite, z.d.)

Het gevaar in deze fase is dat door de voortdurende ontwikkelingen van de organisatie, een mogelijke autonomiecrisis zal volgen. Om dit te voorkomen moeten hiërarchieën worden benadrukt en moet er een duidelijke structuur komen.

2.6 MISSIE, VISIE EN KERNWAARDEN OP ORGANISATIENIVEAU

2.6.1. MISSIE

Het KSC is een initiatief dat de design- en maakindustrie in de Nederlandse maakindustrieketen op bijzondere manier moet verbinden en synergievoordelen wil realiseren, met als doel de innovatieslagkracht te vergroten. Het KSC maakt het verschil door bedrijven aan te zetten tot relatievorming en integrale samenwerking, wat moet dienen als bodem voor innovatie in de totale keten (KSC, z.d.).

2.6.2. VISIE

Om de toekomst van de organisatie via kennis borgen te garanderen, wil het KSC dat erbinnen nu en 5 jaar een onafhankelijk, professioneel platform voor interorganisationele kennisdeling is in de Nederlandse maakindustrieketens, zodat deze op efficiënte wijze technische producten kunnen ontwikkelen, produceren en vermarkten ten einde mondiaal competitief en succesvol te presenteren (KSC, z.d.).

2.6.3. KERNWAARDEN

Verbondenheid, resultaatgerichtheid, gelijkwaardigheid, vertrouwen en samenwerken (KSC, z.d.).

2.7 STRATEGISCHE PIJLERS

Het KSC wil haar ambitie behalen door voortdurende kennis en vaardigheden te vergroten en onmiddellijk de beste praktijken toe te passen. Om de strategische ambitie van het KSC te realiseren, richt de stichting zich op de volgende drie strategische pilaren (KSC, z.d.):

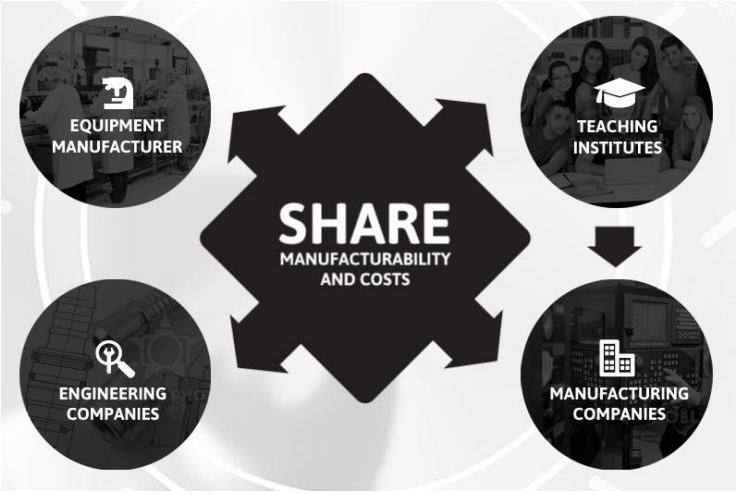
1. <u>Verbeteren van persoonlijke kennis:</u>
   Het KSC gaat samenwerkingen aan met onderwijsinstellingen en kennisbedrijven om de persoonlijke kennis van organisaties te vergroten (KSC, z.d.).

2. <u>Kennisdeling:</u>
   Het kennisdelingsplatform richt zich op het delen van kennis met betrekking tot onder andere productieprocessen, meetmethoden, testmogelijkheden, technische ondersteuning en kostenbeheer (KSC, z.d.).

3. <u>Netwerkcentrum:</u>
   Het netwerkcentrum van het KSC moet dienen als een ontmoetingsplaats voor bedrijven en een slim, efficiënt en flexibel platform. Het platform moet samenwerkingen aanmoedigen en voordelen creëren voor alle deelnemers (KSC, z.d.).

2.8 HUIDIGE DOELGROEP

De overkoepelende doelgroep van het KSC bestaat uit alle bedrijven die onderdeel uitmaken van de Nederlandse maakindustrieketen. Volgens Alsem (2020) kennen businessmarkten vijf verschillende segmentatievariabelen. De segmentatievariabele die het KSC heeft gebruikt voor haar doelgroepbepaling is demografisch gericht. De bedrijven bevinden zich namelijk in de Nederlandse maakindustrie branche, waarbij de focus in de bedrijfsvoering ligt op het ontwikkelen van vernieuwende innovaties en het verbeteren van producten en/of technologieën. Kenmerkende aspecten van deze bedrijven zijn nieuwe innovaties, veel tijd en moeite in R&D en een grote behoefte naar groei en verbetering. Onder deze overkoepelde doelgroep typeert het KSC de, in figuur 4 getoonde, verschillende bedrijven; ook wel de vier pijlers genoemd (toegelicht in paragraaf 8.2) (KSC, z.d.).



Figuur 4: De doelgroep van het Knowledge Sharing Centre

2.9 VERDIENMODEL

Het KSC is een onafhankelijke non-profit organisatie, die zo opgezet is dat het kosten kan recupereren door de contributies van deelnemers in de operationele fase. Om deel te nemen aan het kennisdelingsplatform moet elk bedrijf een eigen bijdrage leveren. De bijdragen, in de vorm van contributie, worden gebruikt om exploitatiekosten van het platform te dekken. De eigen bijdrage van bedrijven die willen deelnemen aan het platform is momenteel nog onbekend (KSC, z.d.). Een bedrijf neemt deel aan het platform wanneer zij zich in hebben ingeschreven middels het inschrijfformulier en de belangrijkste randvoorwaarden tussen beide partijen zijn afgesproken en vastgelegd (KSC, z.d.). Daarnaast heeft de opstart en opbouw van het platform funding nodig. Deze kosten worden gefinancierd middels subsidies en donaties van innovators (KSC, z.d.).

3. MARKETINGAUDIT

Dit hoofdstuk verschaft een samenvatting en eigen interpretatie van de resultaten afkomstig uit de marketingaudit. De marketingaudit heeft als doel ondersteuning te bieden aan het vraagstuk en inzicht te krijgen in de huidige marketingcontext van het KSC. Alle informatie beschreven in dit hoofdstuk is afkomstig uit deskresearch, interne bedrijfservaringen en gesprekken die zijn gevoerd met huidige medewerkers van het KSC.

3.1 BEDRIJFSPROFIEL

Het KSC, opgericht in 2014 te Veldhoven, is een onafhankelijke non-profit organisatie. Het KSC heeft hierdoor niet als doel winst te maken, maar het behalen van een maatschappelijk, sociaal en ideëel doel: Nederlands design- en maakindustrie op een bijzondere manier met elkaar verbinden, om zo de innovatieslagkracht van Nederland te vergroten (Heskens, 2016).

Doordat het KSC nog niet actief opereert op de markt, heeft de organisatie nog geen financiële middelen binnengehaald waarmee het kennisdelingsplatform bekostigd kan worden. Dit is dan ook een van de voornaamste redenen voor onderzoek: het KSC is hoognodig opzoek naar bedrijven die zich willen aansluiten als member en innovators voor het verstrekken van subsidies. Het feit dat de organisatie nog geen financiële middelen binnen heeft gehaald en een werknemersaantal heeft van gemiddeld tien personen, maakt het KSC een microbedrijf (Mkbservicedesk, 2020).

De branche code waarin de stichting actief is, bedraagt 69: Rechtskundige dienstverlening, accountancy, belastingadvisering en administratie. Binnen deze branche voorziet het KSC haar doelgroep van twee evidente diensten: een kennisdelingsplatform en een KSC Academy (toegelicht in paragraaf 2.3).

3.2 KLANTEN EN DOELGROEPEN

Voor een gerichte marketingaanpak is het noodzakelijk om de doelgroep binnen de markt te onderscheiden (Marketingscriptie, z.d.). Zoals in paragraaf 2.8 vermeld, onderscheidt het KSC vier marktsegmenten, die samen de potentiële deelnemers van het KSC vormen (KSC, z.d.). Deze marktsegmenten worden momenteel niet bediend middels een specifiek afgestemd beleid (STP), waardoor de marktsegmenten niet op hun verschillende behoeften, kenmerken en gedragingen, effectief en doelgericht worden aangesproken. Daarnaast heeft het KSC geen duidelijke en onderscheidende plaats in het hoofd van de (potentiële) afnemer ingenomen en zijn er tevens geen aparte functionarissen binnen de organisatie voor de doelgroepen (KSC, z.d.).

Momenteel wil het KSC middels gebruik van internet meer herkenbaarheid genereren voor het platform. Zo wil het KSC de identiteit van de organisatie en daarmee de herkenbaarheid van het merk versterken, om zo waardevolle connecties met de doelgroepen op te bouwen. Door het verbeteren van de corporate identity en het aannemen van een geschikte communicatiestrategie, hoopt het KSC (potentiële) deelnemers aan te spreken en te overtuigen om deel te nemen aan het kennisdelingsplatform (Bijvoet, 2020).

Gekeken naar de omgang met (potentiële) deelnemers, gebruikt het KSC de website en PR als voornaamste communicatiemiddelen. De organisatie heeft geen voortdurende interactie met deze groepen via social mediakanalen. Ook verzamelen ze momenteel geen klantcommentaren via e-mail of via de website, maar hebben ze wel de ambitie om middels klantinput het kennisdelingsplatform weer te geven. De organisatie wil namelijk dat het kennisdelingsplatform een communicatiemiddel wordt voor klanten, waarbij zij zelf invulling kunnen geven aan de wijze waarop het platform gevisualiseerd moet worden (KSC, z.d.).

3.3 MARKETING- EN COMMUNICATIEACTIVITEITEN

De huidige marketing van het KSC is niet strategisch ingericht, doordat er weinig tot geen kennis is van marketing- en communicatie gerelateerde vraagstukken. Dit komt voornamelijk doordat alle medewerkers van het KSC technisch, of anders dan marketing, georiënteerd zijn. Met andere woorden betekent dit dat de marketingkracht van het KSC momenteel gelijk is aan 0, met als gevolg dat de medewerkers van de organisatie handelen naar eigen inzichten. Hierbij wordt geen input gebruikt vanuit klanten, data, etc. Ook worden de marketingideeën vanuit de medewerkers momenteel niet ondersteund met theorieën en is er geen krachtige positionering ontwikkeld die kan dienen als uitgangspunt voor alle marketing- en communicatiemiddelen (KSC, z.d.).

Alhoewel het KSC het ontwikkelen en opstellen van marketing- en communicatieactiviteiten heeft opgenomen als onderdeel in haar algemene businessplan, is er geen marketingplanningcyclus opgesteld met daarin een marketingplan en een tijdlijn voor uitvoering. Zo blijkt dat het KSC de noodzaak van marketinginzet voor het platform ziet, maar dat het hen ontbreekt aan middelen, kennis en vaardigheden om deze plannen tot realiteit te brengen. Tevens zijn er binnen het KSC geen marketingdoelstellingen geformuleerd, waardoor er momenteel geen richting gegeven wordt aan marketingactiviteiten en prioriteiten die behaald moeten worden binnen een bepaald tijdsbestek (KSC, z.d.).

3.4 DISTRIBUTIE

Alhoewel de marketing- en communicatieactiviteiten van het KSC momenteel op een laag pitje staan, heeft de organisatie wel stappen ondernomen om de diensten van de organisatie onder de aandacht van de (potentiële) consument te brengen. Zo is het KSC bezig geweest met het ontwikkelen en publiceren van een website. Het voornaamste doel van deze website is het informeren en enthousiasmeren van potentiële deelnemers om deel te nemen aan het platform. Middels deze website kan contact opgenomen worden met het KSC en kunnen bedrijven zowel hun kennis borgen als delen. Alhoewel de website ontwikkeld en gepubliceerd is, wordt er momenteel weinig tot niks mee gedaan. Vanuit de gesprekken die gevoerd zijn met het KSC, blijkt dat de website toe is aan een optimalisatie om zo de marketingactiviteiten van het KSC te stimuleren (KSC, z.d.).

Momenteel worden er, door de medewerkers, gesprekken gevoerd met leveranciers en innovators, met als doel het binnenhalen van potentiële deelnemers en het verkrijgen van financiële middelen. Het grote netwerk van de medewerkers van het KSC speelt hierbij een grote rol (KSC, z.d.).

Naast deze twee distributiekanalen blijkt dat ASML een grote rol speelt bij het aantrekken en/of afstoten van nieuwe deelnemers voor het kennisdelingsplatform. Doordat het platform geïnitieerd is door een medewerker van ASML, Arno Sprengers, wordt het KSC nog vaak gezien als onderdeel van deze grote multinational. Veel bedrijven die zijn gepositioneerd in de maakindustrie, vinden het juist interessant om zich op een platform te bevinden waar ASML ook actief aan deelneemt. Uit eerder onderzoek blijkt echter dat voornamelijk veel MKB-bedrijven besluiten afstand te nemen van het platform, doordat zij bang zijn hun kennis te verliezen aan deze multinationals en hierdoor de primaire bedrijfsactiviteiten zullen verdwijnen (Gommers, 2016). Om die reden heeft het KSC de ambitie om zich te positioneren als zelfstandig, objectief, neutraal en onafhankelijk platform, dat niet gelieerd is aan een bedrijf, organisatie of stichting (KSC, z.d.)

3.5 DATAVERZAMELING

Tevens is onderzoek verricht naar de mate waarin de organisatie beschikt over actuele informatie. Hieruit blijkt dat het KSC momenteel niet beschikt over data, cijfers en bedrijfssoftware om gefundeerde beslissingen te maken over bepaalde aspecten. Zo blijkt dat het KSC geen inzicht heeft in de ontwikkelingen van de marktontvang, concurrenten en marktsegmenten. Tevens blijkt dat de organisatie geen inzicht heeft in de trends die zich afspelen in de markt, de klantprofielen en het verloop van de huidige marketingactiviteiten. Daarnaast beschikt het KSC momenteel niet over een CRM-klanteninformatiesysteem en maken zij geen trendrapporten of marktanalyses waarmee zij hun beleid bij kunnen sturen.

Het KSC beschikt echter wel over informatie met betrekking tot groeimogelijkheden en de ontwikkelingen bij leveranciers. Het grote 'idee' van het kennisdelingsplatform is voortgekomen uit de groeimogelijkheden die zich voordoen op de markt. Bedrijven binnen de Nederlandse maakindustrie moeten op (blijven) boksen tegen de hightech topregio's als Tokio, San Francisco, Shanghai en London. Dit is al een groeimogelijkheid op zichzelf. Daarnaast heeft de organisatie inzicht op de ontwikkelingen van leveranciers doordat zij nauw in contact staat met hen (KSC, z.d.).

3.6 MAATSCHAPPELIJKE ROL

Het KSC onderneemt toekomstbestendig door een maatschappelijk belang na te streven. Hierdoor richt het KSC zich met haar activiteiten bewust op het toevoegen van waarde aan voornamelijk profit (economisch) en people (sociaal). Tevens maakt het KSC, in al haar keuzes, een afweging tussen verschillende stakeholderbelangen.

Met welke visie, missie en kernwaarden het KSC momenteel opereert op de markt, is terug te vinden in paragraaf 2.6.

De expertise en deskundigheid van de medewerkers op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en nieuwe verdienmodellen in de vorm van dienstverlening, dragen bij aan de grote maatschappelijke rol die het KSC heeft ingenomen. Alhoewel het KSC momenteel geen maatschappelijk jaarverslag publiceert zijn er wel plannen dit binnen nu en twee jaar te doen (KSC, z.d.).

3.7 ZELFBEELD

Het beeld wat de organisatie zelf heeft over de marketingkracht, komt neer op het bovengenoemde: de organisatie heeft genoeg expertise en deskundigheid om 'the big idea' tot werkelijkheid te laten komen, maar het ontbreekt hen aan middelen, vaardigheden en kennis op het gebied van marketing en communicatie. Bij ongewijzigd beleid zal het platform langzaam vervagen bij zowel de stakeholders als in de hoofden van de potentiële deelnemers. Bij een ongewijzigd beleid zal er daarnaast geen financieel draagvlak gecreëerd kunnen worden, waardoor het KSC genoodzaakt zal zijn het platform en het idee te stoppen. Om dit te voorkomen is dit het juiste moment om de positionering en de marketingactiviteiten van de organisatie in te richten (A. Sprengers, persoonlijke communicatie, 22 maart 2021).

3.8 CONCLUSIE

Het KSC heeft veel deskundigheid en expertise om het kennisdelingsplatform tot een succes te brengen. De organisatie speelt momenteel goed in op de groeimogelijkheden en behoeften die zich voordoen op de markt. Dit doen zij door in te spelen op enerzijds de behoefte naar ondersteuning bij kennisborging en anderzijds de behoefte naar een platform voor kennisdeling. Echter, momenteel zijn er nog een aantal vlakken waarop het KSC minder presteert.

Zoals eerder vermeld is de marketingkracht van het KSC momenteel gelijk aan nul. Naast dat er voornamelijk technisch georiënteerde werknemers in dienst zijn, is het KSC momenteel niet in staat om haar eigen marketingbeleid in te kunnen richten. De vier afzonderlijke doelgroepen worden niet bediend middels een specifiek afgestemd beleid, waardoor de marketingactiviteiten niet doelgericht en effectief genoeg zijn om (potentiële) deelnemers zo optimaal mogelijk te bereiken. Alhoewel het KSC de noodzaak van marketinginzet voor het platform ziet, ontbreekt het hen aan middelen, vaardigheden en kennis op het gebied van marketing en communicatie. Om de marketingactiviteiten aan te pakken is het allereerst noodzakelijk een sterke positionering te ontwikkelen, waarna de marketing- en communicatiemiddelen pas ingericht kunnen worden. Om deze reden is het, vanuit eigen opvatting, belangrijk dat marketing niet langer alleen wordt gezien als onderdeel van het algemene businessplan, maar als een plan op zichzelf, met daarin gefundeerdere plannen, doelstellingen en activiteiten om de zichtbaarheid van het KSC onder de doelgroep te vergroten.

Gezien het feit dat informatievoorziening de levensader vormt van elke organisatie (ACA, z.d.), is het belangrijk dat het KSC zich gaat verbreden op het gebied van bedrijfssoftware, data, documenten en cijfers. Zo blijkt uit onderzoek dat het KSC momenteel nog geen gebruik maakt van CRM- of klantinformatiesystemen, waardoor veel klantgegevens verloren gaan. Wanneer deze software wordt opgenomen in de bedrijfsvoering, zullen de gegevens op de lange termijn de klantrelaties en de Customer Lifetime Value (CLV) van de doelgroep verbeteren. Beslissingen worden momenteel nog genomen aan de hand van de eigen inzichten van de medewerkers. Echter is het belangrijk dat deze intuïties worden ondersteund door data om tot goede beslissingen te komen (Wiertz, 2018).

4. PROBLEEMANALYSE

Dit hoofdstuk geeft invulling aan de aanleiding van het onderzoek, de organisatie- en informatiedoelstelling, de centrale onderzoeksvraag en de onderzoeksvragen die moeten bijdragen aan het beantwoorden van de hoofdvraag en het behalen van de onderzoeksdoelstelling. Tevens wordt er in dit hoofdstuk dieper ingegaan op de invulling van het onderzoek. Om het vraagstuk en de situatie van de organisatie zo concreet mogelijk in kaart te brengen, zijn de 6 W-vragen van Verhoeven als leidraad genomen (Broekhoff, Stumpel & Kooiker, 2015).

4.1 AANLEIDING VAN HET ONDERZOEK

Bedrijven hebben, door de snelgroeiende technologische ontwikkelingen, grote moeite het tempo van deze ontwikkelingen bij te benen en het ontbreekt hen aan financiële slagkracht, organiserend vermogen en capaciteit om vrij te maken voor nieuwe innovaties. Om de maakindustrieketens voor te bereiden op deze ontwikkelingen, wordt hedendaags gefocust op het stimuleren van 3 C's: *Connectivity, Collaboration, Co-creation* (Gommers, 2016). Om hieraan bij te dragen hebben ASML en United Brains een samenwerkingsmodel ontwikkeld wat moet leiden tot structurele groei van de Nederlandse maakindustriebedrijven: Het Knowledge Sharing Centre (KSC, z.d.).

Bedrijven en kennisinstellingen kunnen middels dit platform hun kennis en informatie halen en brengen, oftewel borgen en delen. Het KSC maakt hiermee de uitwisseling van technische kennis mogelijk en biedt ondersteuning bij het scheppen van de intra- en interorganisationele condities en randvoorwaarden die daarvoor nodig zijn, zoals interne kennisborging, samenwerkingsrelaties, etc. (KSC, z.d.).

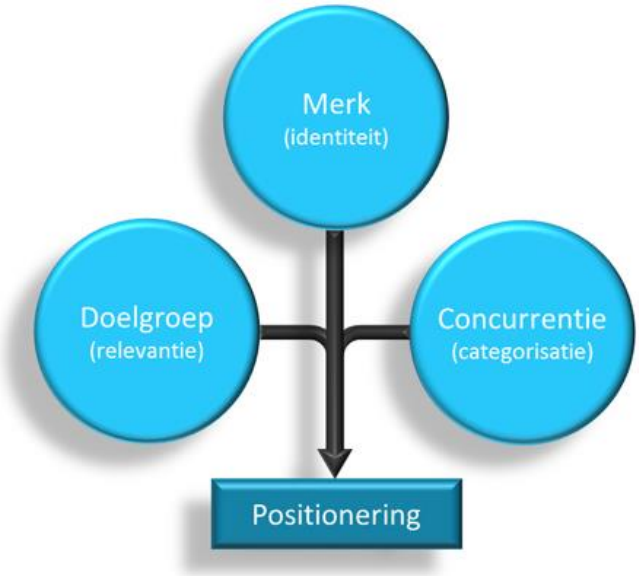
De afgelopen zes jaar hebben in het teken gestaan van het ontwerpen en realiseren van het kennisdelingsplatform. Nu het platform klaar is voor gebruik, bevindt het KSC zich in de volgende fase: het ontwikkelen van een krachtige positionering en het vermarkten van het platform middels offline en online marketingcommunicatie. Het doel van deze actiepunten is het enthousiasmeren, interesseren en bereiken van (potentiële) deelnemers om hun kennis te borgen en te delen. De noodzaak van het onderzoek is dat het KSC op een punt beland is waarin zij niet weten hoe het platform zo effectief mogelijk naar de buitenwereld gecommuniceerd en vermarkt kan worden. De huidige marketing van het KSC is niet strategisch ingericht, doordat er weinig tot geen kennis is van marketing en positionering gerelateerde vraagstukken en er geen duidelijk beeld is over hoe de marketingactiviteiten ingericht moeten worden om de doelgroep te bereiken. Hierdoor kampt het KSC met veel vragen over hoe zij dit vraagstuk het beste kunnen aanpakken en hoe zij hun zichtbaarheid, als zelfstandig, objectief, neutraal en onafhankelijk platform, dat niet gelieerd is aan een bedrijf, organisatie of stichting, aanzienlijk kunnen vergroten onder de doelgroep (KSC, z.d.).

4.1.1. INVULLING VAN HET ONDERZOEK

Aan de hand van het stappenplan van Riezebos en van der Grinten (2018) zal allereerst een krachtige positionering voor het KSC ontwikkeld worden. Om tot de gewenste beeldvorming te komen zal het MDC-model als uitgangspunt fungeren, waarbij middels vijf stappen wordt ingegaan op drie belangrijke entiteiten: merk, doelgroep en concurrentie (Riezebos en van der Grinten, 2018).

In de eerste twee stappen, 'de merkbol', wordt de interne omgeving vormgeven, waarbij aandacht wordt besteed aan het in kaart brengen van de organisatie-identiteit en de merkarchitectuur van het KSC. Vervolgens wordt middels de doelgroepanalyse bekeken welke aspecten van de merkidentiteit relevant zijn voor de doelgroep, en welke potentiële deelnemers tot deze doelgroep behoren.

Vervolgens wordt in de 'concurrentiebol' aandacht besteed aan het analyseren en identificeren van de belangrijkste soortgelijke initiatieven. Wanneer alle informatie uit de voorgaande analyses is verzameld, kunnen gefundeerde keuzes gemaakt worden die moeten resulteren in een sterke positionering van het KSC op de markt.



Figuur 5: Het MDC-model van positioneren (Riezebos en Grinten, 2018)

Wanneer de positionering is vastgesteld moet deze vertaald worden naar een communicatieve profilering in de vorm van een boodschap. Daarnaast zorgt het aannemen van de juiste communicatiedoelgroep, het ontwikkelen van een geschikte communicatiestrategie en het inzetten van de juiste communicatiemiddelen, dat het verhaal van het KSC op een effectieve en doeltreffende manier verspreid kan worden naar de buitenwereld. De resultaten uit deze onderzoeken resulteren in een marketingcommunicatieplan waarmee potentiële deelnemers van het platform geënthousiasmeerd, bereikt en geïnteresseerd worden om deel te nemen aan het kennisdelingsplatform van het KSC (extendure, z.d.).

4.2 ORGANISATIE- EN INFORMATIEDOELSTELLING

4.2.1. BEDRIJFSDOELSTELLING

Binnen nu en twee jaar moet er een duidelijk leefbaar platform ontstaan zijn met minimaal 340 deelnemende bedrijven binnen de doelgroep en een NPS score in de Nederlandse maakindustrie van >30% (KSC, z.d.).

Deze bedrijfsdoelstelling is opgesteld door het KSC zelf. De NPS score (>30%) verwijst hierbij naar de klanttevredenheid en klantloyaliteit van de gewenste 340 deelnemende bedrijven binnen de doelroep, binnen nu en twee jaar. Doordat het platform nog niet in gebruik is wordt met een leefbaar platform, een actief en bruikbaar platform voor de deelnemende bedrijven bedoeld.

4.2.2 INFORMATIEDOELSTELLING

Het opleveren van een marketingcommunicatieplan voor het KSC, waarin adviezen gegeven worden omtrent de positionering en het vermarkten van het platform middels offline en online marketingcommunicatie, waardoor (potentiele) deelnemers in medio 2021 bereikt, geënthousiasmeerd en geïnteresseerd worden om deel te nemen aan het platform.

4.3 CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG

Op welke manier kan het KSC het beste haar positionering en marketingcommunicatie inrichten waardoor potentiële deelnemers van het platform optimaal bereikt, geënthousiasmeerd en geïnteresseerd worden om hun kennis te borgen en te delen en er uiteindelijk interorganisationele kennisdeling ontstaat?

4.3.1. ONDERZOEKVRAGEN

Om de centrale onderzoeksvraag zo optimaal mogelijk te beantwoorden zijn de onderzoeksvragen geclusterd op thema's en als volgt geformuleerd:

INTERN

- Wat is de organisatie-identiteit van het KSC?
- Wat is de ontstaansgeschiedenis van het KSC?
- Wat is de bedrijfsfocus van het KSC?
- Wat zijn de kerncompetenties van het KSC?
- Wat zijn de organisatiecultuur en de organisatiewaarden van het KSC?
- Wat kan er gezegd worden over de merknaamstrategie van het KSC?
- Wat heeft het KSC tot nu toe gedaan aan het vermarkten van platform?
- Wat is de huidige invulling van de marketingmix?

EXTERN

<u>Analyse van de doelgroep</u>

- Wat zijn de karakteristieken, wensen en behoeften van de doelgroep?
- Welke aspecten van de merkidentiteit van het KSC zijn relevant voor de doelgroep?
- Wat zijn mogelijke drijfveren en/of (communicatie) drempels om (niet) deel te nemen of gebruik te maken van het platform?
- Welke betekenissen, attributen en waarden worden door de doelgroep gegeven aan het merk?
- Wat is de customer journey van de platformgebruiker?

<u>Analyse van de soortgelijke initiatieven</u>

- Wat zijn de belangrijkste soortgelijke initiatieven volgens de concurrentenanalyse?
- Welke vorm van communicatie gebruiken deze soortgelijke initiatieven naar hun klanten?
- Waar onderscheiden deze soortgelijke initiatieven zich mee?

- In welke vorm positioneren deze soortgelijke initiatieven zich op de markt?
- Wat is de positie van het KSC ten opzichte van deze soortgelijke initiatieven?

Communicatiemiddelen

- Op welke manier en via welke kanalen communiceert het KSC momenteel haar identiteit naar haar klanten en met welk resultaat?
- Wat zijn communicatiekanalen en -middelen die momenteel worden gebruik door de doelgroep?
- Wat zijn doeltreffende communicatiekanalen en -middelen om de doelgroep zo optimaal mogelijk te bereiken?
- Wat zijn trends en ontwikkelingen op het gebied van marketingcommunicatie in de B2B-branche?

5. ONDERZOEKSOPZET

De onderzoeksopzet geeft de functie van het onderzoek, de onderzoeksvormen en de kwalitatieve onderzoekstechnieken weer, die ingezet worden om de informatiedoelstelling te kunnen verwezenlijken. Tevens wordt in dit hoofdstuk verwezen naar de meetinstrumenten waarmee de diepte-interviews geleid worden en wordt aandacht besteed aan de onderzoeksdoelgroep, de analysemethode, de benaderingswijze, het onderzoeksmodel, de beloning en de tijdsplanning.

5.1 TYPE ONDERZOEK

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is de functie van het onderzoek zowel verkennend als beschrijvend van aard. Middels verkennend onderzoek worden de organisatie op zichzelf en de (potentiële) deelnemers onder de loep genomen. Door onderzoek te verrichten naar de organisatie-identiteit, de karakteristieken, wensen, behoeften en achterliggende waarden van de doelgroep, kan antwoord gegeven worden op een groot deel van de positioneringsvraag. Daarnaast worden door middel van beschrijvend onderzoek, de belangrijkste concurrenten en de huidige stand van zaken en de ontwikkelingen daarbinnen in kaart gebracht. Deze zaken hebben betrekking op de communicatiemiddelen en organisatiekenmerken, die eerder door het KSC zijn vastgesteld (Broekhoff, Stumpel & Kooiker, 2015).

5.2 ONDERZOEKSVORMEN

Voor dit onderzoek zal zowel desk- als fieldresearch ingezet worden. Onder deskresearch wordt het verzamelen en analyseren van reeds beschikbare data verstaan (Broekhoff, Stumpel & Kooiker, 2015). Hiervoor worden zowel interne – als secundaire bronnen geraadpleegd zoals de KSC-stichting documenten, literatuuronderzoek, bestaande onderzoeken, databanken en archieven. Door middel van deskresearch zal onderzoek verricht worden naar de belangrijkste soortgelijke initiatieven en zal intern deskresearch bijdragen aan het in kaart brengen van organisatie-identiteit en de merkarchitectuur, oftewel de interne omgeving van het KSC. (Broekhoff, Stumpel & Kooiker, 2015) (Tubbing, z.d.).

Field research zal ingezet worden om nieuwe gegevens te verzamelen, te analyseren en ten slotte te interpreteren. Dit zal gedaan worden in de vorm van kwalitatief marktonderzoek. Om te achterhalen op welke manier het KSC zich het beste kan positioneren en haar marketingcommunicatie moet inrichten om de doelgroep zo optimaal mogelijk te bereiken, is het van belang dat het klantgedrag, de onderliggende drijfveren en de klantkeuzes beter begrepen worden. Het kwalitatieve marktonderzoek zal onder andere een bijdrage leveren aan de invulling van de organisatie-identiteit, de doelgroepanalyse en het vormgeven van een geschikte positionering en communicatiestrategie voor het KSC (Broekhoff, Stumpel & Kooiker, 2015) (MarketResponse, z.d.)

5.3 KWALITATIEVE ONDERZOEKSMETHODE | FIELDRESEARCH

Het kwalitatieve onderzoek dat uitgevoerd zal worden, zal bestaan uit het afnemen van diepte-interviews met medewerkers van het KSC en potentiële deelnemers van het platform. Het kwalitatieve onderzoek zal onder meer bijdragen aan het vormgeven van de interne -, doelgroep- en concurrentenanalyse (Broekhoff, Stumpel & Kooiker, 2015).

5.3.1. INTERNE DIEPTE-INTERVIEWS

De interne interviews hebben als doel het verzamelen van bedrijfsinformatie, het in kaart brengen van de belangrijkste organisatiekenmerken en het vaststellen van de belangrijkste concurrenten. De resultaten uit deze interviews leveren een significante bijdragen aan de invulling van de organisatie-identiteit, de concurrentenanalyse en het ontwikkelen van een krachtige positionering en communicatiestrategie voor het KSC.

5.3.2. EXTERNE DIEPTE-INTERVIEWS

Naast het afnemen van interne diepte-interviews, worden ook diverse diepte-interviews afgenomen met potentiële deelnemers van het platform. Tijdens deze interviews ligt de focus op het verkrijgen van inzichten in het brein van de potentiële deelnemer, het vaststellen van de karakteristieken, wensen, behoeften en achterliggende waarden van de doelgroep en het in kaart brengen van communicatiemiddelen waar zij zelf actief gebruik van maken.

Om inzicht te krijgen in de gewenste merkassociaties van de doelgroep, zal tijdens de interviews gebruik worden gemaakt van de laddering-techniek. Middels deze techniek kan een relatie gelegd worden tussen concrete productattributen en waarden: datgene wat de respondent echt belangrijk vindt. De laddering-techniek is gebaseerd op de ‘waarom-vraag’. Respondenten die deelnemen aan de externe interviews worden continu geconfronteerd met de vraag waarom hij/zij bepaalde eigenschappen van significante waarden vinden en welke voordelen zij hieruit denken te halen. Vervolgens wordt ingegaan op de vraag waarom zij deze voordelen belangrijk vinden, et cetera, et cetera (Riezebos en van der Grinten, 2018). Doordat veel van de respondenten uit de onderzoeksdoelgroep geen concrete relatie hebben tot het kennisdelingsplatform van het KSC (A. Sprengers, persoonlijke communicatie, z.d.), kan middels deze techniek toch achterhaald worden welke kenmerken er aan de organisatie geassocieerd moeten worden om de doelgroep op emotioneel vlak te raken met de positionering en de communicatiemiddelen (Riezebos en van der Grinten, 2018).

De resultaten uit de externe diepte-interviews leveren een significante bijdragen aan de invulling van de doelgroepanalyse, het in kaart brengen van de customer journey van de platformgebruiker en het ontwikkelen van een krachtige positionering en communicatiestrategie voor het KSC.

5.5 MEETINSTRUMENT

Voor zowel de interne – als externe diepte-interviews zijn checklists opgesteld die ervoor moeten zorgen dat de interviews gestroomlijnd verlopen. Waar de checklist voor de interne diepte-interviews is terug te vinden in bijlage C.1, is de checklist voor de externe diepte-interviews opgenomen in bijlage C.2.

5.6 ANALYSEMETHODE

De verkregen gegevens uit zowel de interne- als externe diepte-interviews worden allereerst uitgebreid samengevat, waarin de betekenisladders en mind-maps worden opgenomen. Vervolgens worden de resultaten uit beide interviews geanalyseerd, waarbij de belangrijkste uitspraken worden opgenomen in twee afzonderlijke analyseschema’s (hulpbijonderzoek, z.d.).

5.7 ONDERZOEKSDOELGROEP

De populatie bestaat uit een groep mensen die wordt onderzocht om de informatiedoelstelling te kunnen beantwoorden en waarover uiteindelijk uitspraken gedaan mogen worden (allesovermarktonderzoek, z.d.). De populatie voor dit vraagstuk zal bestaan uit alle bedrijven werkzaam in de Nederlandse maakindustrie, die zich in hun bedrijfsvoering richten op de sectoren: machinebouw, kunststofverwerking en metaalproducten (maaktechniek, z.d.). Onder deze populatie wordt onderscheid gemaakt in vier verschillende onderzoeksdoelgroepen. Een uitgebreide toelichting van de populatie en de vier onderzoeksdoelgroepen is terug te vinden in paragraaf 8.1 en 8.2

Om tot de juiste positionering en communicatiestrategie voor de algehele doelgroep van het KSC te komen, is het noodzakelijk dat met elk van deze onderzoeksdoelgroepen in gesprek wordt gegaan. Om deze reden dienen de respondenten van de externe diepte-interviews binnen die vier geformuleerde onderzoeksdoelgroepen te vallen.

Uit alle vier de onderzoeksdoelgroepen zullen minimaal drie bedrijven, instellingen of organisaties geselecteerd worden om deel te nemen aan het onderzoek. Volgens Broekhoff, Stumpel en Kooiker (2015) is de richtlijn van het aantal interviews gesteld op tien tot twintig gesprekken. Volgens de theorie komt er daarna weinig tot geen nieuwe informatie meer naar voren. Om valide uitspraken te kunnen doen aan de hand van de interviews, is het belangrijk dat theoretische saturatie optreedt of de onderzoeksvraag beantwoord kan worden (Benders, 2020).

Voor de interne diepte-interviews zullen alle personen die momenteel werkzaam, sterk betrokken of onderdeel van het bestuur zijn, worden geïnterviewd. Omdat er intern nog veel onduidelijkheid is, is ervoor gekozen om alle medewerkers van het KSC te interviewen. Hierdoor wordt het mogelijk om het vraagstuk vanuit verschillende invalshoeken te bekijken. Het quotum voor het aantal interne diepte-interviews die afgenomen zullen worden, is hierdoor gesteld op acht respondenten (Benders, 2020).

5.8 BENADERINGSWIJZE

De respondenten van de externe diepte-interviews worden in overleg met het KSC bepaald. Het netwerk van de huidige medewerkers van het KSC zal ingezet worden om een selectie te maken van betrouwbare en diverse participanten. Zij worden voorafgaand geïnformeerd door de medewerkers van het KSC over de verdere gang van zaken, waarna de onderzoeker contact op zal nemen met de respondenten.

Voor zowel de interne – als externe diepte-interviews zijn introductieteksten geschreven, waarmee de respondent wordt ingelicht over het doel van de onderzoekstechniek en wat er van hen verwacht wordt. Waar de introductietekst van de interne diepte-interviews terug te vinden is in bijlage C.1, kan de introductietekst van de externe diepte-interviews teruggevonden worden in bijlage C.2.

5.9 ONDERZOEKSMODEL

In bijlage B.1 wordt een schematische en visuele weergave getoond van de stappen die ondernomen moeten worden om antwoord te kunnen geven op de opgestelde onderzoeksvragen en het behalen van de informatiedoelstelling.

5.10 BELONING

Voor het onderzoek is bepaald geen beloning uit te zetten voor de respondenten die deel zullen nemen aan het onderzoek. Naast dat de respondenten geselecteerd worden uit het netwerk van de huidige medewerkers van het KSC, halen ze zelf ook voordeel uit hun deelname. Zo wordt er middels deze interviews gereflecteerd op de huidige gang van zaken en de mogelijke voordelen die de organisaties kunnen halen uit het borgen en delen van kennis. Daarnaast hebben alle Nederlandse maakindustrieketens, of ze nou deelnemen aan het onderzoek of niet, voordeel bij de ontwikkeling van het kennisdelingsplatform.

5.11 TIJDSPLANNING

In bijlage B.2. wordt de gemiddelde tijdsplanning voor dit marketingcommunicatieplan getoond. De tijdsplanning dient als een overzichtelijke weergave van alle activiteiten ten behoeve van het onderzoek.

6. ONDERZOEKSVERANTWOORDING

Dit hoofdstuk reflecteert op het uitgevoerde kwalitatieve onderzoek van dit marketingcommunicatie vraagstuk.

Het plan voor dit onderzoek was om zowel desk- als fieldresearch te verrichten, in de vorm van literatuuronderzoek en het afnemen van diepte-interviews met acht medewerkers van het KSC en twaalf potentiële deelnemers van het platform. Gekeken naar het aantal afgenomen interviews (20 in totaal) en het consistent doorvoeren van de theorie, kan gesteld worden dat het plan gerealiseerd is.

Gekozen is om alle medewerkers van het KSC te interviewen. Achteraf gezien had dit aantal verlaagd kunnen worden door alleen de hoofdbestuursleden te interviewen en enkele medewerkers die dicht bij het KSC staan. Door intern minder interviews af te nemen, hadden kennisexperts geïnterviewd kunnen worden, die de meerwaarde van kennisuitwisseling konden toelichten. De resultaten uit deze interviews hadden hierop volgend verwerkt kunnen worden in de communicatieve profilering van het KSC, waardoor de meerwaarde van het platform extra benadrukt kan worden.

De theorie van Riezebos en Grinten (2018) stelt dat er onderzoek verricht moest worden naar de attributen waarmee de doelgroep het KSC momenteel associeert. Doordat al vrijwel in de eerste laddering-interviews duidelijk werd dat de respondenten relatief onbekend waren met het KSC, is deze stap van het plan opgedeeld in twee aspecten: de huidige – en gewenste attributen. Alhoewel dit niet volledig volgens de richtlijnen van de theorie is, was dit een geschikte oplossing om de associaties vast te stellen waarmee de doelgroep het platform in de toekomst wil associëren en waarmee een positief merkbeeld gecreëerd kan worden.

Gekeken naar de externe onderzoeksdoelgroepen kunnen vier typen bedrijven onderscheiden worden. Uit deze externe onderzoeksdoelgroepen zijn minimaal drie bedrijven, instellingen of organisaties geselecteerd om deel te nemen aan de laddering-interviews (12 in totaal). Alhoewel de onderzoeksresultaten nog sterker waren geweest wanneer meer bedrijven uit de vier pijlers werden geïnterviewd, kan geconcludeerd worden dat nagenoeg dezelfde antwoorden gegeven worden wanneer de laddering-interviews opnieuw worden uitgevoerd. Dit komt doordat bijna alle geïnterviewde op zoek zijn naar dezelfde eindwaarden en de drijfveren van de respondenten hetzelfde zijn. Gezien het feit dat theoretische saturatie is opgetreden, konden valide uitgespraken gedaan worden en is de onderzoeksvraag met succes beantwoord.

Wat ik de volgende keer anders zou doen komt neer op het vooronderzoek van dit plan. Gezien het feit dat het KSC nog een relatief jonge en groeiende onderneming is, staat weinig relevante informatie beschreven in documentatie. Om een vraagstuk beter te begrijpen en miscommunicaties te voorkomen, is het noodzakelijk dat de volgende keer de belangrijkste zaken concreet worden afgesproken en vastgelegd.

7. INTERNE OMGEVING

Volgens Riezebos en van der Grinten (2018), bestaat de interne omgevingsanalyse uit een beschrijving van de organisatie-identiteit en de merkarchitectuur. Alle informatie beschreven in dit hoofdstuk is afkomstig uit deskresearch en de interne diepte-interviews die zijn afgenomen met acht medewerkers van het KSC. De volledige uitwerkingen van de interne diepte-interviews en het bijbehorend analyseschema zijn terug te vinden in bijlage D.1 (interviews) en E.1 (intern analyseschema).

7.1 ORGANISATIE-IDENTITEIT

De analyse naar de organisatie-identiteit kent zes aspecten: de historie van de organisatie, de bedrijfsoriëntatie, de kerncompetenties, de missie en visie, de organisatiecultuur en de organisatiewaarden (Riezebos en van der Grinten, 2018). Middels een analyse naar de bovengenoemde zes aspecten worden de belangrijkste kenmerken en het speelveld van de organisatie kenbaar gemaakt. Ten slotte zal de geformuleerde organisatie-identiteit als uitgangspunt dienen voor de ontwikkeling van een krachtige positionering van het KSC.

7.1.1. HISTORIE

Doordat het historische karakter van een organisatie in de identiteit zit verankerd, vormt de reden van ontstaan en de bijbehorende behoefte vanuit de markt, het fundament van de organisatie-identiteit (Riezebos en van der Grinten, 2018). Volgens A. Sprengers (persoonlijke communicatie, 29 maart 2021), is het idee van een kennisdelingsplatform ontstaan vanuit de behoefte naar praktische kennis in de keten en het te verhelpen probleem van ASML betreft de onervarenheid van werknemers. Waar vroeger de opleidingen grotendeels praktisch van aard waren, is vandaag de dag het hele praktische stuk verdwenen. Doordat de praktische kennis in de opleidingen mist, worden hedendaags niet de juiste maakbaarheidstechnieken toegepast. Hierdoor kampen bedrijven met hoge kosten en problemen tijdens productie.

Om tot kostenbesparing en waarborging van kwaliteit te komen, moeten bedrijven in de keten efficiënter en effectiever te werk gaan. Vanuit de keten en/of de toeleveranciers is dan ook de behoefte aan samenwerkingen door kennis te delen op grote schaal, om zo de innovatiegroei in de High Tech industrie te stimuleren (J. van der Vorst & J. Gevers, persoonlijke communicatie, 30 maart & 8 april 2021).

> *"De totale maakketen moet zo sterk mogelijk worden door de beschikbare kennis, van ontwerp tot uitvoering, zo optimaal mogelijk te gebruiken met alle bedrijven. Hierdoor moeten onnodige kosten en zwakten worden verholpen binnen de gehele keten."* (A. Meuffels, persoonlijke communicatie, 20 maart 2021).

Naast de behoefte aan innovatie zorgen de snelgroeiende technologische ontwikkelingen voor de behoefte kennis eenvoudiger en toegankelijk te maken voor de gehele maakketen. Dit in de vorm van ondersteuning bij het borgen van interne kennis en een platform voor het delen van deze kennis. Ook komt deze behoefte voort uit het feit dat veel MKB-bedrijven geen geld, middelen of tijd hebben een initiatief te starten waarmee de interne kennis geborgd kan worden (K. Driesse, persoonlijke communicatie, 24 maart 2021).

7.1.2. BEDRIJFSORIËNTATIE

Waar vanuit het bestuur de primaire aandacht naar uit gaat, is het op hoger niveau brengen van de kennis van de Nederlandse maakindustrie (L. van Lieshout, persoonlijke communicatie, 29 maart 2021). Om gezamenlijk producten effectiever en met een betere kwaliteit te produceren, neemt het KSC een enthousiasmerende rol aan voor het borgen en delen van impliciete en expliciete kennis (K. Driesse & J. van der Vorst, persoonlijke communicatie, 24 & 30 maart 2021).

Gekeken naar het feit dat de organisatie zich focust op het nastreven en naleven van een 'groots' idee - het vergroten van de innovatieslagkracht van de Nederlandse maakindustrie - zou gesteld kunnen worden dat de bedrijfsfocus van de organisatie conceptgeoriënteerd is. Uit onderzoek blijkt echter dat de organisatie momenteel voornamelijk kenmerken toont van een productgeoriënteerde organisatie, waaronder (Riezebos en van der Grinten, 2018):

a) De organisatie is sterk in het bedenken en maken van kwalitatief goede diensten (KSC, z.d.).
b) Deskundigheid van medewerkers staat hoog in het vaandel (K. Driesse, persoonlijke communicatie, 24 maart 2021).
c) De organisatie probeert zich te onderscheiden door over unieke competenties te beschikken: 'knowhow' (K. Driesse, persoonlijke communicatie, 24 maart 2021).
d) De organisatie houdt de soort gelijke initiatieven op de markt niet genoeg in de gaten (R. Thompson, persoonlijke communicatie, 2 april 2021)
e) De organisatie heeft moeite de merkbelofte over het voetlicht te krijgen doordat het accent te veel ligt op producteigenschappen en te weinig op voordelen voor de klant of emotionele aankoopargumenten (A. Meuffels, persoonlijke communicatie, 20 maart 2021).

B/C: *"Punten waarop het KSC momenteel uitblinkt is het feit dat de werknemers heel specifiek gericht kunnen werken, voornamelijk op technisch vlak. Zo kan het team, samen met de MKB-bedrijven, heel gericht kijken naar industrie 4.0 en supply chains."* (K. Driesse, persoonlijke communicatie, 24 maart 2021).

D: *"Over de positie van het KSC is eigenlijk nooit goed nagedacht. Hoe het platform in de markt moet staan, hoe we gezien worden door bedrijven, concurrenten, stakeholders, etc."* (R. Thompson, persoonlijke communicatie, 2 april 2021)

E: *"Momenteel is het KSC te vroeg aan het bouwen en te vroeg bezig met het opzetten van een instituut. Echter heeft de organisatie onvoldoende laten zien wat nou echt de meerwaarde van het platform zou kunnen zijn voor bedrijven."*

Echter, gekeken naar het streefdoel van het KSC, kan geconstateerd worden dat het ideaalbeeld van de onderneming gericht is op het voortbrengen van een hoger maatschappelijk doel. Zo blijkt uit de resultaten van de interviews dat de organisatie de ambitie heeft te willen groeien naar een concept georiënteerde functie, waarin een maatschappelijk relevant doel centraal staat in de bedrijfsvoering. Naar deze maatschappelijke rol wordt tevens kort verwezen in de visie van de organisatie (opgenomen in paragraaf 2.6.2).

Zo blijkt dat er binnen de organisatie al een aantal aspecten van een concept georiënteerde organisatie herkenbaar zijn. Volgens Riezebos en van der Grinten (2018) zijn conceptgeoriënteerde organisaties flexibel en extrovert van aard. Voornamelijk de flexibiliteit van de organisatie wordt momenteel teruggezien. De medewerkers krijgen het vertrouwen en de vrijheid om hun werk zo optimaal mogelijk te verrichten en worden niet gecontroleerd middels controlemechanismen. Daarnaast blijkt uit de theorie dat het bouwen van een conceptgeoriënteerde organisatie veel moed en durf vergt, en dat de cultuur gekenmerkt kan worden als onderscheidend en eigenzinnig. Ook deze cultuur wordt teruggezien in de flexibele sturing van medewerkers vanuit het bestuur (Riezebos en van der Grinten, 2018).

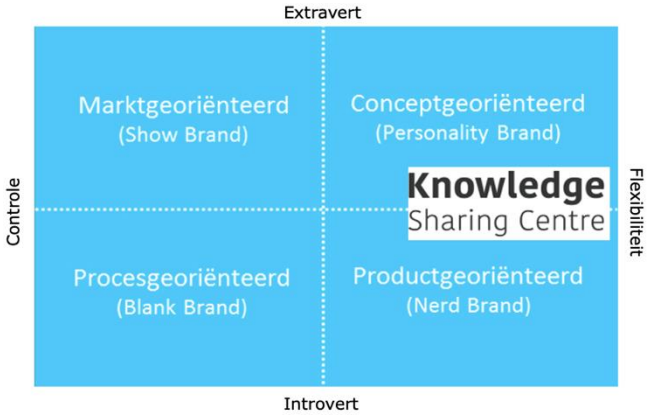
Het extroverte aspect van een concept georiënteerde organisatie wordt in de organisatie geambieerd, in de vorm van samenwerkingen met andere partijen en/of soortgelijke initiatieven. Echter komt dit momenteel nog niet uit de verf, doordat de organisatie nog relatief introvert is van aard (Riezebos en van der Grinten, 2018).

Volgens Riezebos en van der Grinten (2018) is de kunst voor het bestuur van een conceptgeoriënteerd organisatie, om het 'concept' zo goed mogelijk over het voetlicht te krijgen, zodanig dat medewerkers zich extreem gemotiveerd voelen om het hogere doel na te streven. Ook dit is het geval binnen het KSC. Doordat iedere medewerker het hogere maatschappelijke doel van een kennisdelingsplatform inziet, is ieder extreem gemotiveerd om het platform tot een succes te laten komen. Echter, uit de interviews is gebleken dat voornamelijk intern een aantal grote verbeteringen moeten plaatsvinden om deze motivatie niet te doen verliezen.

Uit de resultaten van de interne interviews blijkt dat het de organisatie momenteel voornamelijk ontbreekt aan structuur, scoping, aanpak, actie en ondernemerschap. Doordat de organisatie momenteel geen financiële middelen heeft, in de vorm van subsidies of andere vormen van financiering, worden medewerkers momenteel niet genoeg gemotiveerd om actie te ondernemen. Deze bevinding wordt onderbouwd middels onderstaande citaat.

> *"Naast een stukje ondernemerschap, missen ook de financiële middelen en funding. Werknemers worden op dit moment niet genoeg gemotiveerd om actie te ondernemen omdat ze er niks voor terug krijgen, in termen van geld, motivatie, etc. Wanneer dit niet snel gebeurt, zal het KSC doodbloeden."* (L. van Lieshout, persoonlijke communicatie, 29 maart 2021)

Visueel gezien (figuur 6), bevindt de organisatie zich op het omslagpunt van een productgeoriënteerde organisatie en een conceptgeoriënteerde organisatie. De organisatie kenmerkt zich momenteel in beide bedrijfsoriëntatie stijlen. Echter, intern is er de ambitie om te groeien tot een organisatie waarin primair gericht wordt op het naleven en nastreven van een hoger maatschappelijk doel: het vergroten van de innovatieslagkracht ten behoeve van de Nederlandse concurrentiepositie.



Figuur 6: De vier typen bedrijfsoriëntatie (Riezebos en Grinten, 2018)

Naast dit primaire doel, blijkt uit de uitkomsten van de interne interviews dat het KSC ook streeft naar het behalen van drie overige ambities:

1. Het neerzetten van een neutraal, integer en onderscheidend (commercieel) platform dat niet gelieerd is aan grote bedrijven in de keten, zoals ASML (A. Meuffels, persoonlijke communicatie, 30 maart 2021).
2. Profitabel zijn met het platform (R. van Ommeren, persoonlijke communicatie, 26 maart 2021).
3. Het creëren van awareness in de markt (L. van Lieshout, 29 maart 2021).

7.1.3. KERNCOMPETENTIES

Volgens Riezebos en van der Grinten (2018) ontlenen organisaties hun bestaansrecht aan de 'specifieke krachten' waarmee zij hun positie, ten opzichte van de concurrenten, kunnen versterken. Vanuit deze theorie wordt onderscheid gemaakt in vier soorten kerncompetenties. De kerncompetenties die het KSC bezit, kunnen voornamelijk gerelateerd worden aan de samenwerkings-competenties van een conceptgeoriënteerde organisatie (Riezebos en van der Grinten, 2018).

Gezien het feit dat het platform nog niet wezenlijk online is en door bedrijven nog niet actief deel wordt genomen aan het platform, zijn de kerncompetenties geformuleerd voor de toekomst. Echter is naar deze competenties geen extern marktonderzoek uitgevoerd en zijn ze geformuleerd aan de hand van de uitkomsten van de interne diepte-interviews. In hoofdstuk 7 'afnemersanalyse' worden de geformuleerde kerncompetenties vanuit de hoofden van de werknemers, vergeleken met de unieke positie die het KSC werkelijk heeft ingenomen in de hoofden van de doelgroep

Volgens de werknemers van het KSC, moet de organisatie voornamelijk de rol van 'match-maker' aannemen om zich in de toekomst te kunnen onderscheiden van de soortgelijke initiatieven. Deze kerncompetentie wordt door zes van de acht respondenten beaamd. Met deze competentie wordt gedoeld op het bevorderen en stimuleren van samenwerkingen. De organisatie moet als het ware de rol van bemiddelaar aannemen om de verschillende partijen met elkaar te verbinden, waardoor samenwerkingen door ingebrachte kennis worden aangewakkerd. Het doel van deze samenwerkingen is om gezamenlijk, producten effectiever en met een betere kwaliteit te kunnen produceren (A. Sprengers, persoonlijke communicatie, 29 maart 2021).

> *"Het KSC kan op een hele relevante manier zeer interessante kennis ontsluiten voor markten die bezig zijn met productontwikkelingen. Dit kan het KSC doen door toegang te geven tot de kennis van bedrijven. Het KSC moet de rol van 'match-maker' aannemen tussen deze organisaties."* (R. van Ommeren, persoonlijke communicatie, 8 april 2021)

> *"Waar het KSC op moet gaan uitblinken is het bij elkaar brengen van de vier pijlers: productiebedrijven, OEM'rs, engineeringbedrijven en kennisinstellingen."* (J. Gevers, persoonlijke communicatie, 8 april 2021)

Naast de rol van match-maker, moet het KSC zich onderscheiden door het aanbieden en ontsluiten van de laatste stand der technologie. De normering van de kenniskwaliteit moet voldoen aan de laatste technologische ontwikkelingen die zich voordoen in het werkveld, om de deelnemende bedrijven te voorzien van de beste en nieuwste kennis op de markt (R. van Ommeren, persoonlijke communicatie, 8 april 2021). Hier draagt ook de derde kerncompetentie aan bij: de kennis en expertise van de werknemers.

De organisatie kan zich onderscheiden op het feit dat de werknemers specifiek gericht te werk gaan, door de hoeveelheid kennis en expertise die zij bezitten op technisch vlak (K. Driesse, persoonlijke communicatie, 24 maart 2021)

Naast dat de organisatie 'the-best-in-class' moet worden, moet de organisatie bedrijven ondersteuning bieden bij het borgen en delen van impliciete en expliciete kennis. De organisatie zal de individuele bedrijven allereerst moeten enthousiasmeren voor interne kennisborging, waarna gekeken kan worden naar externe kennisdeling. Omdat veel bedrijven niet weten hoe zij deze processen moeten aanpakken, biedt de organisatie ondersteuning in de vorm van een academy (J. van de Vorst, persoonlijke communicatie, 30 maart 2021). Echter, alleen het aanbieden van een academy en ondersteuning is niet genoeg om als organisatie een unieke positie aan te nemen op de markt (A. Meuffels, persoonlijke communicatie, 30 maart 2021). De combinatie van de aangeboden diensten - ontsluiting van kennis en de 'match-making' tussen deelnemers – vormt een echte kerncompetentie voor de organisatie.

"Als je het hebt over de positionering, zie ik bij de KSC Academy niet genoeg uniciteit. Over de manier waarop de Academy momenteel los wordt ontwikkeld, vraag ik mij af of het voldoende uit de verf gaat komen" (A. Meuffels, persoonlijke communicatie, 30 maart 2021)

"De combinatie van de diensten van het KSC heb ik nog nooit gezien op de markt. Hierop hebben we dus ook geen concurrenten." (J. van der Vorst, persoonlijke communicatie, 30 maart 2021)

"De organisatie kan zich dusdanig onderscheiden door de combinatie van een academy en een kennisdelingsplatform." (R. van Ommeren, persoonlijke communicatie, 26 maart 2021)

Ten slotte moet er een goede balans in deelnemers gecreëerd worden en moet ieder bedrijf gelijke kansen hebben op het platform, ongeacht de grootte van het bedrijf, het aantal werknemers, etc. (R. Thompson, persoonlijke communicatie, 2 april 2021).

7.1.4. MISSIE EN VISIE

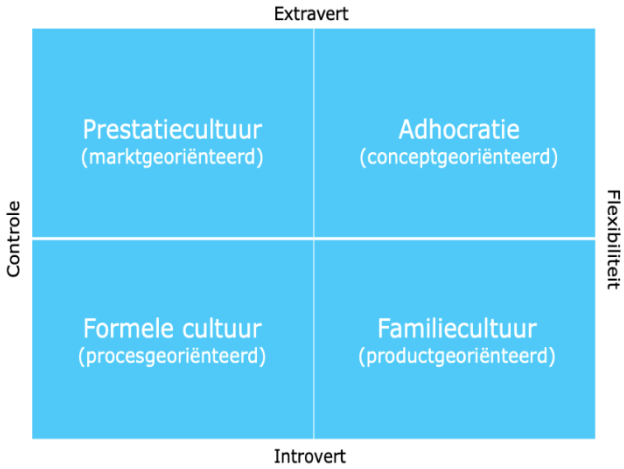
Doordat het KSC zowel een sterke missie als visie heeft, kan gesteld worden dat de organisatie op dit gebied meer neigt naar een conceptgeoriënteerde organisatie. De missie en visie zijn terug te vinden in paragraaf 2.6.

7.1.5. ORGANISATIECULTUUR

Volgens Riezebos en van der Grinten (2018) heeft de organisatiecultuur betrekking op de werkcultuur en de omgangsnormen die worden gehanteerd binnen een organisatie. Om de organisatiecultuur van het KSC vast te stellen, wordt gebruik gemaakt van het concurrerende waardenmodel. Dit model onderscheid vier stijlen organisatieculturen, die overeenkomen met de eerdergenoemde vier typen bedrijfsoriëntaties.

Volgens deze theorie kan het KSC het beste gerelateerd worden aan een familiecultuur (een cultuur waarbij medewerkers het gevoel hebben deel uit te maken van een grote familie) en een adhocratie

(een cultuur waarbij projecten centraal staan en beslissingen worden genomen ten behoeve van deze projecten). Uit de afgenomen interviews en uitgevoerd deskresearch blijkt echter dat de cultuur die binnen het KSC is ingenomen het best getypeerd kan worden als een adhocratie. Dit komt voornamelijk doordat het project, het 'grote idee', centraal staat in de cultuur.



Figuur 7: De vier typen organisatieculturen (Riezebos en Grinten 2018)

Binnen deze cultuur staan projecten centraal en worden beslissingen zo genomen dat het zo efficiënt mogelijk is voor het project. Hierdoor kent de organisatie weinig bureaucratische regels en worden individuele belangen ondergeschikt aan het groepsbelang (KSC, z.d.). De kenmerkende aspecten van een adhocratie zijn: teamwork, consensus en participatie (Riezebos en van der Grinten, 2018). De motivatie, toewijding en betrokkenheid van de medewerkers ligt hoog, doordat zij deel uit willen maken van het maatschappelijke doel en het succes van de organisatie.

Om als werknemer in een adhocratie succesvol te zijn, moet er voldaan worden aan de volgende essentiële eigenschappen: zelfstandigheid en ondernemerschap (Riezebos en van der Grinten, 2018). Uit de afgenomen interviews blijkt echter dat het de organisatie ontbreekt aan deze laatste eigenschap (R. van Ommeren & L. van Lieshout, persoonlijke communicatie, 26 & 29 maart 2021).

> *"Het ontbreekt de organisatie momenteel aan ondernemerschap. Er zijn niet veel ondernemers aan boord, waardoor er niet genoeg actie wordt ondernomen."* (R. van Ommeren, persoonlijke communicatie, 26 maart 2021)

7.1.6. ORGANISATIEWAARDEN

De organisatiewaarden verwijzen naar de idealen die het KSC in haar bedrijfsvoering wil nastreven. Deze waarden hebben hierdoor betekenis in het gedrag van de interne cultuur en de medewerkers (communicatiepositionering, z.d.). De organisatiewaarden zijn terug te vinden in paragraaf 2.6.

Volgens Riezebos en van der Grinten (2018) moet het KSC zich met haar merkwaarden richten op zowel klant-, medewerker- en maatschappelijke waarden. Om deze reden moeten de eindwaarden van de doelgroep (geformuleerd in paragraaf 8.5.1), een essentiële bijdragen aan het vaststellen van de merkwaarden en de ontwikkeling van een krachtige positionering voor het KSC.

7.2 MERKARCHITECTUUR

Om de positionering van de gevoerde merken van het KSC op elkaar af te stemmen, is het relevant onderzoek te verrichten naar drie aspecten van merkarchitectuur: de merknaamstrategie, het merkenportfolio en subbranding. Echter, in deze paragraaf zal expliciet ingegaan worden op de merknaamstrategie. De overige aspecten zijn niet van toepassing op de organisatie, doordat zij geen verschillende diensten voeren binnen een bepaalde dienstencategorie en zij geen submerken voeren onder de organisatienaam (Riezebos en van der Grinten, 2018).

7.2.1. MERKNAAMSTRATEGIE

De merknaamstrategie die de organisatie hanteert is de endorsement-strategie (Riezebos en van der Grinten, 2018). Middels deze strategie hebben de diensten van de organisatie een eigen (unieke) naam, waarbij een tweede merknaam, in dit geval de organisatienaam, wevend wordt ingezet om het hoofdmerk aan te bevelen (Eurib, z.d.). Hierdoor zijn de afzonderlijke diensten verbonden met het moedermerk: Het Knowledge Sharing Centre.

Zoals in paragraaf 2.3 beschreven, bestaat het dienstenaanbod van het KSC uit twee verschillende diensten. Het hoofdmerk, het KSC, bestaat uit een platform gericht op kennisdeling. Om bedrijven ondersteuning te bieden bij vraagstukken over kennismanagement, is een aparte dienst ontwikkeld die wordt gevoerd onder een eigen merknaam: de KSC Academy. Echter wordt er bij gebruik van deze naam altijd verwezen naar het moedermerk (KSC, z.d.).

Marketing-en-management (z.d.) stelt dat er zowel voor- als nadelen zijn aan het gebruik van de endorsement-strategie. Een voordeel van deze strategie is dat het KSC in staat is om – naast de doelgroep van het kennisdelingsplatform – ook een andere doelgroep aan te spreken, namelijk bedrijven die op zoek zijn naar ondersteuning bij kennismanagementprocessen. Een nadeel van deze strategie zou zijn dat de marketingkosten hoger uit kunnen vallen, omdat er gerichte marketingmiddelen ontwikkeld moeten worden voor de verschillende merken.

Uit de interne diepte-interviews is echter gebleken dat meerdere werknemers het niet eens zijn met de namen: KSC Academy en het Knowledge Sharing Centre. De resultaten uit de externe diepte-interviews hebben dit gevoel bevestigd. Meerdere respondenten geven aan de namen niet bij de diensten te vinden passen, omdat de nadruk te veel wordt gelegd op het delen van kennis. Dit kan bedrijven, volgens de respondenten, afschrikken. Onderstaande citaten ondersteunen deze bevindingen.

> *"Een Academy geeft aan dat je bedrijven iets gaat leren, hierdoor is Academy misschien niet de goede benaming. Het is meer een dienst of een service."* (R. Thompson, persoonlijke communicatie, 2 april 2021)

> *"Ik denk trouwens dat we het Knowledge Sharing Centre KAAS moeten gaan noemen: Knowledge As A Service. Het is een Nederlands platform die de aanwezige kennis van bedrijven ontsluit."* (R. van Ommeren, persoonlijke communicatie, 26 maart 2021)

8. AFNEMERSANALYSE

Dit hoofdstuk gaat in op de analyse van de doelgroep. Allereerst zal informatie verschaft worden over de branche en de vier pijlers van het KSC: de doelgroep. Vervolgens zal met behulp van de theorie van Riezebos en van der Grinten (2018) ingegaan worden op de relatie van het merk ten opzichte van de dienstcategorie, de huidige- en gewenste attributen en de waarden, wat de basis vormt voor de value-map. Daarnaast zal ingegaan worden op de customer experience, waarin de drijfveren en drempels en de customer journey nader worden toegelicht. Ten slotte zal in dit hoofdstuk in worden gegaan op het gebruik en de huidige trends en ontwikkelingen van communicatiekanalen en -middelen.

8.1 BRANCHE

Deze paragraaf focust zich op de branche waarin de doelgroep van het KSC zich bevindt. De nadruk ligt in deze paragraaf voornamelijk op het aantal bedrijven die zich momenteel hebben gevestigd in de Nederlandse maakindustrie en de sectoren waarin deze doelgroepen actief zijn.

8.1.1. DE NEDERLANDSE MAAKINDUSTRIE

De totale doelgroep van het KSC bestaat uit alle bedrijven die onderdeel uitmaken van de Nederlandse maakindustrieketen en die zich met hun bedrijfsvoering focussen op het verwerken van (ruwe) materialen tot nieuwe producten en het toevoegen van waarde. Volgens TechniShow (2020) is de Nederlandse maakindustrie de motor achter de waardeketens met een technologisch karakter, die van strategisch belang is voor het land. De sectoren die tot deze Nederlandse maakindustrieketen gerekend worden en waar het KSC zich in haar bedrijfsvoering op richt zijn o.a. machinebouw, kunststofverwerking en metaalproducten (maaktechniek, z.d.).

De Nederlandse maakindustrie is, volgens ABN Amro (2021), een zwaargewicht in de Nederlandse economie doordat de keten goed is voor een aandeel van 12% in het BBP. Thema's die volgens het onderzoek van positieve invloed zijn op deze groei zijn: innovatie, duurzaamheid en samenwerkingen in de keten.

Het CBS (2021) stelt dat het totaal aantal bedrijven dat onderdeel uitmaakt van de technologische industriesector, in het tweede kwartaal van 2021, neerkomt op 36.685 bedrijven. In deze sector bevinden zich bedrijven die zich met hun hoofdactiviteiten richten op twee aspecten (StatLine, 2021):

a. Het mechanisch, chemisch of fysisch verwerken van stoffen, materialen en onderdelen tot nieuwe producten;
b. Het repareren en installeren van apparatuur, machines en andere benodigdheden en/of behoeften voor bedrijven.

Tevens stelt het CBS (2021) dat het overgrote deel van deze bedrijven (24.015 in totaal), een bedrijfsgrootte kent van 1 werkzaam persoon. Slechts 630 bedrijven hebben 50 tot 100 mensen in dienst. Tot deze werkzame personen behoren de mensen die een baan bij een in Nederland gevestigd bedrijf of particulier huishouden hebben. Deze personen kunnen zich onderscheiden in werknemers en zelfstandigen en kunnen woonachtig zijn in zowel binnen- als buitenland (Statline, 2021).

De regio's waar veruit de meeste maakindustriebedrijven zijn gevestigd, zijn: Zuid-Holland (7.200), Noord-Brabant (6.870) en Noord-Holland (4.620). De regio waar de minste bedrijven gevestigd zijn is Flevoland met 1.025 maakindustriebedrijven (StatLine, 2021).

8.2 DE VIER PIJLERS: DOELGROEP

In deze paragraaf wordt ingezoomd op de vier pijlers van het KSC. Gekeken naar het feit dat de doelgroep zich bevindt in de Nederlandse maakindustrieketen, kan gesteld worden dat de segmentatievariabele die het KSC heeft gebruikt voor haar doelgroepbepaling demografisch gericht is (Alsem, 2020). Onder deze totale doelgroep onderscheidt het KSC vier verschillende soorten bedrijven en/of instellingen, die samen de potentiële deelnemers vormen (KSC, z.d.).

8.2.1. PRODUCTIEBEDRIJVEN

Onder de productiebedrijven worden de bedrijven verstaan die producten vervaardigen en die standaardproducten leveren zoals bouten, moeren, sluitringen, sensoren, etc. (KSC, z.d.). De productiebedrijven maken veelal producten uit de vraag van equipment manufactures (A. Sprengers, persoonlijke communicatie, 5 mei 2021).

Van de in totaal 36.685 Nederlandse maakindustriebedrijven, zijn er 29.090 productiebedrijven waar het KSC zich in haar bedrijfsvoering op richt (Statline, 2021). De industrieën die onder dit aantal vallen zijn: rubber- en kunststofproductie-industrie, metaalproductenindustrie, machine-industrie en reparatie en installatie van machines (CBS, 2021). Uit het onderzoek van CBS (2021), blijkt dat 53% (15.360) van deze bedrijven gevestigd zijn in de provincies Noord-Brabant., Zuid-Holland en Gelderland. Daarnaast kent 60% (17.571) van deze productiebedrijven een bedrijfsgrootte van 1 werkzaam persoon (CBS, 2021). In de doelgroep wordt geen onderscheid gemaakt in bedrijfsgrootte, werknemersaantal, rechtsvorm, etc. Zo kan een eenmansbedrijf, volgens A. Sprengers (persoonlijke communicatie, 2021), net zoveel toegevoegde waarde leveren als een multinational. Beide organisatievormen zijn dan ook toegestaan om deel te nemen aan het platform.

8.2.2. KENNISINSTELLINGEN

Onder kennisinstellingen worden opleidingsinstituten, kennisinstituten en ervaringsdeskundigen verstaan. Alle organisaties en/of instellingen die een vorm van onderwijs bieden in de sectoren waar het KSC zich in haar bedrijfsvoering op richt – machinebouw, kunststofverwerking en metaalproducten – zijn toegestaan om deel te nemen aan het platform. Naast dat kennisinstellingen zoals Avans Hogeschool en TU/e Eindhoven deel mogen nemen aan het platform, zijn dus ook bedrijven die andere bedrijven helpen door het aanbieden van kennis toegestaan. Enkele voorbeelden van deze kennisbedrijven zijn: Lijmacademie, Rijksdienst Voor Ondernemend Nederland (RVO) en Craft-Education (KSC, z.d.).

Gekeken naar de cijfers van het CBS (2021) en de SBI-codes 85321 en 85323: middelbaar beroepsonderwijs en educatie, kan gesteld worden dat er in Nederland 210 bedrijven en/of instellingen zijn die zich bevinden in de onderwijsbranche en waar het KSC zich in haar bedrijfsvoering op richt. Echter is dit aantal niet volledig betrouwbaar en dient het puur ter indicatie van de brancheomvang. Deze lage betrouwbaarheid is voornamelijk te wijten aan het feit dat de kennisbedrijven in dit aantal niet meegerekend zijn. Over deze kennisbedrijven zijn namelijk geen cijfers te vinden.

8.2.3. ENGINEERING BEDRIJVEN

Onder engineering worden de bedrijven verstaan die wiskundige en wetenschappelijke kennis inzetten, voor het ontwerpen en bedenken van technische oplossingen, gericht op (technische) structuren, apparaten, machines, methodes, en systemen (Brunel, z.d.). Op het gebied van engineering kan onderscheid gemaakt worden in o.a. machines, software, processen, technieken, etc. (Essentracomponents, z.d.).

Gekeken naar de cijfers van het CBS (2021) en de SBI-code 7112: ingenieursbureaus en overig technisch ontwerp en advies, kan gesteld worden dat er in Nederland 37.805 ingenieursbedrijven zijn waar het KSC zich in haar bedrijfsvoering op kan richten. De regio's waar veruit de meeste ingenieursbedrijven zijn gevestigd, zijn: Zuid-Holland (8.410), Noord-Brabant (6.290) en Noord-Holland (5.635). De regio waar de minste ingenieursbedrijven gevestigd zijn is Flevoland met 725 ingenieursbedrijven (StatLine, 2021).

8.2.4. ORIGINAL EQUIPMENT MANUFACTURES

Onder Original Equipment Manufactures (OEM'ers) worden de bedrijven verstaan die producten ontwikkelen en assembleren voor verkoop. Deze OEM'ers brengen onder hun eigen merknaam complete apparaten en machines op de markt (Supplychainmagazine, z.d.). Enkele voorbeelden van OEM'ers zijn: ASML, DAF, Philips, VDL en Mitutoyo (KSC, z.d.).

Volgens een artikel van Supply Chain Magazine (z.d.), heeft Nederland maar weinig grote bedrijven die onder hun eigen merknaam complete apparaten en/of machines op de markt brengen. Hoeveel dit aantal precies bedraagt is onduidelijk, omdat OEM'ers elk onder een andere branche en hierdoor ook onder diverse SBI-codes geplaatst kunnen worden. Hierdoor is het niet mogelijk om van deze brancheomvang een betrouwbare indicatie te geven.

8.3 RELATIE MERK – DIENSTCATEGORIE

In deze paragraaf wordt ingezoomd op de relatie van het merk ten opzichte van de dienstcategorie en de kunst van positioneren. Riezebos en van der Grinten (2018) stellen dat de kunst van positioneren neer komt op de volgende twee aspecten: het enerzijds claimen van attributen die het merk onderscheiden van concurrenten; Points of Difference, en anderzijds het benadrukken van attributen die duidelijk maken tot welke dienstcategorie de organisatie gerekend kan worden; Points of Parity.

8.3.1. POINTS OF PARITY (POP)

Volgens de theorie van Riezebos en van der Grinten (2018), is het belangrijk om attributen te delen met concurrenten om als organisatie aan te kunnen haken aan een bepaalde dienstcategorie. Om te voorkomen dat potentiële deelnemers informatie verwerpen, doordat ze het KSC niet kunnen categoriseren, is het belangrijk een herkenbare link te leggen met de dienstcategorie.

Tijdens het onderzoek naar de potentiële deelnemers van het KSC, is aandacht besteed aan de relatie van de organisatie tot de soortgelijke initiatieven op de markt en de vraag aan welke dienstcategorie het KSC op dit moment gekoppeld kan worden. Hieruit blijkt dat respondenten het KSC linken aan *"een initiatief die ook als doel heeft om bedrijven samen sterker te maken door kennisdeling"* (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 31 maart 2021). De respondenten linken het KSC aan soortgelijke

initiatieven als Mikrocentrum en Brainport Industries, maar weten vaak niet wat de overeenkomsten en verschillen zijn tussen deze initiatieven. Dit komt voornamelijk doordat de initiatieven, waaronder ook het KSC, en de dienstcategorie onvoldoende bekend zijn onder de respondenten.

Om de points of parity vast te stellen en als organisatie in te kunnen haken op een dienstcategorie, zijn de soortgelijke initiatieven in de concurrentenanalyse uitgebreid onderzocht.

De attributen die volgens de respondenten momenteel dan toch worden gezien als points of parity (POP) zijn weergegeven in figuur 8. Echter, deze attributen zijn gebaseerd op aannames van respondenten, gezien het feit dat de categorie en de initiatieven nog vrijwel onbekend zijn.

Points of Parity (POP)
Initiatief
Bedrijven
Samenwerken
Kennisdeling
Groei

Figuur 8: De Points of Parity dienstcategorie (POP)

8.3.2. POINTS OF DIFFFERENCE (POD)

Volgens Gototalbranding (2019), zijn Points of Difference attributen of voordelen die consumenten sterk associëren met een organisatie of merk, waar zij een positieve waarde aan hechten en waarvan zij van mening zijn dat ze deze attributen niet in dezelfde mate bij een concurrent kunnen halen.

Alhoewel de dienstcategorie en de soortgelijke initiatieven, onvoldoende bekend zijn onder de respondenten, zijn er wel een aantal attributen vastgesteld die voor de organisatie dienen als POD. De punten waarop het KSC, volgens de respondenten, uitblinkt ten opzichte van andere soortgelijke initiatieven zijn weergegeven in figuur 9.

Points of Parity (POD)
Onafhankelijke en onpartijdige partij
Stimulator van samenwerkingen tussen bedrijven
Gemene deler
Focus op tactisch-, praktisch-, strategisch- en gebruikersniveau
Branche verscheidend
Koppeling met ASML

Figuur 9: De Points of Difference dienstcategorie (POD)

8.4 RELATIE MERK – HUIDIGE - EN GEWENSTE ATTRIBUTEN

Volgens Riezebos en van der Grinten (2018) veronderstellen psychologen dat een merk in het geheugen van (potentiële) afnemers wordt gepresenteerd door een netwerk van associaties. In deze paragraaf wordt daarom ingezoomd op de relatie tussen het merk en de huidige – en gewenste associaties met attributen. Doordat het KSC nog relatief jong en onbekend is bij de doelgroep, is er gekozen om naast de huidige attributen ook te kijken naar de attributen waarmee de doelgroep het platform in de toekomst wil associëren. Tevens zal in deze paragraaf ingezoomd worden op de valentie en kracht van de genoemde associaties.

8.4.1. HUIDIGE ATTRIBUTEN

Allereerst is er tijdens het onderzoek naar de doelgroep aandacht besteed aan de vraag welke associaties de organisatie momenteel oproept bij de respondent. Met het in kaart brengen van een merkassociatienetwerk wordt, volgens Delta Marktonderzoek (2018), de representatie van de organisatie in het brein van de potentiële afnemers onderzocht.

Figuur 10 toont de huidige associaties met attributen ten opzichte van het KSC. Deze attributen komen voort uit de afgenomen externe diepte-interviews (zie bijlage D.2)

Huidige attributen		
Onbekend	Andere initiatieven	Bedrijf gids
Onduidelijk	Samenwerkings-platform	Extra kanaal
ASML	LinkedIn	Slaginskans
Arno Sprengers	Microcentrum	Brainport Industries
Uitdaging	Groeiend	Commerciële instelling
Progressief	Regio Eindhoven	Moeilijk/ lange naam
Doorpakken	Interessant	Slecht toegankelijk
Kennisdeling	Brainport	René van Ommeren

Figuur 10: Relatie merk - huidige attributen

8.4.2. VALENTIE VAN HUIDIGE ATTRIBUTEN

Blauw (z.d.). stelt dat het van cruciaal belang is om als organisatie positief in het oog te springen van de potentiële afnemer en aanwezig te zijn op het moment van de koopbeslissing. Dit wordt ook wel brand salience genoemd. Volgens Adformatie (2018) daalt de brand salience naarmate de negatieve associaties in het hoofd van de potentiële consument toenemen. Hiermee stelt Adformatie (2018) ook dat negatieve associaties bepalender zijn dan de positieve.

Uit de resultaten van de externe diepte-interviews blijkt dat door negen van de twaalf respondenten tamelijk veel negatieve associaties zijn genoemd, die bijdragen aan een negatief merkbeeld van het KSC. Deze negatieve associaties hebben voornamelijk betrekking tot de onbekendheid en onduidelijkheid van het platform en de uitdaging die de organisatie nog te wachten staat. Dit negatieve merkbeeld wordt gevormd doordat de respondenten *'er nog geen goed idee bij hebben'* en er voor hen *'veel vraagtekens'* zijn (Respondent 11 en 12, persoonlijke communicatie, 12 en 23 april 2021). Zo blijkt dat naast de positionering ook de propositie van het KSC onbekend en onduidelijk is onder de respondenten. De overige attributen die momenteel bijdragen aan een negatief merkbeeld van de organisatie zijn: doorpakken, andere initiatieven, Mikrocentrum, Brainport Industries, moeilijk/ lange naam, slecht toegankelijk.

Enkele attributen dragen zowel negatieve als positieve associaties met zich mee. Zo draagt de associatie met ASML voor vier respondenten bij een aan positief merkbeeld van het KSC, en voor drie respondenten aan een negatief merkbeeld. ASML resulteert in een positief merkbeeld wanneer respondenten van mening zijn dat het bedrijf hele specifieke kennis kan bijdragen aan het platform en als een achterliggende kracht kan dienen voor de keus in deelname van bedrijven. Echter kan de associatie met ASML ook resulteren in een negatief merkbeeld wanneer bedrijven bang zijn ondergesneeuwd te worden door deze machtige organisatie. Tevens draagt de associatie met Arno Sprengers voor sommige respondenten bij aan zowel een positief - als negatief merkbeeld. Dit komt voornamelijk doordat Arno werkzaam is binnen ASML en de voorzitter is van het KSC. Echter geeft het merendeel van de respondenten aan hierbij geen problemen te ondervinden en de organisatie juist te associëren met zijn naam.

"Ik vind het goed dat het KSC nog steeds nergens aan gekoppeld is. Op de achtergrond zit natuurlijk ASML, maar dit vormt aan de ene kant ook weer een kracht. Daarnaast is de kracht om het hier niet aan te koppelen. Hierdoor krijgt het namelijk meteen een dijk van een label en loop je het gevaar dat bedrijven niet deel willen nemen" (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 31 mei 2021)"

Tot slot dragen de volgende associaties met attributen bij aan een positief merkbeeld van het KSC: progressief, kennisdeling, samenwerkingsplatform, LinkedIn, groeiend, regio Eindhoven, interessant, Brainport, bedrijf gids, extra kanaal, slagingskans, René van Ommeren.

8.4.3. KRACHT HUIDIGE ATTRIBUTEN

Volgens L. Harkes van Delta Marktonderzoek (2018), vormen de associaties die het meest bepalend zijn voor het merkbeeld en die het sterkst verbonden zijn met het merk, de kern van het merkassociatienetwerk. In bijlage F.1 is het overzicht en de berekeningen van de krachten met associaties opgenomen.

Momenteel is de associatie met 'onbekendheid' veruit het sterkst met de merknaam van het KSC verbonden. Op een schaal van 1-1000 scoort de associatie 80,46 en is daarmee de hoogste kracht. Dit wordt gevolgd door de associaties onduidelijkheid en ASML, met een kracht van 31,40 en 28,26. De daaropvolgende associaties zijn Arno Sprengers en uitdaging, met een kracht van 18,90 en 16,28.

De associaties die tussen de krachten 10 en 4 zitten zijn: progressief, doorpakken en kennisdeling. Aansluitend volgen de associaties LinkedIn, samenwerkingsplatform, Mikrocentrum, andere initiatieven, groeiend, Regio Eindhoven, Brainport, interessant, extra kanaal en bedrijf gids, met krachten tussen de 4 en 1. De associaties die het minst sterk verbonden zijn aan het KSC zijn: niet toegankelijk, René van Ommeren, Brainport Industries, moeilijk/ lange naam, slagingskans en commerciële instelling, met krachten tussen de 1 en 0.

8.4.4. GEWENSTE ATTRIBUTEN

Gewenste attributen	
Toegankelijk	Up-to-date
Gemeenschap	Openheid
Integriteit	Bekwaam
Gelijkheid	Toepasbaar
Omvangrijk	Tast- en meetbaar
Onafhankelijk	Uitstraling
Basiskennis	Opleidings- en trainingsmogelijkheden

Figuur 11: Relatie merk - gewenste attributen

Ten tweede is er tijdens het onderzoek naar de doelgroep, aandacht besteed aan de vraag aan welke criteria of eigenschappen een kennisdelingsplatform zou moet voldoen volgens de respondenten. De reden voor deze vraagstelling komt voort uit het feit dat uit het onderzoek naar de huidige attributen is gebleken dat het KSC geen unieke positie heeft ingenomen in de hoofden van de potentiële afnemers, ze te onbekend zijn met het platform en de meeste associaties momenteel bijdragen aan een negatief merkbeeld.

Met het in kaart brengen van de gewenste associaties met attributen, worden de attributen vastgesteld waarmee de doelgroep het platform in de toekomst wil associëren. Hiermee kan een positief merkbeeld van het KSC gecreëerd worden in de hoofden van de potentiele deelnemers.

Figuur 11 toont de gewenste associaties met attributen ten opzichte van een kennisdelingsplatform. Deze attributen komen voort uit de afgenomen externe diepte-interviews (zie bijlage D.2). Voor een uitgebreide toelichting van de inhoud van de gewenste attributen wordt verwezen naar bijlage F.3.

8.4.5. VALENTIE GEWENSTE ATTRIBUTEN

Volgens Geurtsen (2017) is het belangrijk dat organisaties zich bewust worden van de negatieve associaties die zich voordoen bij potentiële afnemers, om vervolgens nieuwe positieve associaties te creëren. De associaties met attributen die genoemd zijn in figuur 11, zijn van positieve waarde doordat deze attributen door de respondenten genoemd zijn als criteria of eigenschappen waaraan een kennisdelingsplatform zou moeten voldoen. Uit de externe diepte-interviews is gebleken dat wanneer het KSC deze attributen opneemt binnen de organisatie, potentiële deelnemers eerder bereid zijn om deel te nemen aan het platform (persoonlijke communicatie, z.d.).

8.4.6. KRACHT GEWENSTE ATTRIBUTEN

De eigenschap die veruit het meest bepalend is voor het merkbeeld en het sterkst verbonden is aan een kennisdelingsplatform is: toegankelijk. Op een schaal van 1-1000 scoort deze associatie 80,13. Deze eigenschap werd door vijf van de twaalf respondenten gezien als een van de belangrijkste eigenschappen waaraan een kennisdelingsplatform zou moeten voldoen.

De eigenschappen die hierop volgen zijn gemeenschap en integriteit, met een kracht van 25,64 en 16,03. Beide eigenschappen werden door drie respondenten gezien als belangrijke criteria voor een kennisdelingsplatform. De eigenschappen die hierop volgen zijn gelijkheid, omvangrijk en basiskennis, met krachten tussen de 15 en 6. De associaties die tussen de krachten 6 en 2 liggen zijn: onafhankelijk, up-to-date, openheid, bekwaam en toepasbaar. De associaties die het minst sterk verbonden zijn aan een kennisdelingsplatform, zijn: tast- en meetbaar, uitstraling en opleidings- en trainingsmogelijkheden, met krachten tussen de 2 en 1.

8.5 RELATIE MERK – WAARDEN

In deze paragraaf wordt ingezoomd op de relatie tussen de gewenste attributen en de eindwaarden die de respondenten met deze attributen willen nastreven. Volgens de theorie van Riezebos en van der Grinten (2018) verwijzen waarden enerzijds naar de idealen die mensen willen nastreven en anderzijds naar de manier waarop zij deze willen verwezenlijken. Naast dat deze paragraaf ingaat op de eindewaarden, wordt ook ingegaan op het onderscheid in drie waardenniveaus.

8.5.1. WAARDEN

De eindwaarden, die voortkomen uit de afgenomen externe diepte-interviews, zijn de waarden die de respondenten met de gewenste attributen willen nastreven.

Uit de afgenomen externe interviews is gebleken dat acht van de twaalf respondenten groei willen nastreven wanneer zij besluiten om deel te nemen aan het kennisdelingsplatform. Deze waarde komt voort uit de ambitie om meer commercieel voordeel te willen behalen: het genereren van meer business, meer winst en een grotere naamsbekendheid.

Daarnaast geven zes van de twaalf respondenten aan een vergroting van de efficiency en effectiviteit van bedrijfsprocessen na te willen streven bij deelname aan het platform. Het krachtigste attribuut - toegankelijkheid - staat met deze waarde in combinatie: volgens de respondenten moet het gemakkelijk zijn om kennis te halen en te brengen, waardoor innovaties sneller gaan en bedrijven effectiever en efficiënter kunnen ontwikkelen en produceren. Dit resulteert daaropvolgend in tijd- en kostenbesparingen. De combinatie van een attribuut met een waarde is volgens Riezebos en van der Grinten (2018) van enorm belang. Volgens de theorie moet een waarde namelijk niet alleen gekoppeld zijn aan het merk in kwestie, maar ook aan één of meerdere attributen waarmee het merk positief geassocieerd wordt.

De overige waarden die door de respondenten zijn genoemd in de diepte-interviews, zijn terug te vinden in figuur 12. De frequentie van de waarden wordt aangegeven door de grootte van het woord.

Figuur 12: Genoemde eindwaarden door respondenten

8.5.2. FUNDAMENTELE-, SOCIALE EN IK-BEHOEFTEN

Riezebos en van der Grinten (2018) stellen dat waarden zich uiten in drie niveaus: fundamentele-, sociale- en ik-behoeften. Om uit te groeien tot een succesvolle organisatie is het belangrijk om in te spelen op de waarden die potentiële afnemers belangrijk vinden op verschillende niveaus. De bovengenoemde waarden (figuur 12), zijn als volgt gecategoriseerd. De bronnen die voor de categorisatie zijn gebruikt, zijn afkomstig van coachdepartment (2020) en Riezebos en van der Grinten (2018).

Fundamentele behoeften	*Sociale behoeften*	*Ik-behoeften*
Groei	Samenwerken	Zelfontplooiing
Vertrouwen	Efficiency en effectiviteit	Motivatie
Integer	Openheid	Gelijkwaardigheid
Vrijheid	Respect	
	Blijdschap	
	Voldoening	
	Positiviteit	
	Onafhankelijkheid	
	Toegevoegde waarde	

Figuur 13: de drie niveaus van waarden

8.6. BETEKENISSTRUCTUURANALYSE (BSA)

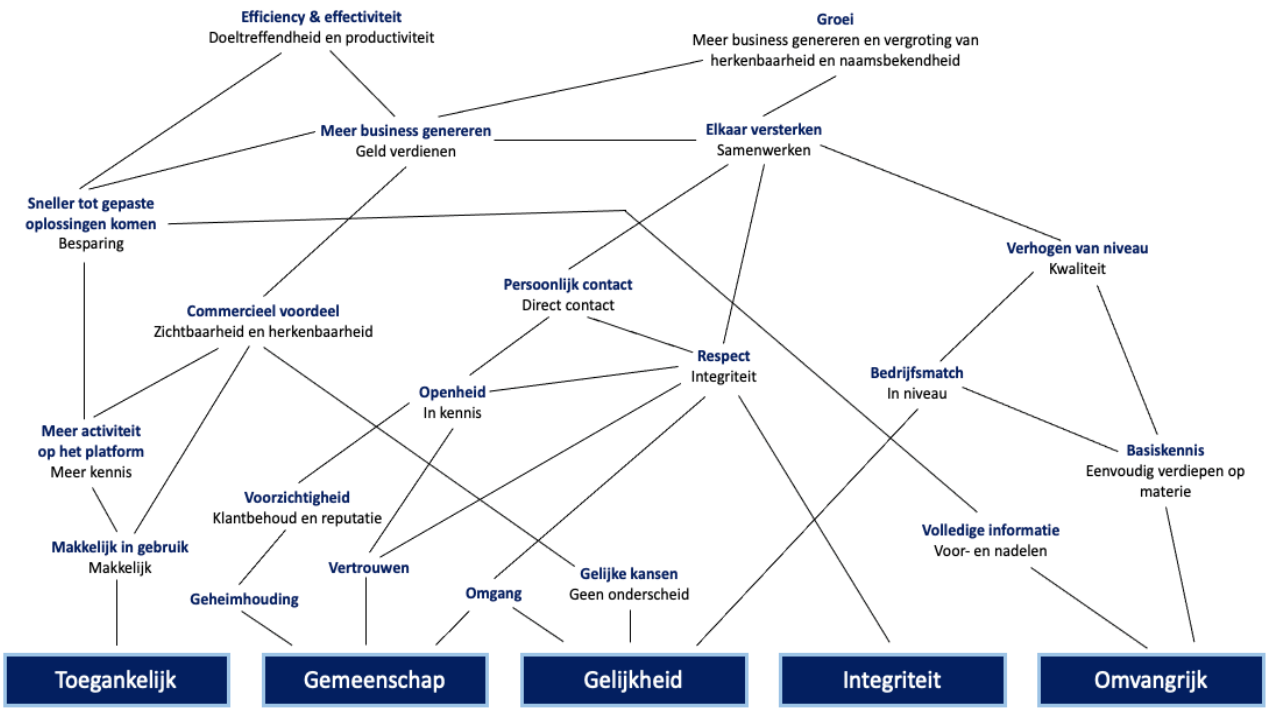
In deze paragraaf staat de betekenisstructuuranalyse (BSA) centraal. Volgens de theorie van Riezebos en van der Grinten (2018) en een artikel van Eurib (z.d.), is de BSA een handige methode om vast te stellen welke aspecten van de identiteit zich lenen om het merk mee te positioneren. Met deze methode wordt de identiteit van het KSC blootgelegd en wordt vastgesteld hoe dit praktisch tot uiting kan komen in de communicatie.

8.6.1. BETEKENISLADDERS

In de externe diepte-interviews worden de betekenisladders per respondent op een overzichtelijke manier weergegeven (bijlage D.2). De producteigenschappen, voordelen, betekenissen en waarden – die door de respondenten uit de externe diepte-interviews worden gezien als belangrijke aspecten – worden in deze betekenisladders weergegeven. De twaalf betekenisladders dienen als input voor de value map, die wordt getoond in de volgende sub-paragraaf.

8.6.2. VALUE MAP

Volgens Riezebos en van der Grinten (2018) vormt de value map hét speelveld waarin een organisatie zich bevindt. In deze value map staan alle attributen, betekenissen en waarden centraal die in de markt voorkomen en relevant zijn voor het KSC. Wanneer alle betekenisstructuren, oftewel betekenisladders, van de twaalf respondenten uit de externe diepte-interviews gecombineerd worden in één schema, ontstaat de volgende schematische weergave (figuur 14). Om de value map vorm te geven, zijn de uitspraken van de respondenten gegroepeerd.



Figuur 14: Value map KSC

8.7 CUSTOMER EXPERIENCE

De customer experience gaat, volgens b2bmarketeers (z.d.), in op de beleving die potentiële klanten ervaren gedurende de interactie met een organisatie en haar diensten. In deze paragraaf zal daarom allereerst ingegaan worden op de drijfveren en drempels die potentiële klanten momenteel ervaren in het maken van een keuze voor deelname. Daarnaast wordt de klantreis van de (potentiële) platformgebruiker geschetst door middel van een customer journey.

8.7.1. DRIJFVEREN EN DREMPELS

Deze paragraaf gaat in op de drijfveren en/of drempels die potentiële deelnemers ervaren tijdens het maken van een afweging om deel te nemen aan het kennisdelingsplatform. Om het gedrag van de doelgroep op een positieve manier te beïnvloeden, leveren de uitkomsten van deze analyse een significante bijdragen aan de ontwikkeling van een krachtige positionering en het vormgeven van de propositie van het KSC. Alle informatie beschreven in deze paragraaf is afkomstig uit de externe diepte-interviews (bijlage D.2).

In de figuren 15 en 16 worden de mogelijke drijfveren en drempels getoond. De frequentie van de genoemde drijfveren en drempels worden aangegeven door middel van een score. Deze score staat voor de hoeveelheid keren dat de respondenten de drijfveer of drempel genoemd hebben (1-12).

Drijfveren
Het genereren van meer business (9)
Het vergroten van de naamsbekendheid (4)
Samen met bedrijven toekomstbestendig worden (4)
Het ontdekken van nieuwe markten (4)
Meer winst behalen (2)
Kans efficiëntie/ efficiëntere bedrijfsprocessen (2)
Het vergroten van de herkenbaarheid (2)
Voorgevallen gebeurtenissen (1)
Zingeving (1)
Extra opstap brug voor belang (1)
Samenwerking tussen organisatie en KSC (1)
Het vergroten van het netwerk (1)
De connectie met ASML (1)
Op de hoogte blijven van ontwikkelingen in de markt (1)

Figuur 15: De drijfveren voor deelname

Drempels
Het ontbreken aan toegevoegde waarde (7)
Hoge toegangskosten (5)
Onbekendheid/ weinig belangstelling (4)
Lage/ slechte laagdrempeligheid en/of gebruikersgemak (3)
Capaciteit van eigen organisatie (2)
Angst voor kennisdeling (2)
Het ontbreken aan gelijkheid in deelnemende bedrijven (2)
Te veel toelatingseisen (1)
Bij slechte relatie met KSC (1)
Het ontbreken aan commercieel voordeel (1)
De afweging tussen diverse initiatieven (1)

Figuur 16: De (communicatie) drempels voor deelname

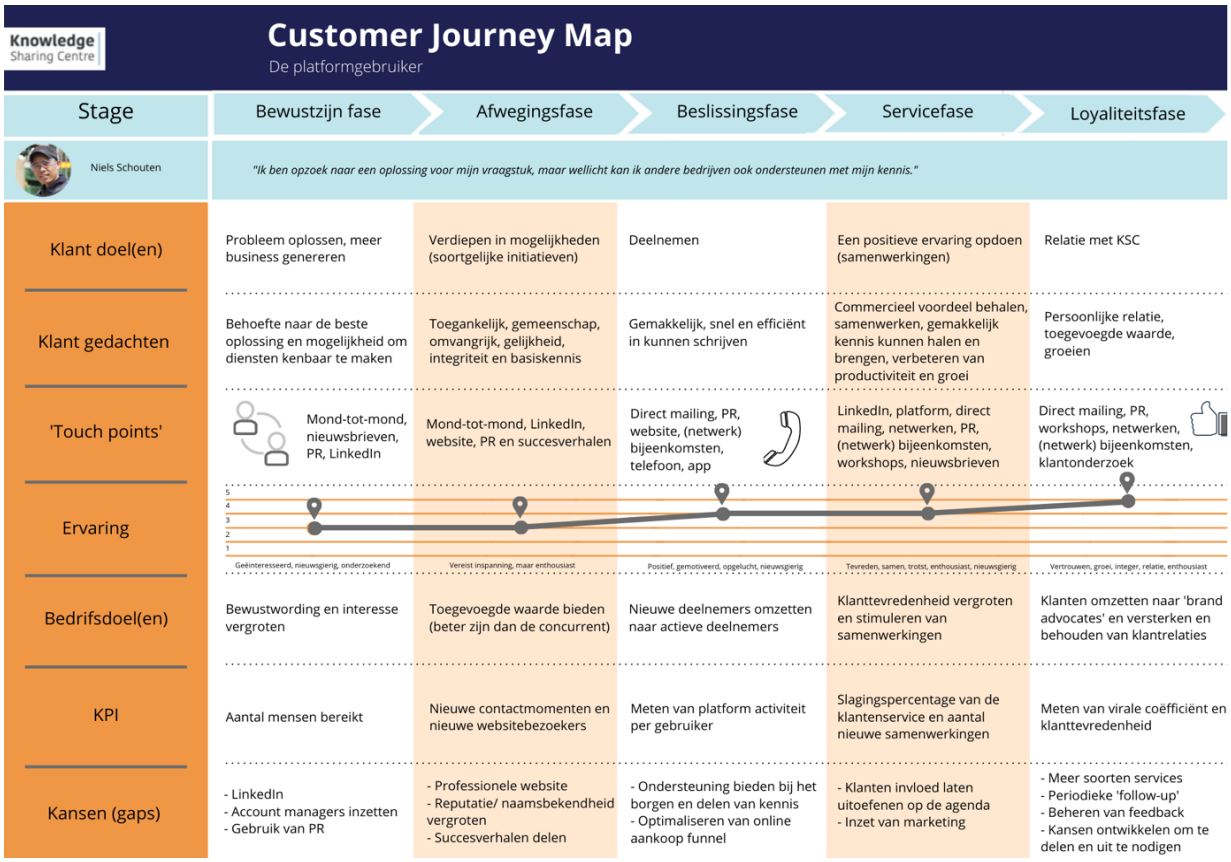
De grootste drijfveren die bedrijven doen besluiten om zich aan te sluiten bij het KSC, komen voornamelijk neer op het behalen van meer commercieel voordeel en het willen bijdragen aan het toekomstbestendig worden van bedrijven middels samenwerkingen in de keten. Zo kan geconstateerd worden dat bedrijven voornamelijk gericht zijn op het genereren van meer business, het vergroten van de naamsbekendheid, het gezamenlijk toekomstbestendig worden en het ontdekken van nieuwe markten. Echter zijn er ook een aantal drempels waarmee de organisatie in de ontwikkeling van de positionering en de, in paragraaf 8.4.2. gebleken onduidelijke propositie, rekening mee moet houden.

Zo geven meerdere respondenten aan af te haken wanneer zij de toegevoegde waarde van het KSC niet (gemakkelijk) inzien en wanneer er te hoge toegangskosten worden gevraagd. Het KSC zou deze drempel, volgens de respondenten, weg kunnen nemen door resultaten te boeken en de meerwaarde van de organisatie voor te leggen aan de deelnemende bedrijven (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 31 maart 2021).

Een andere drempel komt neer op de onbekendheid van het platform, waardoor er te weinig belangstelling is vanuit de verschillende bedrijven op de markt. Zo geven respondenten aan niet deel te willen nemen wanneer het platform niet levensvatbaar blijkt te zijn, er te weinig uitkomt en als het te onbekend blijft op de markt. Deze drempel zou, volgens respondenten, weggenomen kunnen worden door de deelnemende bedrijven in de communicatie te voorzien van informatie en updates over het platform (Respondent 6, persoonlijke communicatie, 22 april 2021).

8.7.2. CUSTOMER JOURNEY MAP

Volgens MarketingbrightNL (2019) is het voor een organisatie belangrijk om te weten waar (potentiële) klanten mee bezig zijn, om zo de klantervaring maatschappelijker en persoonlijker te kunnen maken. Naast de klantdoel(en), de gedachten, de ervaring en de bedrijfsdoel(en), geeft de customer journey de (potentiële) contactmomenten met de klant weer: de touch points. Om deze touch points te kunnen meten zijn Key Performance Indicators (KPI's) opgenomen. Ten slotte geeft de customer journey een aantal kansen, ook wel 'gaps' genoemd, waarop het KSC zou kunnen inspelen ter verbetering van de klantreis. Alle informatie beschreven in deze paragraaf is afkomstig uit de externe diepte-interviews (bijlage D.2).



Figuur 17: De klantreis van de (potentiële) platformgebruiker van het KSC

Wanneer wordt gesproken over het bereiken, enthousiasmeren en interesseren van potentiële deelnemers, kan gesteld worden dat de bewustzijn- en afwegingsfase als de meest doorslaggevende fasen getypeerd kunnen worden. Om deze reden zullen de belangrijkste bevindingen uit deze fasen worden toegelicht. Een verdere toelichting van de customer journey is opgenomen in bijlage F.4.

Gekeken naar de (on)bewuste fase van de customer journey, kan geconstateerd worden dat potentiële deelnemers voornamelijk de behoefte hebben aan efficiënte en effectieve oplossingen voor hun vraagstuk en de mogelijkheid om meer business te genereren (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 23 april 2021). Om de diensten van het KSC onder de aandacht te brengen, moet de organisatie inspelen op de marktkansen die zijn genoemd in de externe diepte-interviews. Daarnaast moet de organisatie gebruik maken van de communicatie-uitingen die door Liempt en Koot (2017) zijn bepaald als de meest effectieve communicatiemiddelen en -kanalen in deze fase, en die aansluiten op de resultaten van het extern onderzoek (weergegeven in figuur 17).

In de tweede fase van de customer journey verdiept de potentiële deelnemer zich in de mogelijkheden van de markt. Doordat het in deze fase belangrijk is om een positieve connectie te maken met de doelgroep (van der Linde, 2019), is het van belang dat de organisatie inspeelt op de gewenste attributen van de doelgroep (vastgesteld in paragraaf 8.4.4). Tevens is uit de afgenomen externe diepte-interviews gebleken dat bedrijven in deze fase overtuigd willen worden van de meerwaarde van het platform. Om deze reden geven respondenten aan succesverhalen te willen zien van bedrijven die, dankzij het KSC, tot successen zijn gekomen (Respondent 8, persoonlijke communicatie, 6 april 2021).

9. CONCURRENTENANALYSE

Dit hoofdstuk introduceert de analyse van de soortgelijke initiatieven op de markt. Allereerst zal ingegaan worden op de concurrentie identificatie op basis van klantbehoeften. Vervolgens worden deze geïdentificeerde concurrenten geanalyseerd op basis van zes criteria, wat de basis vormt voor de analysematrix in paragraaf 9.2. Ten slotte wordt er, middels de positioneringrondslagen, inzicht gegeven op de wijze hoe de concurrenten zich momenteel in de markt positioneren. Alle informatie beschreven in dit hoofdstuk is afkomstig uit deskresearch en fieldresearch, in de vorm van de interne en externe afgenomen diepte-interviews

9.1 CONCURRENTEN IDENTIFICEREN

Riezebos en van der Grinten (2018) stellen dat er verschillende methoden zijn waarmee concurrenten geïdentificeerd kunnen worden: enerzijds op basis van klantbehoeften en anderzijds met behulp van het vijfkrachtenmodel. Doordat het vijfkrachtenmodel ingaat op het analyseren en het in kaart brengen van externe ontwikkelingen, invloeden en het winstpotentieel van de markt, is ervoor gekozen om voor dit onderzoek gebruik te maken van de identificatie op basis van klantbehoefte (Strategischmarketingplan, z.d.)

9.1.1. KLANTBEHOEFTEN

Tijdens het onderzoek naar het KSC ten opzichte van de dienstcategorie (paragraaf 8.3), is gebleken dat het KSC vervult in de behoeften om bedrijven samen te brengen en sterker te maken door kennisdeling. Aanbieders van diensten die potentieel in dezelfde behoefte van de doelgroep voorzien, worden gezien als soortgelijke initiatieven. Volgens de theorie van Riezebos en van der Grinten (2018) kan gesteld worden dat deze soortgelijke initiatieven onderverdeeld kunnen worden in vier categorieën: merkniveau, dienst- of productniveau, generiek behoefteniveau en budgetniveau.

Volgens de theorie (Riezebos en van der Grinten, 2018), kan gesteld worden dat op merkniveau Brainport Industries en de Dutch Society for Precision Engineering (DSPE) de grootste concurrenten van het KSC zijn. Op dienstniveau zijn alle aanbieders van specialistische kennis en onderwijs, die bedrijven ondersteuning bieden, concurrenten van de organisatie. Enkele voorbeelden hiervan zijn ‘the big five’ consultancybureaus en/of kennis- en/of opleidingsinstituten. Op generiek behoefteniveau zijn alle potentiële alternatieven voor het opdoen van kennis, het ondersteunen van kennismanagement en het stimuleren van samenwerkingen, concurrent van de organisatie. Op budgetniveau worden Wikipedia en Google voornamelijk gezien als concurrenten van het KSC, omdat dit een kosteloze en eenvoudige manier is van kennis opdoen (Respondent 6 en 7, persoonlijke communicatie, 6 en 22 april 2021).

9.1.2. CONCURRENTEN

Onderzoek zal verricht worden naar de vier soortgelijke initiatieven die tijdens de interne en externe diepte-interviews door de respondenten zijn genoemd: Brainport Industries, Mikrocentrum, Manufacturing Guide en DSPE. Alhoewel uit de resultaten van de interne diepte-interviews is gebleken dat er intern geen échte concurrenten gezien worden, is de vraag hoe het KSC zich momenteel weerhoudt ten opzichte van deze soortgelijke initiatieven voor veel externe respondenten nog onduidelijk. Dit wordt ook teruggezien in de relatie van het KSC ten opzichte van de huidige attributen: ‘onduidelijk’ (paragraaf 8.4.1).

Tijdens de analyse naar de soortgelijke initiatieven zal ingegaan worden op zes relevante criteria: doelstelling, aanbod, doelgroep, prijs, plaats en promotie. Hierop volgend worden de belangrijkste sterke en zwakke punten per concurrent beschreven en wordt er middels een analyse weergegeven hoe deze punten zich weerhouden ten opzichte van het KSC. Een uitgebreide analyse per concurrent is opgenomen in bijlage G (marketingscriptie, z.d.)

9.1.2.1. BRAINPORT INDUSTRIES

Brainport Industries is een coöperatie van de 1e, 2e en 3e lijns High Tech toeleveranciers, die zich gezamenlijk hebben gevestigd in een Eindhovens ecosysteem: Brainport Industries Campus (Brainportindustriescampus, z.d.). Deze campus wordt door veel bedrijven gezien als dé locatie voor de hightech maakindustrie en als een plaats waar hightech toeleveranciers, overheden, onderwijs en kennisinstellingen hun krachten bundelen om de Nederlandse maakindustrie te versterken (linkmagazine, 2020).

In figuur 18 worden de belangrijkste sterke en zwakke punten van de organisatie weergegeven. In bijlage G.1 is de volledige concurrentenanalyse van Brainport Industries opgenomen.

Sterktes	Zwaktes
Enorm product- en dienstenaanbod	Hoge prijzen voor lidmaatschap
Kan voorzien in diverse behoeften	Hoge prijzen om je als bedrijf te mogen vestigen in het ecosysteem
De website	
Begrip in de regio	
Fysiek ecosysteem	
Gebruik van sociale media	

Figuur 18: Sterktes en zwaktes Brainport Industries

Marketingcommunicatie

De organisatie heeft een unieke positie ingenomen in de hoofden van de potentiële deelnemers, een website van hoog niveau en kent een hoge (wereldwijde) naamsbekendheid (echtonline, 2019). Dit komt voornamelijk doordat de organisatie wordt gelinkt aan grote namen als 'Eindhoven' en 'Brainport Regio' (Brainport Development, z.d.). Deze naamsbekendheid is ook te danken aan de deelnames aan (inter)nationale vakbeurzen, wederzijdse bezoeken, handelsmissies en studiereizen.

Daarnaast is de organisatie sterk in het gebruiken van diverse sociale mediakanalen, waaronder Instagram, LinkedIn, Twitter, YouTube en Facebook. Op deze kanalen plaatst de organisatie voornamelijk berichten over o.a. bijeenkomsten die hebben plaatsgevonden, prijzen die ze hebben gewonnen en andere bewegingen die zich hebben afgespeeld binnen de organisatie (Brainportindustries, 2021).

9.1.2.2. MIKROCENTRUM

Mikrocentrum is een kennis- en netwerkorganisatie die hightech- en maakbedrijven ondersteunt op het gebied van drie pijlers: opleiden, ontmoeten en ondernemen. De organisatie ondersteunt technische maakindustriebedrijven door het aanbieden van cursussen, trainingen en workshop en organiseert jaarlijks evenementen waar bedrijven elkaar kunnen ontmoeten: de precisiebeurs. Doordat het Mikrocentrum zich voornamelijk richt op het aanbieden van eigen cursussen tegen betaling, verschilt

de organisatie het meest van het KSC. Dit komt doordat het KSC meer gericht is op kennisdeling en het stimuleren van samenwerkingen tussen bedrijven, zonder daar een commercieel oogpunt voor te hebben (A. Sprengers, persoonlijke communicatie, 10 mei 2021).

In figuur 19 worden de belangrijkste sterke en zwakke punten van de organisatie weergegeven. In bijlage G.2 is de volledige concurrentenanalyse van Mikrocentrum opgenomen.

Sterktes	Zwaktes
Begrip in de regio	Groot commercieel oogpunt
Dé organisator van de precisiebeurs	Alleen ondersteuning tegen betaling
170 trainingen, cursussen en workshops	Hoge prijzen
Specialist in het ondersteunen van bedrijven	

Figuur 19: Sterktes en zwaktes Mikrocentrum

Marketingcommunicatie

Naast de hoge naamsbekendheid en het organiseren van de precisiebeurs, biedt de organisatie haar deelnemers een High Tech Platform: een collectief van 600 bedrijven uit de technologische maakindustrie (Mikrocentrum, z.d.). Echter is dit platform, volgens respondenten uit de externe diepte-interviews, meer gericht op hoofdlijnen (Respondent 6 en 7, persoonlijke communicatie, 6 en 22 april 2021)

Daarnaast heeft Mikrocentrum, begin september 2020, een nieuwe website gelanceerd (Mikrocentrum, 2020). De website is toegankelijk, biedt een overzicht van de aangeboden diensten en consumenten kunnen eenvoudig navigeren naar het cursusaanbod en naar het High Tech Platform. De toegankelijkheid van de website is een attribuut waar de respondenten van de externe diepte-interviews, het platform in de toekomst mee willen associëren (paragraaf 8.4.4).

Ten slotte heeft de organisatie een groot aantal volgers op LinkedIn (2.950). Op dit kanaal biedt de organisatie trainingen en cursussen aan, waarop geïnteresseerden zich kunnen inschrijven of meer informatie opgevraagd kan worden (Mikrocentrum, z.d.).

9.1.2.3. MANUFACTURING GUIDE

De Manufacturing Guide (MG) is een Zweeds platform die, volgens A. Sprengers (persoonlijke communicatie, 10 mei 2021), een 100% copy is van het kennisdelingsplatform van het KSC. De instelling richt zich, net als het KSC, op het ondersteunen en versterken van innovatie in de maakindustrie, door overzichten te bieden van productiemethoden en leveranciers (Bergmark, z.d.).

In figuur 20 worden de belangrijkste sterke en zwakke punten van de organisatie weergegeven. In bijlage G.3 is de volledige concurrentenanalyse van de Manufacturing Guide opgenomen.

Sterktes	Zwaktes
De kennisdatabase	Zweedse website
Uniformiteit en kwaliteit van het platform	Minder breed en groot assortiment
De Quiz	Gevestigd in Zweden
Voorzien aangeleverde stukken van passende content	Maakt weinig gebruik van sociale media

Figuur 20: Sterktes en zwaktes Manufacturing Guide

Marketingcommunicatie

MG bevindt zich op slechts drie sociale mediakanalen: Facebook, LinkedIn en YouTube. De following en activiteit bij alle kanalen is relatief laag, wat betekent dat de organisatie weinig gebruik maakt van social media-activiteiten. Zo heeft de organisatie maar 131 volgers op het LinkedInaccount en 20 abonnees op het YouTube-kanaal

Het promotiemiddel wat momenteel voornamelijk door de organisatie wordt ingezet is de website. Echter is deze website volledig in het Zweeds, waardoor de toegankelijkheid van de website aanzienlijk wordt verlaagd. Ook staan er op de website aan aantal sub-kopjes weergegeven zoals 'nieuwsberichten', maar zijn deze op het moment van spreken nog niet voorzien van inhoud (manufacturingguide, z.d.).

Ten slotte blijkt, uit het relatief hoge deelnemersaantal, dat het Zweedse platform een bepaalde naamsbekendheid heeft gecreëerd in het eigen land. Dit benadrukt de organisatie op de website door zich te positioneren als 's werelds breedste encyclopedie in hun soort (manufacturingguide, z.d.). Deze naamsbekendheid blijkt op de Nederlandse markt echter laag tot onbekend te zijn.

9.1.2.4. DUTCH SOCIETY FOR PRECISION ENGINEERING (DSPE)

Volgens A. Sprengers (persoonlijke communicatie, 10 mei 2021), komt de DSPE het dichtst bij een Nederlands soortgelijk initiatief van het KSC. DSPE is een Nederlandse onafhankelijke brancheorganisatie die zich uitsluitend richt op precisie engineering. Deze gemeenschap richt zich op het stimuleren van contact, het delen van kennis en het delen van passie op het gebied van fijnmechanica (DSPE, z.d.).

In figuur 21 worden de belangrijkste sterke en zwakke punten van de organisatie weergegeven. In bijlage G.4 is de volledige concurrentenanalyse van DSPE opgenomen.

Sterktes	Zwaktes
Het eigen tijdschrift: Mikroniek	Minder breed en groot assortiment
Het YouTube kanaal	Alleen ondersteuning tegen betaling
De enige organisatie die zich volledig richt op (nieuwe) precisie technieken (groot concurrentievoordeel)	Engelse website
De mogelijkheid in prijs om als individu of in bedrijfsverband deel te nemen	

Figuur 21: Sterktes en zwaktes DSPE

Marketingcommunicatie

Qua promotie is de onderneming, volgens A. Sprengers (persoonlijke communicatie, 10 mei 2021), enorm sterk. Dit is voornamelijk te danken aan het eigen tijdschrift van de organisatie, waar mechatronica specialisten graag in willen adverteren om de eigen naamsbekendheid te vergroten (DSPE, z.d.). Dit vergroot hierop volgend ook de naamsbekendheid van DSPE.

DSPE heeft een grote following op het YouTube- (1.070 abonnees) en LinkedInkanaal (1.221 volgers). Waar op het YouTube kanaal video's geplaatst worden van gastsprekers die iets uitleggen over de techniek van precision engineering, plaats de organisatie op LinkedIn artikelen over deze techniek, aankomende evenementen en tijdschriftartikelen die worden gepubliceerd in het eigen tijdschrift.

De website van de organisatie is volledig in het Engels. Los van het feit dat de website voorzien is van een duidelijk keuzemenu, wordt op de homepagina geen duidelijk menu getoond waar de bezoeker van

de website naar toe kan navigeren. Deze twee aspecten zorgen voor een lage toegankelijkheid voor websitebezoekers.

9.2 CONCURRENTENMATRIX

In onderstaande tabel zijn alle soortgelijke initiatieven, op basis van succesbepalende factoren, verwerkt in een globaal overzicht. De factoren die voor deze analyse zijn meegenomen, zijn voornamelijk gebaseerd op marketingcommunicatiemiddelen. De soortgelijke initiatieven zijn in figuur 22 toegekend op scores, waarmee voor het KSC inzichtelijk wordt gemaakt op welke punten bijgestuurd kan worden om de concurrentie te overtreffen (Marketingscriptie, z.d.)

Succesbepalende factoren	Brainport Industries	Mikrocentrum	Manufacturing Guide	DSPE	KSC
Social media	++	+	-	+	- -
Website	++	++	- -	-	-
Naamsbekendheid	++	++	+/-	+	- -
Assortiment breedte	++	+	- -	-	-
Prijs	-	- -	-	+	++
Overeenkomsten	-	- -	++	+	n.v.t.

++ (zeer goed)
+ (goed)
- (matig)
- - (slecht)

Figuur 22: Concurrenten matrix KSC

Uit de analyse blijkt dat de concurrenten, ten opzichte van het KSC, voornamelijk goed scoren op de criteria: naamsbekendheid, social media en website. De criteria waarop voor het KSC voornamelijk kansen worden gezien is prijs. Uit de afgenomen externe diepte-interviews is gebleken dat de doelgroep te hoge toegangskosten zien als een grote drempel voor deelname. Volgens verschillende respondenten is het onderscheidende vermogen van het KSC, dat ze tot dusver geen kosten vragen voor lidmaatschap (Respondent 6, persoonlijke communicatie, 22 april 2021). Echter geven zeven respondenten aan het niet erg te vinden om een bedrag voor lidmaatschap te betalen, zolang het in lijn staat met de toegevoegde waarde die de organisatie kan bieden.

Een verdere toelichting van de concurrentenmatrix is opgenomen in bijlage H.2.

9.3 POSITIONERINGSGRONDSLAGEN

Deze paragraaf gaat in op de positioneringsgrondslagen die soortgelijke initiatieven in de profilering van het merk centraal stellen. Volgens Riezebos en van der Grinten (2018) is het doel van deze analyse om inzicht te verkrijgen in de positioneringswijze van concurrenten, om zo een inschatting te kunnen maken over hoe de organisatie te positioneren in de markt. In figuur 23 worden de positioneringsgrondslagen getoond per concurrent.

Positioneringsgrondslagen		
Merk	Grondslag	Toelichting
Brainport Industries	Organisatie centraal: mentaliteit Dienst centraal: prototypisch Ontvanger centraal: waarde	'Denk wereldwijd, handel lokaal, dat is ons moto' 'Uw High-Tech Open Supply Netwerk' Verbinden
Mikrocentrum	Organisatie centraal: corporate ability Dienst centraal: eigenschappen Organisatie centraal: mentaliteit	Dé kennis- en netwerkorganisatie 170 cursussen, 6 vakbeurzen, 5 businessevents Opleiden, Ontmoeten en Ondernemen
Manufacturing Guide	Dienst centraal: prototypisch Dienst centraal: rationeel voordeel	'Uw steun voor productontwikkeling en fabricage' Versterken door encyclopedie
DSPE	Dienst centraal: prototypisch Ontvanger centraal: doelgroep Ontvanger centraal: waarde Ontvanger centraal: waarde	Uw precisieportaal Community voor diverse achtergronden Passie Uniek

Figuur 23: Positioneringsgrondslagen van de concurrentie

Uit de analyse kan geconstateerd worden dat de concurrenten voornamelijk gebruik maken van drie positioneringsgrondslagen: organisatie- dienst en ontvanger centraal. Dit betekent dat geen enkele concurrent een marketingvariabele centraal heeft staan in de positionering. Opvallend is dat drie concurrenten een prototypische positionering claimen, waarbij zij zich profileren als de meest karakteristieke vertegenwoordiger van de categorie. Daarnaast zoeken twee concurrenten aansluiting bij de doelgroep door zich te richten op de diepere beweegredenen van de (potentiële) consument. Om verbinding te maken met de dienstcategorie en de doelgroep, moeten de bevindingen uit deze paragraaf mee worden genomen in de formulering van de positionering.

Een uitgebreide toelichting van deze grondslagen is terug te vinden in bijlage H.3.

10. COMMUNICATIE

Dit hoofdstuk gaat in op de huidige B2B-communicatie van het KSC en de communicatiekanalen en -middelen die momenteel worden gebruikt door de doelgroep. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de communicatie-uitingen die door de respondenten uit de externe diepte-interviews worden gezien als doeltreffende kanalen en middelen om de doelgroep te bereiken. Ten slotte zal dit hoofdstuk in gaan op de meest relevante trends en ontwikkelingen op het gebied van marketingcommunicatie in de B2B-markt. Om dit hoofdstuk vorm te geven is gebruik gemaakt van zowel desk- als fieldresearch.

10.1 HUIDIGE B2B-COMMUNICATIE KSC

Deze paragraaf gaat in op de huidige communicatiemiddelen en -kanalen die door het KSC worden ingezet om de (potentiële) deelnemers te bereiken. Uit de afgenomen interne diepte-interviews is gebleken dat het KSC de volgende kanalen inzet om haar doelgroep te bereiken: de website, LinkedIn, het eigen netwerk en ASML. Uit de afgenomen interviews blijkt echter dat de doelgroep momenteel niet wordt bereikt middels de communicatie en dat (potentiële) deelnemers hiermee niet voldoende worden geënthousiasmeerd. Dit is voornamelijk te wijten aan het feit dat vrijwel alle kanalen momenteel stilliggen of niet veel activiteit vertonen. De middelen en kanalen die het KSC momenteel inzet voor de communicatie worden in deze paragraaf nader toegelicht.

10.1.1. DE WEBSITE

Webhero (2021) stelt dat een website van een organisatie het middelpunt is van de online aanwezigheid. Zo blijkt uit dit artikel dat een website van een onderneming tegenwoordig niet alleen maar dient als informatiebron, maar ook als online visitekaartje. Uit onderzoek, verricht door Fued (2017), blijkt dat 87% van de 200, in dat onderzoek ondervraagde respondenten, eerst een website bezoekt wanneer zij nadenken over het doen van een aankoop. De website speelt dan ook een essentiële rol bij het maken van een goede eerste indruk.

Volgens A. Sprengers (persoonlijke communicatie, 29 maart 2021), is de website ontwikkeld om het verhaal en de boodschap van het KSC op een overzichtelijke en interactieve manier over te brengen naar de (potentiële) deelnemers. Volgens een meerderheid van de respondenten uit de interne diepte-interviews is de website het voornaamste, en volgens sommige respondenten het enige, communicatiemiddel van het KSC. Zo blijkt uit de interviews dat de website op dit moment niet up-to-date is, sterk is verouderd en te ingewikkeld is. Zo is er, volgens A. Meuffels (30 maart 2021), onvoldoende nagedacht over wie precies behoefte heeft aan de website en wat de vraag is van de platform gebruiker. Hierdoor is de website volgens A. Meuffels momenteel een ‘aanbodgericht geval’.

Daarnaast geven respondenten aan dat het de website momenteel ontbreekt aan uitstraling en/of een algemene huisstijl. Zo vinden de respondenten het belangrijk dat de website een eigen identiteit uit gaat stralen en dat er een huisstijl ontwikkeld wordt (R. Thompson, 2 april 2021). Echter, vrijwel alle respondenten uit de interne diepte-interviews geven aan dat de website veel potentie biedt en dat het frame van de website kan worden gebruikt om door te ontwikkelen (R. van Ommeren, 26 maart 2021). Zo geeft A. Sprengers (persoonlijke communicatie, 29 maart 2021) aan dat de website mee moet groeien in de groei van het KSC. Om deze upgrade te realiseren is het KSC echter genoodzaakt om geld bij elkaar te verzamelen.

10.1.2. SOCIAL MEDIAKANALEN

Sociale media is een verzamelbegrip voor online platformen waar een gebruiker, met weinig en/of geen tussenkomsten van anderen, inhoud publiceert (riffonlinemarketing, z.d.). Clipjesfabriek (2020) stelt dat de inzet en het gebruik van social mediakanalen, dé manier is waarop bedrijven online gevonden kunnen worden. Uit trendonderzoek, verricht door Newcom Research & Consultancy BV (2021), blijkt dat de vijf meest gebruikte social mediakanalen onder bedrijven WhatsApp, Facebook, YouTube, Instagram en LinkedIn zijn.

Twee respondenten uit de interne diepte-interviews geven aan dat de organisatie, in hele licht mate, gebruik maakt van het social mediakanaal LinkedIn (K. Driesse, 24 maart 2021). Hierop plaatst de organisatie berichten over de activiteiten die zij hebben ondernomen (A. Sprengers, persoonlijke communicatie, 29 maart 2021).

Door Frankwatching is een benchmark onderzoek verricht naar 55 LinkedIn-bedrijfspagina's. Uit dit onderzoek blijkt dat deze bedrijfspagina's gemiddeld 2.970 weergaven hadden en gemiddeld 8.833 volgers (Frankwatching, 2020). Met een gemiddeld aantal weergaven van 6 en een aantal volgers van 106, kan gesteld worden dat het KSC nog veel ruimte heeft voor verbetering wanneer er wordt gekeken naar het LinkedIn-kanaal.

Uit deskresearch blijkt dat de organisatie tevens gebruik maakt van de volgende social mediakanalen: Instagram (1 volger) en YouTube (7 abonnees). Uit deze aantallen kan geconstateerd worden dat de organisatie echter weinig tot geen gebruik maakt van deze kanalen. Zo is er op het Instagramkanaal nog nooit een bericht gepost en is de laatste YouTube video ruim 6 maanden geleden geplaatst. Het aantal weergaven van deze video is 2. De reden voor het lage sociale media gebruik is te wijten aan het feit dat er niemand binnen de organisatie de tijd heeft om deze activiteiten op te pakken.

10.1.3. EIGEN NETWERK

Een ander kanaal dat wordt ingezet om (potentiële) deelnemers te attenderen op het platform, is het eigen netwerk van de medewerkers. Zo wordt er momenteel niet systematisch gezocht naar nieuwe prospects, maar wordt het eigen netwerk van de medewerkers ingezet om nieuwe deelnemers aan te trekken (A. Meuffels, persoonlijke communicatie, 30 maart 2021). Dit wordt gedaan middels het plegen van telefoontjes, het polsen van meningen en het onder de aandacht brengen van het platform op plekken waar de werknemers komen (R. Thompson, persoonlijke communicatie, 2 april 2021)

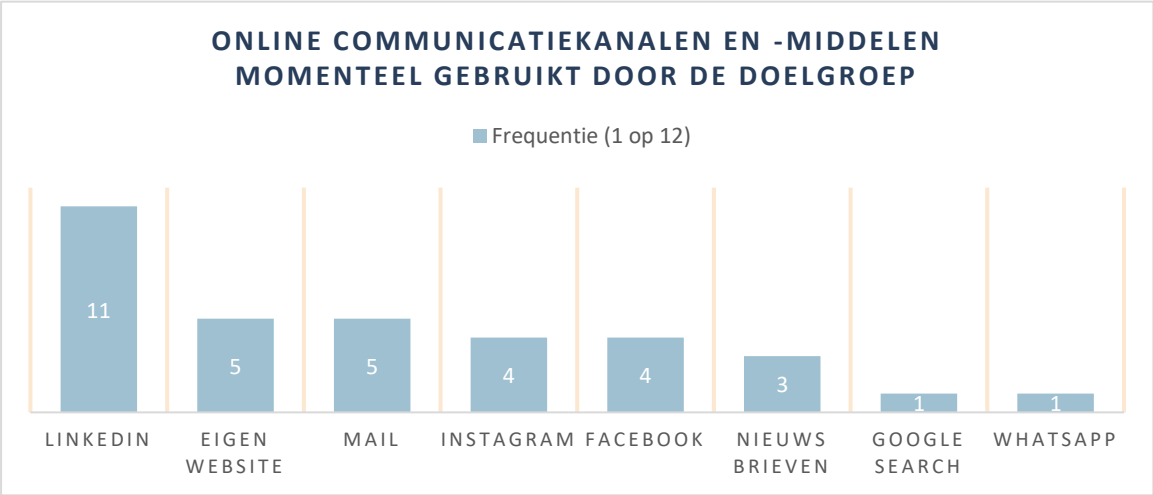
10.1.4. ASML

Ten slotte is het laatste kanaal dat wordt ingezet om (potentiële) deelnemers te attenderen op het platform, het kennisborging- en delingsplatform van ASML. Binnen ASML is een apart platform ontwikkeld waarop werknemers binnen de organisatie, deel kunnen nemen aan evenementen waar bij kennis wordt gedeeld. De bedrijven die worden genodigd om de werknemers te voorzien van een presentatie en hun kennis, worden automatisch doorgeleid naar het KSC. Dit komt doordat Arno Sprengers over beide platformen of initiatieven de leiding heeft. Het platform van ASML is hierdoor de voorkeuken van het kennisdelingsplatform van het KSC (A. Sprengers, persoonlijke communicatie, 29 maart).

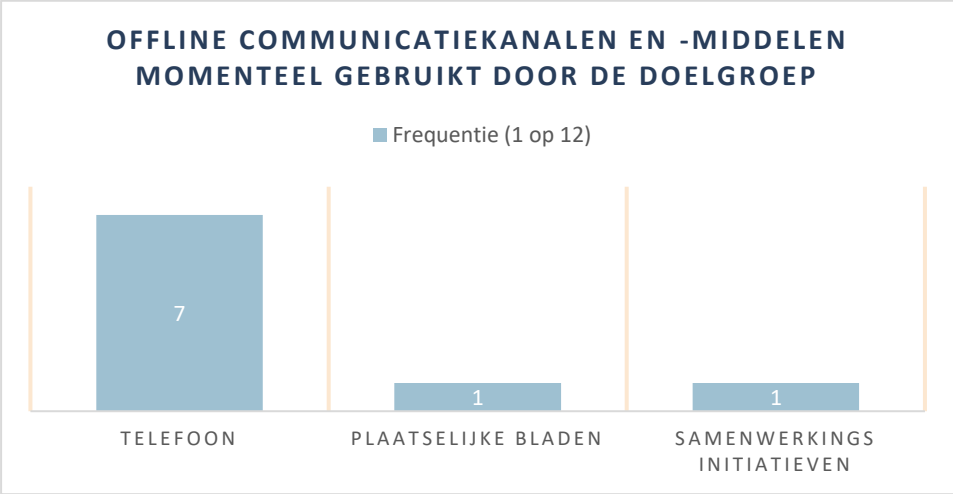
10.2 COMMUNICATIEKANALEN EN -MIDDELEN: DOELGROEP

Deze paragraaf gaat allereerst in op de online en offline communicatiekanalen en -middelen die door de respondenten worden gebruikt. Daarnaast gaat deze paragraaf in op de online en offline communicatiekanalen en -middelen, die door de respondenten uit de externe diepte-interviews worden gezien als de meest doeltreffende manieren om de doelgroep te bereiken. Deze kanalen en middelen zijn specifiek geformuleerd voor het KSC en gaan in op de wijze hoe het KSC de doelgroep met haar marketingcommunicatie het beste kan benaderen. Alle informatie beschreven in deze paragraaf is afkomstig uit de externe diepte-interviews (bijlage D.2.)

10.2.1. GEBRUIK VAN COMMUNICATIEKANALEN EN-MIDDELEN



Figuur 24: Gebruikte online communicatiekanalen en -middelen (interviews)



Figuur 25: Gebruikte offline communicatiekanalen en -middelen (interviews)

Het online communicatiekanaal wat door de respondenten van de interviews veruit het meest wordt gebruikt is LinkedIn. Dit kanaal wordt volgens de respondenten ingezet voor zowel eigen gebruik als voor bedrijfsdoeleinden en waarop bewust wordt gekeken naar de ontwikkelingen die zich afspelen binnen bedrijven (Respondent 5, persoonlijke communicatie, 12 april 2021). Door elf van de twaalf

respondenten wordt LinkedIn genoemd als hét online communicatiekanaal die zij in hun dagelijkse praktijken gebruiken.

Daarnaast is het meest gebruikte offline communicatiekanaal, volgens de respondenten van de interviews, de telefoon. Zeven van de twaalf respondenten geven aan de telefoon als dagelijks communicatiemiddel te gebruiken, omdat dit kanaal als effectief, efficiënt en doelgericht ervaren wordt. Naast bellen, gaf één respondent aan WhatsApp op de telefoon te gebruiken als dagelijks communicatiemiddel tussen leveranciers en andere belanghebbenden (Respondent 2, persoonlijk contact, 9 april 2021). Deze resultaten staan in lijn met de behoefte van respondenten naar persoonlijk contact. Respondenten van de interviews geven aan op een persoonlijke manier benaderd te willen worden door bedrijven waarmee zij nauw in contact staan. Op deze manier zijn zij in staat de sfeer en de omgeving van de andere organisatie te proeven (Respondent 6, persoonlijke communicatie, 22 april 2021).

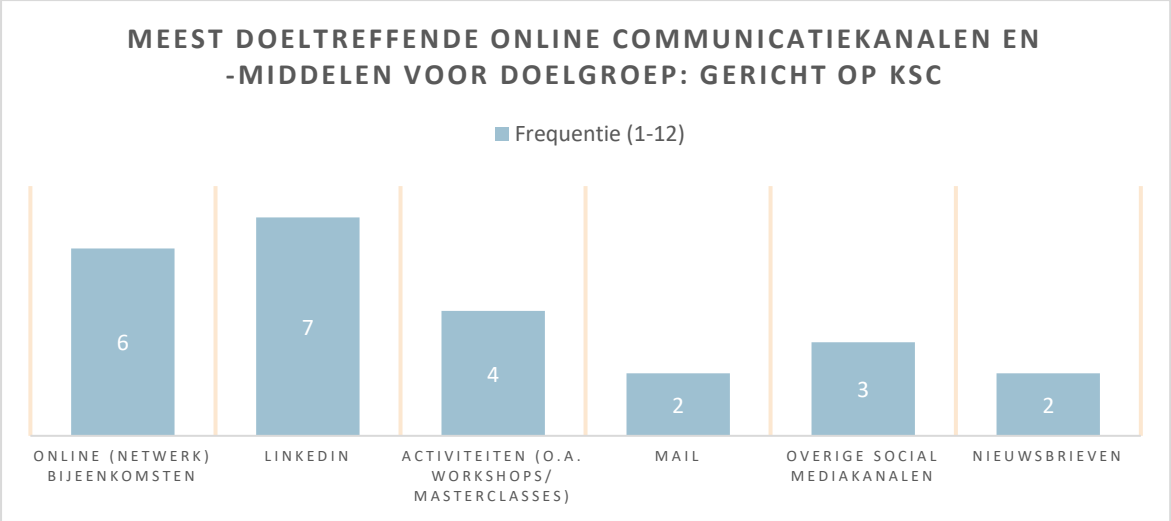
Mail en de eigen website zijn communicatiekanalen die door vijf van de twaalf respondenten momenteel voornamelijk worden gebruikt. Echter, veel respondenten geven aan de communicatie via mail niet te ervaren als doeltreffend en effectief. Dit is voornamelijk te wijten aan het feit dat de respondenten het erg druk hebben en alle mails ‘verzuipen’ (Respondent 2, persoonlijk contact, 9 april 2021). Gekeken naar het gebruik van de eigen website, wordt de communicatie van de organisatie waar de respondenten werkzaam zijn bedoeld.

Opvallend is dat momenteel zowel Instagram als Facebook, ten opzichte van LinkedIn met een score van elf, beide door maar vier van de twaalf respondenten worden gebruikt. Door de bedrijven die zich wel op deze platformen bevinden, worden de kanalen voornamelijk ingezet ter vergroting van de naamsbekendheid op de markt en het informeren van (potentiële) consumenten (Respondent 9, persoonlijke communicatie, 22 april 2021).

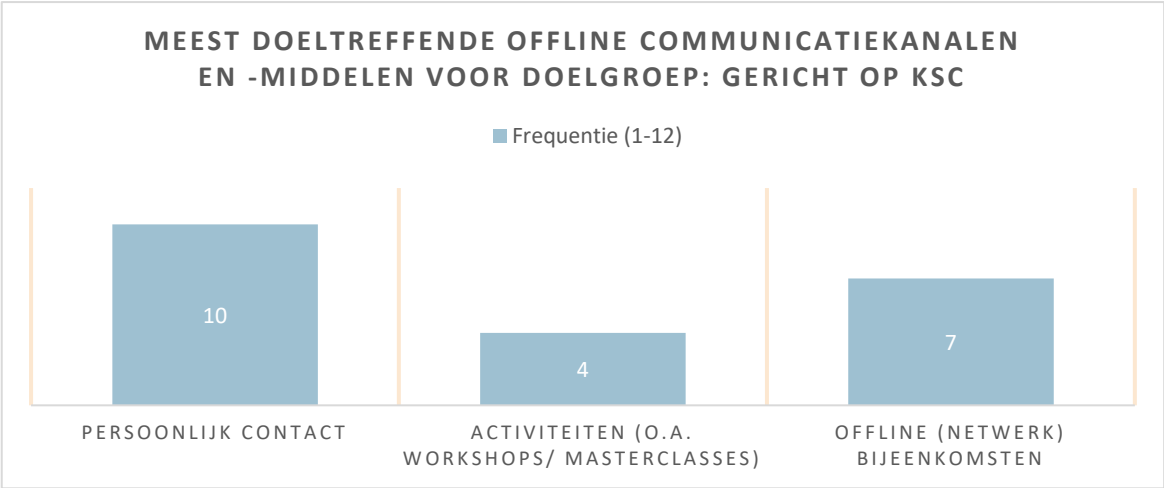
Daarnaast stellen drie van de twaalf respondenten, dat interne nieuwsbrieven nog steeds dienen als een veelal online ingezet communicatiemiddel binnen de onderneming. De nieuwsbrieven hebben als doel het informeren van medewerkers over zaken die zich binnen de organisatie afspelen (Zb, z.d.).

Slechts enkele respondenten geven aan momenteel gebruik te maken van de volgende communicatiemiddelen en -kanalen: plaatselijke bladen, samenwerkingsinitiatieven en Google Research.

10.2.2. DOELTREFFENDE COMMUNICATIEKANALEN EN -MIDDELEN



Figuur 26: Meest doeltreffende online communicatiekanalen en -middelen (interviews)



Figuur 27: Meest doeltreffende offline communicatiekanalen en -middelen (interviews)

Zoals in paragraaf 10.2.1 vermeld, blijkt uit de interviews dat de respondenten een enorme behoefte hebben aan persoonlijk contact. Door tien van de twaalf respondenten wordt dit offline communicatiemiddel gezien als de meest doeltreffende manier om hen te bereiken. Zo geven respondenten aan de mogelijkheid te willen hebben om persoonlijk feedback te kunnen geven en te ontvangen en in te kunnen spelen op de verschillende dynamieken in een groep (Respondent 4, persoonlijke communicatie, 2 april 2021).

Aansluitend hierop geven meerdere respondenten aan een combinatie van online- en persoonlijke communicatie te begeren. Als er wordt gesproken over het delen van praktische kennis, vinden meerdere respondenten dat dit *'gewoonweg niet via een teams meeting gaat'* (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 2021). Echter geven de respondenten aan dat een gedeelte theoretische kennis gemakkelijk middels een onlinebijeenkomst gegeven kan worden. Wanneer de diepte in moet worden gegaan of pragmatische stukken moeten worden toegelicht, zal dit volgens de respondenten moeten gebeuren tijdens live events.

"Het zou een mengsel moeten worden tussen informatiesessies via Microsoft Teams of Zoom, maar toch ook de persoonlijke contacten om mensen face to face te kunnen ontmoeten." (Respondent 5, persoonlijke communicatie, 12 april 2021)

"Een combinatie zou perfect zijn. De theorie zou online gegeven kunnen worden, maar de praktische zaken moeten binnen een live bijeenkomst gegeven worden. Je moet kunnen ervaren wat er gebeurt. De tactiele feedback: de feedback van je handen. Als je het in het echt ervaart, slaat je lichaam het beter op." (Respondent 4, persoonlijke communicatie, 2 april 2021)

Hiermee komen we op het volgende, volgens de respondenten, doeltreffende communicatiemiddelen: het organiseren en bijwonen van zowel offline- als onlinebijeenkomsten. Beide middelen zijn effectieve en efficiënte manieren om te netwerken en de diensten van de eigen organisatie onder de aandacht te brengen. Een voorwaarde voor een offline (netwerk) bijeenkomst is, volgens de respondenten, dat de bijeenkomst voorzien moet worden van inhoudelijke thema's of onderwerpen, die daadwerkelijk iets bijdragen aan de samenkomst (Respondent 11, persoonlijke communicatie, 12 april 2021). Volgens enkele respondenten is het organiseren en bijwonen van een online (netwerk) bijeenkomst efficiënter, omdat hierdoor op reistijden en -kosten bespaard wordt en er een groter aantal (potentiële) deelnemers bereikt kan worden (Respondent 9, persoonlijke communicatie, 22 april 2021).

Een communicatiekanaal wat door zeven van de twaalf respondenten wordt gezien als een doeltreffende manier om de doelgroep te bereiken is LinkedIn. Volgens de respondenten zou het doel van dit kanaal moeten zijn: het up-to-date houden over de ontwikkelingen die zich voordoen binnen het platform en de mogelijkheid voor geïnteresseerden om zich in te kunnen schrijven voor bepaalde lezingen en/of workshops die plaatsvinden. Het kanaal wat volgens de respondenten het beste ingezet kan worden voor deze updates en aankondigingsberichten is LinkedIn (Respondent 6, persoonlijke communicatie, 22 april 2021). Naast LinkedIn noemen vier respondenten andere social mediakanalen, waaronder Instagram, Twitter, YouTube en Facebook.

Een ander communicatiemiddel waar het KSC de doelgroep mee zou kunnen bereiken, is het organiseren van zowel offline – als onlineactiviteiten zoals workshops, masterclasses of trainingen. Vier van de twaalf respondenten geven aan de mogelijkheid te willen hebben om namens hun eigen organisatie kennis te delen op het platform en deze activiteiten te willen bijwonen. De respondenten stellen dat het organiseren van deze activiteiten zorgt voor meer beweging rondom de organisatie en een hogere participatie van deelnemers (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 23 april 2021).

Slechts vier respondenten geven aan mail en nieuwsbrieven te zien als doeltreffende communicatiekanalen en -middelen om de doelgroep te bereiken. Zo stellen deze respondenten dat ze niet elke week mails of nieuwsbrieven willen ontvangen. Daarnaast moeten deze middelen voorzien worden van passende en/of gerichte content, gespecificeerd op de behoefte van de desbetreffende deelnemer (Respondent 8, persoonlijke communicatie, 6 april 2021).

10.3 TRENDS EN ONTWIKKELENING

In deze paragraaf wordt ingegaan op de belangrijkste trends en ontwikkelingen op het gebied van marketingcommunicatie in de B2B-branche. Om deze paragraaf vorm te geven is gebruik gemaakt van deskresearch.

10.3.1. TREND 1: PERSONALISATIE

Uit onderzoek verricht door Frankwatching (2020), naar de B2B-marketingtrends voor 2021, blijkt dat de inzet van gepersonaliseerde content niet meer weg te denken is uit het B2B-landschap. Een opkomende trend is dan ook dat potentiële afnemers niet anders meer verwachten dan een gepersonaliseerde ervaring. Enkele kanalen waar deze personalisatie op toegepast kan worden zijn de website, e-mail, chatbots en advertising.

Om de naamsbekendheid onder de doelgroep te vergroten is het belangrijk om niet alle processen te automatiseren. Uit onderzoek, verricht door Baas & Baas (2021), blijkt dat potentiële afnemers de 'human touch' steeds belangrijker vinden. Zo stellen zij dat er een opkomende behoefte is naar persoonlijk contact, wat een betrouwbare band moet scheppen en een gevoel moet geven gezien en gehoord te worden. Om deze redenen is het, volgens het onderzoek naar de toekomstige marketingtrends, belangrijk dat in 2021 de customer journey en customer experience continu worden geoptimaliseerd.

10.3.2. TREND 2: VIDEO MARKETING

Een andere trend wat door het onderzoek van Frankwatching (2021) wordt gezien, is de opkomst van video marketing. Zo stellen zij dat de acceptatie van laagdrempelige video's voor sales- en marketingactiviteiten het afgelopen jaar enorm gestegen is en ook in 2021 verder zal stijgen. Tevens blijkt uit onderzoek, verricht door lead logic (2021), dat 67% van de onlineconsumenten eerder geneigd zijn een aankoop te verrichten na het zien van bijvoorbeeld een productvideo of een gepersonaliseerde uitleg van een dienst.

10.3.3. TREND 3: HYBRIDE EVENTS

De laatste trend die is voortgekomen uit het onderzoek van Frankwatching (2021), is de opkomst van hybride events. Dankzij het coronavirus moeten steeds meer B2B-ondernemens hun offline events verplaatsen naar online events. Naast dat het deelnemersaantal door online events aanzienlijk is gestegen, blijkt dat het engagement tijdens de events veel lager is. Om de voor- en nadelen van zowel offline – als online events met elkaar te kunnen combineren, zullen B2B-ondernemers in 2021 meer gebruik gaan maken van hybride events: een fysieke bijeenkomst waar tegelijkertijd een online publiek aan deelneemt (Onlineseminar, z.d.).

De voordelen van hybride events kunnen als volgt opgesomd worden: een groter deel van de doelgroep kan bereikt worden, de mogelijkheid om te kiezen tussen offline en online participatie, meer interactie, meer betrokkenheid, netwerkmogelijkheden en de mogelijkheid om als onderneming verschillende soorten content te kunnen tonen (Loyals, 2020).

10.3.5. ONTWIKKELING IN SOCIAL MEDIA GEBRUIK

Uit het nationale social mediaonderzoek, verricht door Newcom Research & Consultancy (2021), blijkt dat gemiddeld 13,7 miljoen Nederlanders, van 15 jaar of ouder, gebruik maken van social media. Zo stelt dit onderzoek dat het gemiddelde gebruik van social media in 2021 neerkomt op 97 minuten per dag. Uit het social mediaonderzoek zijn een aantal belangrijke ontwikkelingen naar voren gekomen die relevant zijn voor het vraagstuk van het KSC. Om deze reden worden de belangrijkste ontwikkelingen opgesomd in deze sub-paragraaf:

- Van de grotere platforms, groeien Instagram en LinkedIn het hardst ten opzichte van 2020: Instagram (5%, 5,9 miljoen gebruikers); LinkedIn (6%, 5 miljoen gebruikers).
- Over het algemeen vinden jongeren tussen de 15-19 en 20-39 jaar Snapchat, Instagram en YouTube interessant, en de oudere doelgroep (40-60 jaar) Facebook, LinkedIn en Twitter.
- LinkedIn staat bekent als hét platform voor B2B-organisatie, 94% van de B2B-bedrijven maakt gebruik van dit kanaal.
- Van de 10,4 miljoen Nederlandse facebook gebruikers, gebruikt 74% het kanaal voor zakelijke doeleinden.
- De groei van Instagram is in 2020 en 2021 sterk afgevlakt en nadert het nulpunt onder de leeftijdsgroepen tot 40 jaar.
- Van de leeftijdsgroepen 40 jaar of ouder maakt nog maar 24% gebruik van Instagram.
- Het dagelijkse gebruik van YouTube is in 2021 met 12% gestegen naar 3,1 miljoen Nederlandse gebruikers. Afgezien van deze toename, is het gebruik onder de oudere leeftijdsgroepen (40-64) aanzienlijker lager (63%), dan bij de jongeren leeftijdsgroep (15-19; 90%).

11. CONCLUSIE

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag: 'Op welke manier kan het KSC het beste haar positionering en marketingcommunicatie inrichten waardoor potentiële deelnemers van het platform optimaal bereikt, geënthousiasmeerd en geïnteresseerd worden om hun kennis te borgen en te delen en er uiteindelijk interorganisationele kennisdeling ontstaat?' Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden is gebruik gemaakt van de literatuur: 'Stappenplan voor een scherpe positionering' van Riezebos en van der Grinten.

Uit de resultaten van het onderzoek naar de interne omgeving is allereerst gebleken dat er intern een aantal verbeteringen moeten plaatsvinden om de positionering over het voetlicht te krijgen. Gebleken is dat het de organisatie voornamelijk ontbreekt aan structuur, scoping en aanpak en dat er geen financiële middelen zijn die de motivatie van de medewerkers doen aanwakkeren. Daarnaast is uit het onderzoek naar de corporate identity gebleken dat het KSC zich wil positioneren als 'match-maker' tussen bedrijven en 'the-best-in-class' wil zijn door het aanbieden van de laatste stand der technologie en ontsluiting van kennis. Echter, deze kerncompetenties komen niet geheel overeen met de huidige representatie van de organisatie in de hoofden van de doelgroep. Zo is gebleken dat de associaties met onbekendheid en onduidelijkheid, met name betreft de positionering en propositie, veruit het sterkst met de organisatie verbonden zijn en volgens de respondenten een bedreiging vormen voor de marktpositie van het KSC.

Om deze marktpositie te verbeteren is gebleken dat het KSC een toegankelijk en omvangrijk platform neer moet zetten, met daarin een gemeenschap gebaseerd op gelijkheid en integriteit. De resultaten uit het kwalitatieve onderzoek hebben uitgewezen dat de doelgroep de waarden groei en een vergroting van de efficiency en effectiviteit zien als de belangrijkste waarden die bijdrage in de sociale behoeften. Deze sociale behoeften, tevens ook de drijfveren voor deelname, komen neer op het genereren van meer business, vergroten van de naamsbekendheid, ontdekken van nieuwe markten en het gezamenlijk toekomstbestendig worden van bedrijven in de maakindustrieketen.

Opvallend is dat de organisatie ASML en Arno Sprengers zagen als negatieve associaties. Gebleken is dat deze associaties op vele positieve manieren bijdragen aan de merkbekendheid van de onderneming en de bereidheid voor deelname van de doelgroep. Afgezien hiervan laten de resultaten zien dat bedrijven afhaken wanneer de toegevoegde waarde van het platform ontbreekt ten opzichte van eventuele (hoge) toegangskosten en/of wanneer er te weinig belangstelling is voor het platform vanuit andere bedrijven. Om deze reden, en om de associaties met onbekendheid en onduidelijkheid onder handen te nemen, is het een goede strategie om in de communicatie potentiële deelnemende bedrijven te voorzien van informatie en updates over de bewegingen die zich voordoen in het platform en het toekomstperspectief van de onderneming.

De resultaten uit het communicatieonderzoek hebben uitgewezen dat de doelgroep momenteel niet wordt bereikt en geënthousiasmeerd middels de huidige B2B-communicatie van het KSC. De communicatiekanalen en -middelen die door de doelgroep zijn aangewezen als meest doeltreffende manieren om hen te bereiken zijn: persoonlijk contact, LinkedIn en het organiseren en bijwonen van (netwerk) bijeenkomsten, waarbij een combinatie van online- en persoonlijke communicatie wordt begeerd. Marketingcommunicatie trends op de B2B-markt laten zien dat het, om de naamsbekendheid onder de doelgroep te vergroten, belangrijk is om de customer journey en customer experience continu te optimaliseren. Gebleken is dat bij deze optimalisatie te allen tijde rekening gehouden moet worden

met de opkomende behoefte naar persoonlijk contact. Tevens blijkt uit onderzoek naar de ontwikkelingen in social media gebruik op de B2B-markt, dat 94% van de B2B-bedrijven gebruik maakt van LinkedIn en het platform zien als hét platform voor B2B-communicatie.

Uit dit kwalitatieve onderzoek is gebleken dat er een positionering ontwikkeld moet worden die aansluit op de identiteit en kwaliteiten van het KSC, de wensen van de doelgroep en de zwaktes van de soortgelijke initiatieven. Om deze 'match' te creëren moeten de belangrijkste waarden van de doelgroep gekoppeld worden aan één of meerdere attributen waarmee het merk, door de doelgroep, op een positieve manier wordt geassocieerd. Door deze attributen in de communicatie te benadrukken krijgen de waarden – groei en efficiency en effectiviteit – relevantie in de profilering van het merk. In het volgende hoofdstuk, de aanbeveling, zal dan ook in worden gegaan op de formulering van de positionering en de marketingcommunicatie-uitingen die door de doelgroep zijn aangewezen als meest doeltreffende communicatiekanalen en -middelen: persoonlijk contact, (netwerk) bijeenkomsten en LinkedIn.

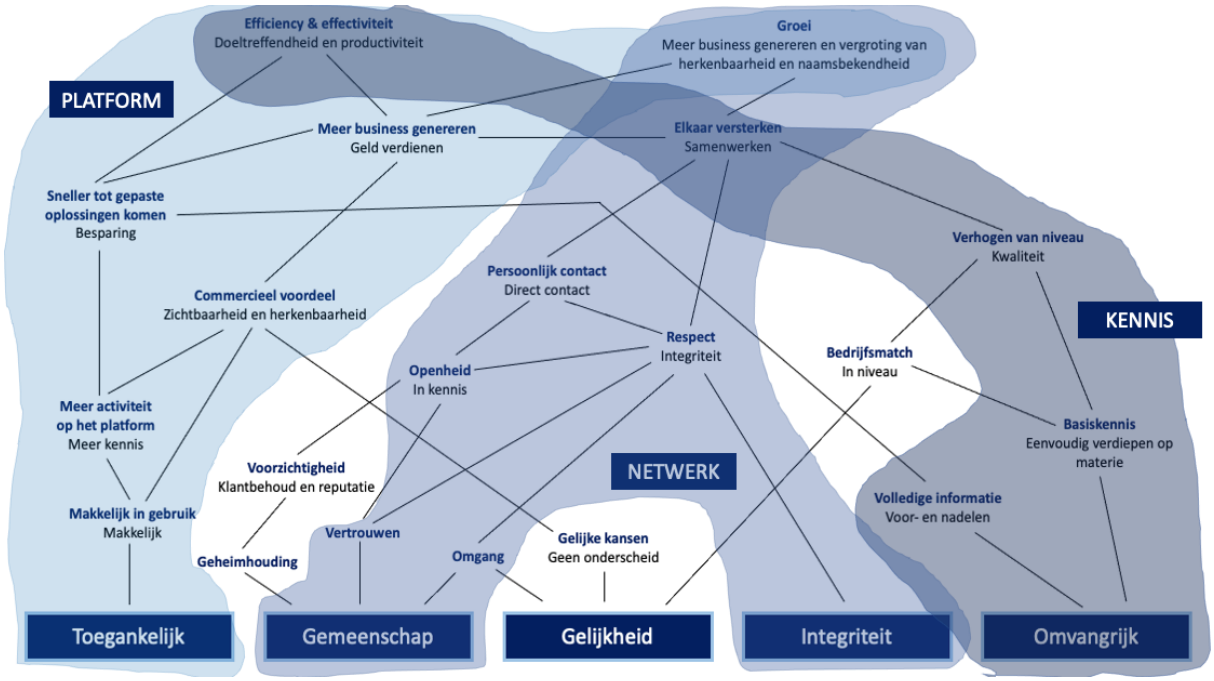
12. AANBEVELINGEN

Dit hoofdstuk toont aanbevelingen die moeten bijdragen aan het met de juiste positionering en met de juiste marketingcommunicatie bereiken, enthousiasmeren en interesseren van potentiële deelnemers. Deze aanbevelingen zijn geformuleerd op basis van voorgaand onderzoek en de in hoofdstuk 10 getrokken conclusies.

12.1 POSITIONERING

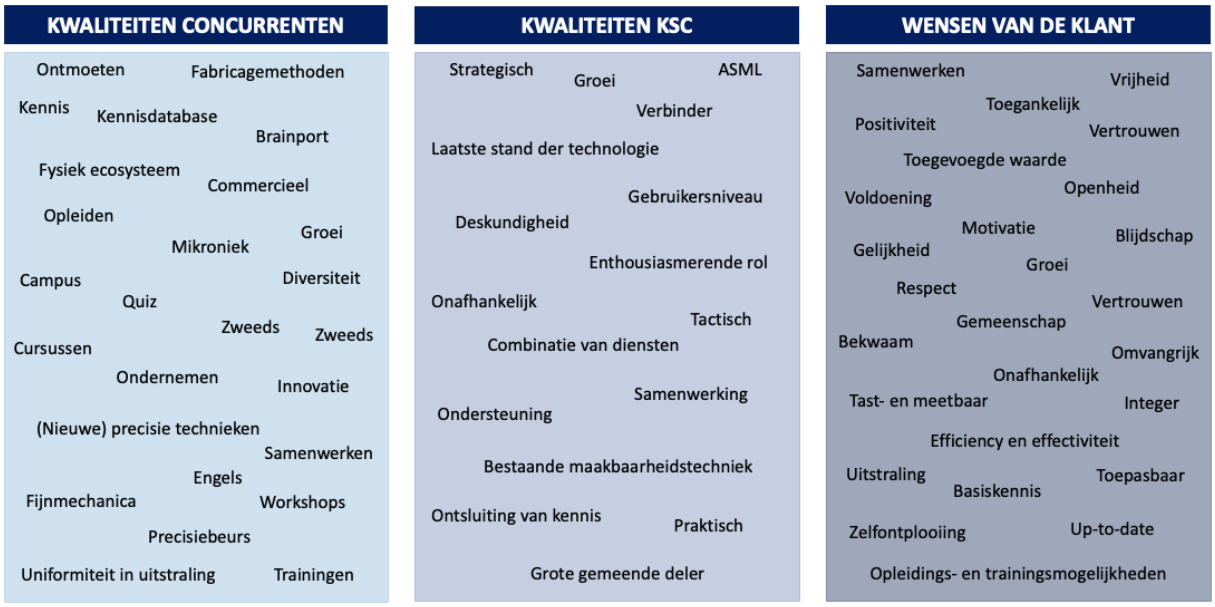
Volgens onderzoek, verricht door De Indruk (2018), moet een positionering antwoord geven op de vraag welke aspecten van de identiteit ('merk') moeten worden benadrukt in de communicatie, die relevant zijn voor de klant ('doelgroep') en die zorgen voor onderscheidend vermogen ten opzichte van andere merken ('concurrenten'). De positionering van het KSC kan geformuleerd worden aan de hand van het onderzoek naar de identiteit en kwaliteiten van het KSC, de concurrenten en de wensen van de doelgroep.

Om tot een krachtige positionering te komen zal de value map, weergegeven in paragraaf 8.6, als uitgangspunt worden genomen. Daarnaast dienen er binnen deze value map allereerst keuzes gemaakt te worden in betekenisladders. Onderstaande betekenisladders (figuur 28) zijn volgens de inside-out redenering geformuleerd, wat inhoudt dat er in de keuze van ladders voornamelijk rekening is gehouden met wat bij de identiteit van het KSC past: het platform, het netwerk en de kenniskwaliteit.



Figuur 28: De drie betekenisladders voor het KSC

De theorie van Riezebos en van der Grinten (2018) stelt dat één aspect uit het MDC-model nooit mag prevaleren boven een ander. Om deze reden is het belangrijk een goede 'match' te vinden tussen de identiteit van het KSC, de kwaliteiten van de concurrentie en de wensen van de doelgroep. Om tot deze match te komen zijn de belangrijkste punten van de drie krachtenvelden in figuur 29 samengevat.



Figuur 29: Identiteit van het KSC, kwaliteiten van de concurrenten en de klantwensen van de doelgroep

Gezien het feit dat de slaagkans van het KSC vergroot kan worden door het merk te koppelen aan associaties en attributen die genoemd zijn in de interviews (Riezebos en van der Grinten, 2018), zijn in samenspraak met de voorzitter van het KSC, A. Sprengers (persoonlijke communicatie, 24 mei 2021), de volgende attributen, betekenissen en waarden gekarakteriseerd als richtinggevende aspecten voor de formulering van de positionering: verbinder, toegankelijk, vertrouwen, groei en samenwerken.

Voor het KSC is het belangrijk om een herkenbare link te leggen met een dienstcategorie om door de doelgroep geaccepteerd te worden (Riezebos en van der Grinten, 2018). Om een betere breinpositie in te nemen in de hoofden van de doelgroep wordt aanbevolen om het KSC in een categorie te plaatsen. De richtinggevende kenmerken worden in de positionering daarom ondersteund met de dienstcategorie: kennisuitwisseling in de design- en maakindustrie (A. Sprengers, persoonlijke communicatie, 24 mei 2021). Tevens wordt in de positionering aanbevolen een combinatie van POD en POP op te nemen. Zo wordt aanbevolen de nadruk te leggen op ‘verbinden’, ‘vertrouwen’ en ‘toegankelijk’ (POD), maar aansluiting te houden bij de categorie door ook ‘groei’, ‘kennis’ en ‘samenwerken’ op te nemen in de positionering (POP). Deze Points of Parity zijn eerder vastgesteld in paragraaf 8.3.1.

Op basis van het onderzoek wordt aanbevolen om het KSC als volgt in de markt te positioneren:

> “Het KSC is dé verbinder tussen bedrijven uit de design- en maakindustrie die kennis op een toegankelijke manier bundelt om op een vertrouwde basis tot een gezamenlijke groei en samenwerkingen te komen”

Om een uitgebreide aanbeveling te geven op de vraag hoe het KSC het beste haar positionering in moet richten waardoor potentiële deelnemers van het platform optimaal bereikt, geënthousiasmeerd en geïnteresseerd worden, wordt in onderstaand positioneringsstatement (figuur 30) de positionering samengevat en worden de gemaakte keuzes toegelicht.

POSITIONERINGSSTATEMENT

Het Knowledge Sharing Centre is een initiatief voor interorganisationele kennisdeling dat zich richt op het verbinden van bedrijven uit de Nederlandse design- en maakindustrie en waarbij wordt gefocust op het samenbrengen van vier pijlers: engineering bedrijven, kennisinstellingen, productiebedrijven en original equipment manufacturers.

Het Knowledge Sharing Centre benadrukt dat haar diensten zorgen voor een gezamenlijke groei en een verhoging van de efficiency en effectiviteit van eigen bedrijfsprocessen.

Het Knowledge Sharing Centre wil met haar diensten bijdrage aan het verhogen van het eigen kennisniveau van gebruikers en hun de mogelijkheid bieden sneller tot gepaste oplossingen te komen en commercieel voordeel te behalen in de vorm van meer herkenbaarheid en business.

De waarden en uitdrukkingen van het Knowledge Sharing Centre moeten tot uitdrukking komen in het gegeven dat de diensten bestaan uit een gemeenschap waarin kennis op een toegankelijke manier en op een vertrouwde basis ontsluit en gebundeld wordt.

Het Knowledge Sharing Centre benadrukt dat haar diensten zich richten op het stimuleren van integrale samenwerkingen, groei en kennis en dat het zich van concurrenten onderscheidt door de nadruk te leggen op het verbinden van bedrijven, het creëren van een vertrouwde omgeving en het aanbieden van een toegankelijk platform zonder verplichtingen.

Figuur 30: Positioneringsstatement KSC

12.1.1. PROPOSITIE

Volgens Proposition Hero (2018) is de propositie een combinatie van de voordelen die het afnemen van de diensten biedt voor een specifieke doelgroep. Deze propositie draagt, volgens Tromp Marketing (z.d.), bij aan het vergroten van de waardeperceptie van de (potentiële) klant. Gezien het feit dat de propositie van het KSC momenteel als onduidelijk wordt ervaren door de doelgroep en als grootste drempel voor deelname het ontbreken van toegevoegde waarde is genoemd, wordt aanbevolen om de, in deze paragraaf geformuleerde, propositie op te nemen in alle marketingcommunicatie-uitingen van het KSC. Deze propositie moet bijdragen aan het behalen van de, in de implementatie geformuleerde, marketingdoelstellingen.

Volgens Communicatie KC (2019) moet bij het ontwikkelen van een propositie uit worden gegaan van de behoeftes en drijfveren die het gedrag van de doelgroep beïnvloeden en moet de propositie aansluiten op de betekenisladders die zijn geformuleerd door middel van de laddering-interviews.

Op basis van het onderzoek en bovengenoemde wordt aanbevolen om de propositie van het KSC als volgt te formuleren:

> "Het op een vertrouwde basis ontsluiten en bundelen van kennis op een toegankelijk platform voor interorganisationele kennisdeling, biedt jou de mogelijkheid om jezelf te ontplooiing, sneller tot gepaste oplossingen te komen en commercieel voordeel te behalen, waarmee we gezamenlijk een bijdrage leveren aan het vergroten van de Nederlandse innovatieslagkracht."

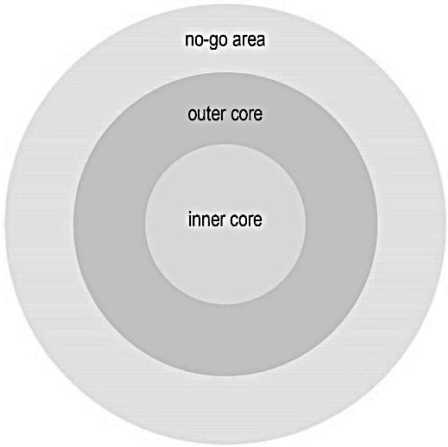
12.2 PROFILERING

Om de aanbevolen positionering en propositie tot leven te brengen, moet aandacht besteed worden aan de profilering van het merk. Gekeken naar de profilering worden in deze paragraaf aanbevelingen gegeven op het gebied van manifestatie, visualisatie en communicatie (Riezebos en van der Grinten, 2018).

12.2.1. MANIFESTATIE

Om de positionering in de profilering over het voetlicht te krijgen, wordt aanbevolen te focussen op de dienst die bijdraagt aan het gewenste merkbeeld van de organisatie en die de door communicatie opgeroepen verwachtingen waarmaakt: het kennisdelingsplatform (Riezebos en van der Grinten, 2018).

Deze aanbeveling wordt ondersteund middels de Brand Circle uit figuur 31 (Riezebos en van der Grinten, 2018).



Figuur 31: De 'Brand Circle' van KSC

Om de beeldvorming van het KSC in een gewenste richting te sturen, wordt aanbevolen om in de communicatie de focus te leggen op de merkkern van de Brand Circle: het platform en daarmee het *delen* van kennis. Deze dienst sluit feilloos aan op de positionering doordat het platform zorgt voor verbinding tussen bedrijven en kennis in deze omgeving toegankelijk gebundeld wordt. Deze voordelen dragen bij aan de door de doelgroep belangrijk gevonden waarden.

Een voorwaarde voor externe kennisdeling op het platform, is voor veel bedrijven dat deze kennis allereerst intern *geborgd* moet worden. Om deze reden behoort de KSC Academy tot de 'outer core' van de Brand Circle: met de Academy kan ondersteuning geboden worden bij kennismanagementprocessen, maar de dienst leent zich minder goed om het merk actief mee te profileren.

12.2.1.1 INTERNAL BRANDING

'Extern winnen is intern beginnen.' (Fritz, 2017). Om de positionering in de profilering uit te kunnen dragen, wordt aanbevolen tijd te investeren in het op één lijn krijgen van de medewerkers wat betreft de merkbelofte, positionering, doelstellingen, etc. Gezien het feit dat het de organisatie, volgens de medewerkers, ontbreekt aan structuur, scoping en aanpak wordt aanbevolen om bijeenkomsten te organiseren waarin de strategie van de organisatie wordt besproken en de missie, visie en kernwaarden worden toegelicht. Deze bijeenkomsten moeten bijdragen aan het verhogen van de werknemersbetrokkenheid en het creëren van merkambassadeurs (Smit, 2019): werknemers die de organisatie promoten in het eigen netwerk, met als gevolg een verhoging van de merkbekendheid en eventueel in het aantal deelnemende bedrijven (Brandambassadors, z.d.),

12.2.2. VISUALISATIE

Volgens de wetenschapper Tom Peters, grondlegger van het 7S model van McKinsey, is visualisatie van de positionering de belangrijkste reden voor emotionele gehechtheid (Riezebos en van der Grinten, 2018). Om tegen de concurrentie op te boksen en potentiële deelnemers van het platform met de

marketingcommunicatie te bereiken, enthousiasmeren en interesseren, wordt aanbevolen om aandacht te besteden aan de visualisatie van de identiteit van het KSC op twee gebieden: de website en de huisstijl.

12.2.2.1. OPTIMALISATIE VAN DE WEBSITE

Allereerst wordt aanbevolen om de huidige website te optimaliseren. Volgens het onderzoek is de huidige website geformuleerd vanuit het aanbod van diensten, niet up-to-date, sterk verouderd en te ingewikkeld. Ter verbetering van de website wordt aanbevolen om de website te optimaliseren naar een omgeving waarin wordt voorzien in de behoeften van de doelgroep (geformuleerd in paragraaf 8.4.4) en waar wordt ingespeeld op de, in paragraaf 8.7.1 genoemde drijfveren. Daarnaast wordt aanbevolen in de visualisatie van de nieuwe website direct aan te sluiten op de identiteit van het KSC, waarbij de eerder geformuleerde positionering en propositie centraal moeten staan. Om op deze identiteit aan te kunnen sluiten is het voor het KSC noodzakelijk om stil te staan bij de uitstraling en huisstijl van de organisatie (verder toegelicht in paragraaf 12.2.2.2.)

Om de meerwaarde van het platform te tonen aan bedrijven en hen te stimuleren om deel te nemen, wordt ten slotte aanbevolen om op de website succesverhalen te plaatsen van bedrijven die, met dank aan het KSC, tot samenwerkingen en eventueel successen zijn gekomen. Middels het plaatsen van deze succesverhalen moeten potentiële deelnemers het idee krijgen hier voordelen uit te kunnen halen en moet het vertrouwen in het platform groeien.

12.2.2.2. HUISSTIJL

Naast dat er tijd geïnvesteerd moet worden in het op één lijn krijgen van de medewerkers, moet er een huisstijl ontwikkeld worden die past bij de identiteit van de organisatie. Zo moet de medewerkers tevens ondersteuning worden geboden in de vorm van een online huisstijlhandboek. Dit handboek moet bijdragen aan het profileren en consequent doorvoeren van de, nog te ontwikkelen, visuele identiteit van het KSC. Het consequent doorvoeren van deze huisstijl moet bijdragen aan een vergroting van de herkenbaarheid (Pencilpoint, 2018).

Volgens het onderzoek kent het KSC geen duidelijke visuele identiteit en is het platform, na 6 jaar, nog altijd onbekend en onduidelijk bij de doelgroep (paragraaf 8.4.1). Om deze constatering onder handen te nemen wordt aanbevolen een online huisstijlhandboek te ontwikkelen waarin de huisstijl van de organisatie wordt vastgelegd. De aspecten die in dit handboek vastgelegd worden, moeten zorgen voor het correct toepassen van de huisstijl en moeten o.a. in gaan op: het beeld- en/of woordmerk, de pay-off, het kleurgebruik, de typografie en de overige huisstijlelementen waaronder fotografie, teksten en sociale media (Verkaart, 2021). Gekeken naar het beeld- of woordmerk wordt aanbevolen onderzoek te verrichten naar de merknamen van de organisatie. Uit de resultaten van zowel het interne onderzoek als de analyse van de doelgroep, is gebleken dat sommige respondenten het niet eens zijn met de namen: Het Knowledge Sharing Centre en de KSC Academy. De respondenten zien deze diensten meer als services die bijdragen aan het stimuleren van samenwerkingen tussen bedrijven door kennisuitwisseling. Om deze reden wordt aanbevolen de namen van de diensten te wijzigen naar namen die aansluiten op de positionering, de propositie en de wensen van de doelgroep.

Naast het opnemen van de huisstijl, wordt aanbevolen om in dit handboek in te gaan op *wat* de huisstijl moet uitdragen: de identiteit en imago van de organisatie. Om deze reden wordt aanbevolen

om aan het begin van het handboek allereerst te verwijzen naar de organisatie-identiteit en -strategie (de organisatiekern, de merkwaarden en de doelstellingen) (Frankwatching, 2012).

12.2.3. COMMUNICATIE

Om de profilering van het KSC door middel van communicatie over het voetlicht te krijgen, worden in deze sub-paragraaf aanbevelingen gegeven op het gebied van twee doeleinden: het communicatief laden van de positionering en het vergroten van de naamsbekendheid (Riezebos en van der Grinten, 2018).

12.2.3.1. POSITIONERING COMMUNICATIEF LADEN

Riezebos en van der Grinten (2018) stellen dat de keuze van het type aankoopmotivatie waarop de communicatie inspeelt, grote gevolgen kan hebben voor het succes en de acceptatie van het merk. Om door middel van communicatie betekenis te geven aan het merk, wordt aanbevolen om in de communicatie in te spelen op de negatieve – en collectieve motivaties die in figuur 32 worden getoond.

Negatieve aankoopmotivatie
Inspelen op het oplossen en/of het voorkomen van technische moeilijkheden door kennisuitwisseling op grote schaal

Collectieve motivatie
De innovatieslagkracht van Nederland vergroten door de Nederlandse design- en maakindustrie op een bijzondere manier met elkaar te verbinden

Figuur 32: De negatieve- en collectieve aankoopmotivaties

Aanbeveling 1.
In de communicatie moet de nadruk gelegd worden op het overdragen van claims, voordelen en argumenten, waarbij het belangrijk is dat de doelgroep de belangrijkste punten van deze boodschap accepteert.

Aanbeveling 2.
In de communicatie moet ingespeeld worden op de initiële attitude van de doelgroep; de drijfveren en behoeften.

Aanbeveling 3.
In de communicatie moet de boodschap regelmatig inhoudelijk ververst worden om aversie tegen het merk te voorkomen.

Aanbeveling 4.
In de communicatie hoeft reclame niet leuk gevonden te worden door de doelgroep, maar moet meer gericht worden op praktisch en tactisch niveau.

Figuur 33: Aanbevelingen omtrent communicatie voor het KSC

Op basis van deze negatieve – en collectieve motivaties en het feit dat het waargenomen risico voor stakeholders als hoog ervaren kan worden, maakt het KSC een 'informatiemerk' (Riezebos en van der Grinten, 2018). Op basis van dit type merk kunnen de, in figuur 33 getoonde, aanbevelingen gegeven worden om door middel van communicatie de positionering van het merk inhoudelijk over het voetlicht te brengen.

Om de sterkst verbonden associaties, onbekendheid en onduidelijkheid, onder handen te nemen, wordt tevens aanbevolen om (potentiële) deelnemende bedrijven in de communicatie te voorzien van informatie. Zo wordt aanbevolen (potentiële) deelnemers te informeren over de toegevoegde waarde die de diensten van het KSC de bedrijven kan bieden, de toekomstrichting(en) die de organisatie op wil en moeten updates gegeven worden over de bewegingen die zich voordoen in het platform. De door de doelgroep genoemde meest effectieve communicatiemiddelen en -kanalen die ingezet moeten worden voor het informeren van de doelgroep zijn: LinkedIn en het organiseren van online- en/of offlinebijeenkomsten zoals hybride events, webinars, masterclasses.

12.2.3.2. VERGROTEN VAN DE NAAMSBEKENDHEID

Riezebos en van der Grinten (2018) stellen dat het verhogen van de naamsbekendheid een sterk positief effect heeft op de kwaliteitsperceptie en marktaandeel van een merk. Vanuit de theorie en het onderzoek, is vastgesteld dat de status van de bekendheid van het KSC momenteel onbekend is. Aan de hand van deze status en feit dat er geen marketingbudget is voor communicatie-uitingen, wordt

aanbevolen om aan te sturen op herkenning. Bij marketingcommunicatie waarbij wordt aangestuurd op herkenning worden de volgende aanbevelingen gegeven:

a) In elke communicatie-uiting moet een link gelegd worden tussen het merk en de categorie.
b) In elke communicatie-uitingen moet zichtbaar het merk en het logo getoond worden.

Om herkenning te realiseren moet de organisatie, volgens de theorie, in de startfase hoogfrequent adverteren. Gezien het feit dat het KSC geen financiële middelen heeft om dit te realiseren, wordt aanbevolen om frequent en actief te communiceren op het door de doelgroep genoemde meest effectieve communicatiekanaal: LinkedIn.

13. IMPLEMENTATIE

De aanbevelingen die in dit hoofdstuk verder worden uitgewerkt, hebben betrekking op het implementeren van de, in paragraaf 12.1, geformuleerde positionering middels communicatie-uitingen. Om antwoord te geven op de vraag hoe het KSC het beste haar marketingcommunicatie in moet richten, om potentiële deelnemers zo optimaal mogelijk te bereiken, enthousiasmeren en interesseren, is de structuur van 'het marketingcommunicatieplan in 14 stappen' van Guy van Liemt en Gert Koot als leidraad genomen (Van Liemt en Koot, 2017).

13.1 MARKETINGCOMMUNICATIEPLAN

Het marketingcommunicatieplan beschrijft de nieuwe marketing- en communicatiestrategie die geïmplementeerd moet worden om potentiële deelnemers zo doelgericht en effectief mogelijk te bereiken. Naast dat het plan de communicatiedoelgroep en de communicatiebarrière beschrijft, gaat het plan in op de communicatiestrategie waarmee de marketingcommunicatiedoelstellingen gerealiseerd moeten worden. In paragraaf 13.3 en 13.4 worden de interne- en externe communicatiemiddelen beschreven die het meest effectief zijn om de marketingdoelstellingen te verwezenlijken (Van Liemt en Koot, 2017).

13.1.1 DE NIEUWE MARKETING- EN COMMUNICATIESTRATEGIE

13.1.1.1. MARKETINGCOMMUNICATIEDOELGROEP

De marketingcommunicatiedoelgroep zijn alle productiebedrijven, engineeringbedrijven, kennisinstellingen en original equipment manufactures (OEM), die gevestigd zijn in de Nederlandse maakindustrieketen en onderdeel uitmaken van de machine-, kunststofverwerking- en metaalproductenindustrie. Deze bedrijven focussen zich in hun bedrijfsvoering op het verwerken van (ruwe) materialen tot nieuwe producten, het toevoegen van waarde en zien kennisuitwisseling als een doelstelling op zichzelf. De motieven voor het delen van kennis komen voor deze bedrijven neer op het behalen van commercieel voordeel en het willen bijdragen aan het toekomstbestendig worden van bedrijven middels samenwerkingen in de keten. De doelgroep vindt de waarden groei en een vergroting van de efficiency en effectiviteit van bedrijfsprocessen van enorm belang en wilt deze waarden stimuleren door zich te omgeven en samenwerkingen aan te gaan met andere bedrijven uit de keten.

13.1.1.2. MARKETINGCOMMUNICATIEBARRIÈRE

'Ik geloof wel dat een kennisdelingsplatform effectief kan zijn voor het stimuleren van innovatie en samenwerkingen. Maar ik ga niet mijn 'kroonjuwelen' – de kennis waar ik mijn brood mee verdien – zomaar weggeven om andere bedrijven te helpen. Daarnaast vraag ik me af wat nou écht de toegevoegde waarde voor mijn bedrijf kan zijn, als ik opzoek ben naar kennis is het sneller, gemakkelijker en goedkoper om te zoeken via Google of Wikipedia.'

13.1.1.3. MARKETINGCOMMUNICATIEDOELSTELLINGEN

- *Kennis (merkbekendheid & -associaties):* Op 1 juni 2022 weet 0,19% (ten opzichte van 0% op februari 2021) van de primaire marketingcommunicatiedoelgroep (70 bedrijven) dat het Knowlegde Sharing Centre de verbinder is van bedrijven in de Nederlandse design- en maakindustrie met een toegankelijk platform wat staat voor vertrouwen, groei en samenwerken en is de geholpen merkbekendheid van de organisatie 0,46% binnen de primaire

marketingcommunicatiedoelgroep (170 bedrijven), ten opzichte van 0,11% op februari 2021 (40 bedrijven).

- *Houding (merkbeleving):* Op 1 juni 2022 heeft 0,14% van de primaire marketingcommunicatiedoelgroep (50 bedrijven) het gevoel dat de diensten van het Knowledge Sharing Centre kunnen zorgen voor groei en een verhoging van de efficiency en effectiviteit van bedrijfsprocessen, 0,1% dat het bijdraagt in de verhoging van het eigen kennisniveau (35 bedrijven) en 0,05% (20 bedrijven) dat het zorgt voor commercieel voordeel, ten opzichte van 0% op februari 2021.

- *Gedrag (koopintenties & merkaanbeveling):* Op 1 juni 2022 heeft 0,93% van de marketingcommunicatiedoelgroep de website bezocht (340 bedrijven), 0,41% informatie opgevraagd (150 bedrijven), 0,22% zichzelf ingeschreven op een activiteit (80 bedrijven) en heeft de organisatie een NPS score in de Nederlandse maakindustrie van >15%.

13.1.1.4. MARKETINGCOMMUNICATIESTRATEGIE

- De propositie waarmee de marketingcommunicatiedoelstellingen gerealiseerd worden is beschreven in paragraaf 12.1.1
- De propositie zal onder de aandacht gebracht worden middels de marketingcommunicatievormen Tekst & Content en Merkervaring.
- Het benodigde bereik kan voor 100% met Owned reach gerealiseerd worden. Verwacht wordt dat met de propositie enige Earned reach gegenereerd zal worden, maar dit wordt beschouwd als bonus.

13.1.1.5. MARKETINGCOMMUNICATIEMIDDELEN

De marketingcommunicatiemiddelen zijn gekozen op basis van het marketingcommunicatiemiddelen-effectiviteitsmodel (Van Liemt en Koot, 2017). De twee interne- en drie externe communicatie-uitingen die het meest effectief zijn om de marketingdoelstellingen te verwezenlijken worden uitgebreid uitgewerkt in de implementatie (paragraaf 13.3 en 13.4).

13.2 OVERZICHT: MIDDELENPLAN EN TIME & EVENT PLANNING

Figuur 34 toont een overzichtelijke weergave van de vijf interne- en externe communicatie-uitingen, die ingezet moeten worden om de potentiële deelnemers zo optimaal mogelijk te bereiken. Daarnaast toont het overzicht het tekstdoel, de reach die wordt ingezet, de marketingcommunicatievormen en de marketingcommunicatiedoelstellingen (beschreven in paragraaf 13.1.1.3). De (totale) kosten om de communicatie-uitingen te realiseren en de tijdsplanning zijn tevens opgenomen in het overzicht (Van Liemt en Koot, 2017). De baten van het implementatieplan zijn opgenomen in paragraaf 13.3 en 13.4.

Het Knowledge Sharing Centre Middelenplan en Time & Event Planning						jun	juli	aug	sep	okt	nov	dec	jan	feb	mrt	aprl	mei	jun
Marketingcommunicatiemiddelen		Paid/ Owned reach	Marketing-communicatie-vormen	Marketing-communicatie-doelstelling	Kosten	Time en Event 2021/ 2022												
INTERNE COMMUNICATIE-UITINGEN																		
Middel 1. Het ontwikkelen van een online huisstijlhandboek	Informeren	-	Merkervaring	Merkbekendheid & -associaties	Gemiddeld €1000,-	X	X	X	X									
Middel 2. Het organiseren van (online) teambijeenkomsten	Informeren	-	Merkervaring	Merkbekendheid & -associaties	Geen kosten	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
EXTERNE COMMUNICATIE-UITINGEN																		
Middel 3. Het organiseren van evenementen	Informeren/ activeren	Owned reach	Tekst & Content	Merkbekendheid & -associaties/ merkbeleving	Geen kosten	X			X	X	X							
Middel 4. Het plaatsen van LinkedIn posts	Informeren/ activeren	Owned reach	Tekst & Content	Koopintentie & merkaanbeveling	Geen kosten	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Middel 5. Het optimaliseren van de website	Informeren/ activeren/ overtuigen	Owned reach	Tekst & Content	Merkbekendheid & -associaties/ merkbeleving/ koopintentie & merkaanbeveling	€2.500,-				X	X	X	x						
				Totaal:	€3.500,-													

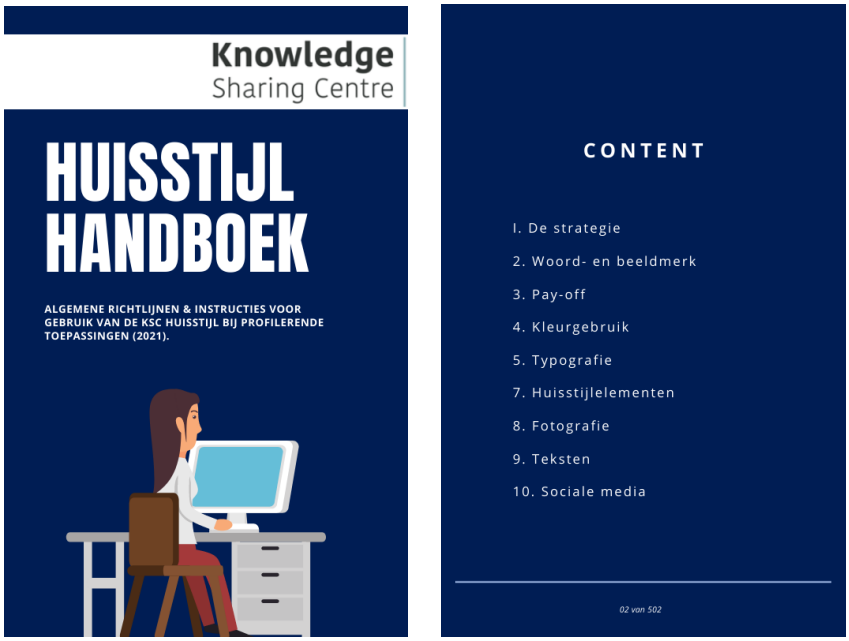
13.3 IMPLEMENTATIE VAN DE INTERNE COMMUNICATIE-UITINGEN

In deze paragraaf worden de interne communicatie-uitingen, die het meest effectief zijn om de marketingdoelstellingen te verwezenlijken, uitgewerkt. De interne communicatie-uitingen moeten een bijdragen leveren aan de uitstraling van de (visuele) identiteit van het KSC.

13.3.1 HET ONTWIKKELEN VAN EEN HUISSTIJL EN EEN ONLINE HUISSTIJLHANDBOEK

Team Nijhuis (z.d.) stelt dat afwijkingen in het huisstijlgebruik een afbreuk doen aan de herkenning van een merk (aanbevolen in paragraaf 12.2.3.2). Om deze reden moet medewerkers ondersteuning worden geboden in de vorm van een huisstijl en een online huisstijlhandboek, wat bijdraagt aan het profileren en consequent doorvoeren van de visuele identiteit van het KSC. Het consequent doorvoeren van deze huisstijl naar de buitenwereld, moet bijdragen aan een vergroting van de herkenbaarheid en naamsbekendheid van de organisatie op de markt (Pencilpoint, 2018).

In het huisstijlhandboek moet aandacht besteed worden aan diverse aspecten (opgenomen in figuur 35: content). Tevens moeten hierin de aanbevelingen over de huisstijl, gegeven in paragraaf 12.2.2.2, meegenomen worden. Figuur 35 toont een visuele weergave van het aanbevolen online huisstijlhandboek van het KSC.



Figuur 35: Een visuele weergave van het online huisstijlhandboek van het KSC

Gezien de financiële middelen kan de organisatie ervoor kiezen om het communicatiemiddel zelf te ontwikkelen, waarbij de propositie en positionering – geformuleerd in paragraaf 12.1 – als uitgangspunt moeten worden genomen. Echter, om tot een unieke positie in de hoofden van de doelgroep te komen, is het noodzakelijk dat de organisatie tijd en ruimte vrijmaakt voor verder onderzoek naar de visuele identiteit en het ontwikkelen van dit communicatiemiddel.

Bij het ontbreken aan tijd, creativiteit en ervaring, kan het marketingcommunicatiemiddel uitbesteed worden aan een externe partij. De gemiddelde kosten van een externe partij zijn in figuur 36

weergegeven. De kosten kunnen echter sterk variëren en vormen hierdoor slechts een indicatie. Tevens zijn de baten van dit marketingcommunicatiemiddel in deze tabel opgenomen.

Kosten bij inhuren externe partij	Algemene Baten
• De kosten voor het inhuren van een beginnende ontwerper bedragen tussen de €700 en €1300. • Gekeken naar het uurtarief komt dit neer op een bedrag tussen de 25 en 46 euro per uur. (Nielsvisser, z.d.).	• Een huisstijl draagt bij aan het onderscheidend vermogen op de markt. • De huisstijl zorgt voor herkenning op de markt, wat kan leiden tot een verhoging van het aantal deelnemers. • Omdat in het huisstijlhandboek alle richtingen zijn vastgelegd, kunnen communicatie-uitingen makkelijker worden ingericht. • Het efficiënter werken zorgt voor tijds- en kostenbesparingen. • Een huisstijl zorgt voor vertrouwen en geloofwaardigheid bij de (potentiële) deelnemer (waarden die door de doelgroep als belangrijk worden ervaren) (2birdsmedia, z.d.)

Figuur 36: Kosten en baten marketingcommunicatiemiddel 1

Doordat dit marketingcommunicatiemiddel zowel intern als door een externe partij ontwikkeld kan worden, tonen figuur 37 (intern) en 38 (extern) twee stappenplannen. Beide plannen tonen de activiteiten die ondernomen moeten worden, de verantwoordelijke en de (totale) tijdsbesteding. Gezien de marketingkracht van het KSC, wordt echter aanbevolen de ontwikkeling uit te besteden aan een externe partij.

Het succes van dit marketingcommunicatiemiddel kan gemeten worden aan de hand van de stijging van de geholpen herkenbaarheid, waarbij de marketingcommunicatiedoelstelling merkbekendheid en -associaties als leidraad kan worden genomen.

Middel 1. Het ontwikkelen van een huisstijl en online huisstijlhandboek (INTERN)		
Activiteit	**Verantwoordelijke**	**Tijdsbesteding (uren)**
Voorbereiding		
- Achtergrondinformatie vaststellen (missie/visie, strategie, marktpositie, ontwikkelingen, etc.)	Hoofdbestuursleden	20 uur
- Achtergrondinformatie aanvullen met de resultaten uit het marketingcommunicatieplan (positionering, propositie, klantbehoeften, drijfveren, etc.)	Hoofdbestuursleden	8 uur
- Onderzoek verrichten naar de naam- en merkstructuur	Hoofdbestuursleden	20 uur
- Onderzoek verrichten naar huisstijlelementen (kleurgebruik, typografie, pay-off, etc.)	Hoofdbestuursleden	30 uur
Ontwerpen		
- Overzicht van toepassingen maken	Hoofdbestuursleden	15 uur
- Verdiepen in design platformen	Hoofdbestuursleden	20 uur
- Ontwerpfase	Hoofdbestuursleden	40 uur
- De huisstijl verwerken in een online huisstijlhandboek	Hoofdbestuursleden	25 uur
Verwerking		
- De huisstijl blijven ontwikkelen	Hoofdbestuursleden	...
- De huisstijl doorvoeren in alle marketingcommunicatie-uitingen	Hoofdbestuursleden	20 uur en meer (in toekomst)
	Totaal:	**198 uur**

Figuur 37: Stappenplan marketingcommunicatiemiddel 1 (intern)

Middel 1. Het ontwikkelen van een huisstijl en online huisstijlhandboek (EXTERN)		
Activiteit	**Verantwoordelijke**	**Tijdsbesteding (uren)**
Voorbereiding		
- Achtergrondinformatie vaststellen (missie/visie, strategie, marktpositie, ontwikkelingen, etc.)	Hoofdbestuursleden	20 uur
- Achtergrondinformatie aanvullen met de resultaten uit het marketingcommunicatieplan (positionering, propositie, klantbehoeften, drijfveren, etc.)	Hoofdbestuursleden	8 uur
- Onderzoek verrichten naar welke veranderingen het KSC zelf kan doorvoeren	Hoofdbestuursleden	4 uur
- Deskresearch naar het vinden van een externe partij	Hoofdbestuursleden	8 uur
Ontwerpen		
- Briefing met ontwerper	Hoofdbestuursleden + ontwerper	1 uur en 30 min
- Ontwerpfase	Ontwerper	-
- Evaluatie	Hoofdbestuursleden + ontwerper	1 uur en 30 min
- Ontwerpfase	Ontwerper	-
- Evaluatie/ akkoord	Hoofdbestuursleden + ontwerper	1 uur en 30 min
- Ontwikkelen van online huisstijlhandboek	Ontwerper	-
Verwerking		
- De huisstijl blijven ontwikkelen	Hoofdbestuursleden + evt. externe partij	...
- De huisstijl doorvoeren in alle marketingcommunicatie-uitingen	Ontwerper	-
	Totaal:	**44 uur en 30 min**

Figuur 38: Stappenplan marketingcommunicatiemiddel 1 (extern)

13.3.2. HET ORGANISEREN VAN (ONLINE) TEAMBIJEENKOMSTEN

Om de identiteit te stimuleren is het tevens van belang dat de medewerkers overtuigd zijn van de eigen propositie en positionering en dat de visie wordt gedeeld binnen het team. Om hieraan bij te dragen moeten teambijeenkomsten georganiseerd worden, waarin minimaal twee keer in de maand de strategie wordt besproken. Deze bijeenkomsten kunnen zowel live als online plaatsvinden.

Door de medewerkers de organisatiewaarden en de organisatie-identiteit uit te laten stralen, kan de boodschap van de organisatie beter uitgedragen worden naar de doelgroep. Dit draagt bij aan een vergroting van de merkbekendheid en het creëren van de gewenste associaties in de hoofden van de doelgroep (Mt/sprout, z.d.). Het succes van dit marketingcommunicatiemiddel kan hierdoor gemeten worden aan de hand van de stijging in naamsbekendheid, waarbij de marketingcommunicatiedoelstelling merkbekendheid en -associaties als leidraad kan worden genomen.

De kosten (randvoorwaarde) en baten van dit marketingcommunicatiemiddel zijn opgenomen in figuur 39.

Kosten	Baten
• *Geen kosten:* alles kan intern georganiseerd worden • *Randvoorwaarde voor succes:* de bestuursleden en medewerkers moeten meer tijd investeren in het KSC (minimaal twee dagen per week)	• Efficiëntere en effectievere workflow • Betere informatiedoorstroming • Eventuele verhoging in aantal deelnemers • Meer naamsbekendheid op de markt (IBM, z.d.)

Figuur 39: Kosten en baten marketingcommunicatiemiddel 2

Figuur 41 toont een stappenplan voor het organiseren van de (online) teambijeenkomsten, met daarin de activiteiten die ondernomen moeten worden, de verantwoordelijke en de (totale) tijdsbesteding.

Middel 2. Organiseren (online) teambijeenkomst		
Activiteit	**Verantwoordelijke**	**Tijdsbesteding (uren)**
Voorbereiding		
- Het marketingcommunicatieplan publiceren	Arno Sprengers	1 uur
- Opzet bijeenkomst noteren	Hoofdbestuursleden	3 uur
- Vragen/stellingen bedenken om te willen bespreken of achter de hand te hebben	Hoofdbestuursleden	2 uur
- Medewerkers informeren over doel, plaats en tijd van bijeenkomst en voorbereiding	Hoofdbestuursleden	1 uur
Bijeenkomst		
- Toelichting marketingcommunicatieplan	Arno Sprengers	20 min
- Verdieping via vragenronde	Hoofdbestuursleden + medewerkers	10 min
- Analyse en inzichten	Hoofdbestuursleden + medewerkers	15 min
- Reactie op inzichten	Hoofdbestuursleden	10 min
Verwerking		
- Conclusie trekken	Hoofdbestuursleden	5 min
- Doelen stellen	Hoofdbestuursleden + medewerkers	10 min
- Positief afsluiten	Hoofdbestuursleden	5 min
	Totaal:	**8 uur en 15 min**

Figuur 40: Stappenplan marketingcommunicatiemiddel 2

13.4 IMPLEMENTATIE VAN DE EXTERNE COMMUNICATIE-UITINGEN

Deze paragraaf toont de uitwerkingen van de externe communicatie-uitingen, die het meest effectief zijn om de marketingdoelstellingen te verwezenlijken. De externe communicatie-uitingen moeten een bijdragen leveren aan het informeren van de doelgroep, het vergroten van de herkenbaarheid en naamsbekendheid op de markt en het aanspreken van (potentiële) deelnemers.

13.4.1. HET ORGANISEREN VAN EVENEMENTEN

Gezien het feit dat de potentiële deelnemers voornamelijk geïnformeerd willen worden én om de sterkst verbonden associaties – onbekendheid en onduidelijkheid – onder handen te nemen, moeten evenementen georganiseerd worden waarin de doelgroep wordt voorzien van informatie. De marketingcommunicatievorm die hiervoor zal worden ingezet is merkervaring, in de vorm van één briefing en drie hybride events (een opkomende trend in de B2B-markt, beschreven in paragraaf 10.3.3).

Middels deze bijeenkomsten moeten de propositie en positionering een breinpositie innemen in de hoofden van de doelgroep en moet, gezien dit nog onbekend is, de meerwaarde van de organisatie duidelijk worden gemaakt. Om deze meerwaarde expliciet te benadrukken moeten succesverhalen, met betrekking tot kennisborging en -deling, van bedrijven gedeeld worden (opgenomen in hybride event 2 en 3). Tevens moet in de communicatie, gekeken naar de aanbevelingen uit paragraaf 12.2.3.1, de nadruk gelegd worden op het overdragen van voordelen, claims en argumenten en moet ingespeeld worden op de initiële attitude van de doelgroep: de drijfveren en drempels. Om de voordelen van kennisuitwisseling te benadrukken en om de meerwaarde van het platform te tonen moet een kennisexpert worden uitgenodigd (opgenomen in hybride event 1). De kosten (randvoorwaarde) en baten van dit marketingcommunicatiemiddel zijn opgenomen in figuur 41.

Kosten	Baten
• *Geen kosten:* alles kan intern georganiseerd worden • *Randvoorwaarde voor succes:* de bestuursleden en medewerkers moeten meer tijd investeren in het KSC (minimaal twee dagen per week)	• Tot tien keer meer bereik in vergelijking tot een evenement die uitsluitend fysiek plaatsvindt (Halito, z.d.). • €15,- voor één hybride-evenement (A. Sprengers, persoonlijke communicatie, 24 mei 2021) • €35,- voor alle drie de evenementen (A. Sprengers, persoonlijke communicatie, 24 mei 2021) • Ervan uitgaande dat minimaal de helft van de 40 bedrijven deelnemen aan de evenementen, zullen de opbrengsten voor dit marketingcommunicatiemiddel minimaal €300,- zijn en kunnen de opbrengsten oplopen tot €700,-

Figuur 41: Kosten en baten marketingcommunicatiemiddel 3

Om de hybride events aan te kondigen moet een mail gestuurd worden naar de 40 bedrijven die momenteel enigszins zijn aangesloten bij het KSC, maar nog geen deelnemers vormen. Tevens moeten LinkedIn berichten geplaatst worden waarbij potentiële deelnemers de mogelijkheid wordt geboden om zich snel en gemakkelijk in te kunnen schrijven op de evenementen. De briefing is volledig gratis en uitsluitend voor de bedrijven die momenteel enigszins zijn aangesloten bij het KSC (A. Sprengers, persoonlijke communicatie, 17 mei 2021).

Figuur 42 toont de stappenplannen voor het organiseren van de vier bijeenkomsten. Hierin staat de datum waarop het evenement plaats moet vinden, het tijdstip, de activiteiten die ondernomen moeten worden, de verantwoordelijke en de (totale) tijdsbesteding.

Het succes van dit marketingcommunicatiemiddel kan gemeten worden aan de hand van de stijging in het aantal deelnemers dat deelneemt aan de evenementen en de stijging in het aantal nieuwe deelnemers van het platform, waarbij de marketingcommunicatiedoelstellingen merkbekendheid, -associaties en -beleving als leidraad kunnen worden genomen.

Middel 3. Organiseren van eenbriefing en hybride events		
Activiteit	**Verantwoordelijke**	**Tijdsbesteding (uren)**
22/06/2021: BRIEFING (16:00-17:30)		
Voorbereiding		
- Samenvoegen onderzoeksbevindingen van studenten	Studenten	5 uur
- Opzet bijeenkomst noteren	Hoofdbestuursleden	4 uur
- Uitnodigingsmail doelgroep opstellen: inleiding, genodigde, doel, programma, verwachtingen en contactpersonen	Arno Sprengers	3 uur
- Uitnodigingsmail versturen	Arno Sprengers	10 min
Bijeenkomst		
- Welkomswoord	Hoofdbestuursleden	7 min
- Toelichting marketingcommunicatieplan	Arno Sprengers	15 min
- toelichting toekomst richtlijn(en) en voortgang	Hoofdbestuursleden	20 min
- Verdieping via vragenronde	Hoofdbestuursleden + genodigde	10 min
- Analyse en inzichten	Hoofdbestuursleden + genodigde	15 min
- Reactie op inzichten	Hoofdbestuursleden	10 min
Verwerking		
- Conclusie trekken	Hoofdbestuursleden	5 min
- Samenvatting geven met doelstellingen	Hoofdbestuursleden	10 min
- Aankondiging hybride events	Hoofdbestuursleden	7 min
- Positief afsluiten	Hoofdbestuursleden	5 min

08/09/2021: HYBRIDE EVENT 1 (19:00-21:00)		
Activiteit	**Verantwoordelijke**	**Tijdsbesteding (uren)**
Voorbereiding		
- Onderzoek verrichten naar hybride events	Hoofdbestuursleden + werknemers	15 uur
- Doorspreken mogelijkheden	Voorzitten + ICT van ASML	3 uur
- Opzet bijeenkomst noteren	Hoofdbestuursleden	5 uur
- Teambijeenkomst organiseren: doorspreken	Hoofdbestuursleden + werknemers	3 uur
- Contact leggen Matthieu Weggeman (Kenniswetenschapper/ -expert)	Josette Gevers (TU/E)	3 uur
- Uitnodigingsmail doelgroep opstellen: inleiding, genodigde, doel, programma, verwachtingen en contactpersonen	Arno Sprengers	3 uur
- Uitnodigingsmail versturen	Arno Sprengers	10 min
Bijeenkomst		
- Welkomswoord	Hoofdbestuursleden	7 min
- Informeren over voordelen van kennisdeling	Kenniswetenschapper/ -expert	20 min
- Informeren over KSC	Arno Sprengers	20 min
- Informeren over KSC Academy	René van Ommeren	20 min
- Verdieping via vragenronde	Hoofdbestuursleden + genodigde	10 min
- Analyse en inzichten	Hoofdbestuursleden + genodigde	15 min
- Reactie op inzichten	Hoofdbestuursleden	10 min
Verwerking		
- Conclusie trekken	Hoofdbestuursleden	5 min
- Samenvatting geven met doelstellingen	Hoofdbestuursleden	10 min
- Aankondiging hybride event 2	Hoofdbestuursleden	7 min
- Positief afsluiten	Hoofdbestuursleden	5 min

22/09/2021: HYBRIDE EVENT 2 (19:00-21:00)		
Activiteit	**Verantwoordelijke**	**Tijdsbesteding (uren)**
Voorbereiding		
- Doorspreken mogelijkheden	Voorzitter + ICT van ASML	2 uur
- Opzet bijeenkomst noteren	Hoofdbestuursleden	5 uur
- Teambijeenkomst organiseren: doorspreken	Hoofdbestuursleden + werknemers	3 uur
- Contact leggen met twee bedrijven om succesverhalen van kennisdeling te delen (evt. GMT Benelux en WBM Staalservice Centrum)	Arno Sprengers	5 uur
- Uitnodigingsmail doelgroep opstellen: inleiding, genodigde, doel, programma, verwachtingen en contactpersonen	Arno Sprengers	3 uur
- Uitnodigingsmail versturen	Arno Sprengers	10 min
Bijeenkomst		
- Welkomswoord	Hoofdbestuursleden	7 min
- Update KSC	Arno Sprengers	15 min
- Update KSC Academy	Jeroen van de Vorst	15 min
- Toelichting succesverhaal 1, door bedrijf 1	Hoofdbestuursleden + bedrijf 1	20 min
- Toelichting succesverhaal 2, door bedrijf 2	Hoofdbestuursleden + bedrijf 2	20 min
- Verdieping via vragenronde	Hoofdbestuursleden + genodigde	10 min
- Analyse en inzichten	Hoofdbestuursleden + genodigde	15 min
- Reactie op inzichten	Hoofdbestuursleden	10 min
Verwerking		
- Conclusie trekken	Hoofdbestuursleden	5 min
- Samenvatting geven met doelstellingen	Hoofdbestuursleden	10 min
- Aankondiging hybride event 3	Hoofdbestuursleden	7 min
- Positief afsluiten	Hoofdbestuursleden	5 min

06/10/2021: HYBRIDE EVENT 3 (19:00-21:00)		
Activiteit	**Verantwoordelijke**	**Tijdsbesteding (uren)**
Voorbereiding		
- Doorspreken mogelijkheden	Voorzitter + ICT van ASML	2 uur
- Opzet bijeenkomst noteren	Hoofdbestuursleden	5 uur
- Teambijeenkomst organiseren: doorspreken	Hoofdbestuursleden + werknemers	3 uur
- Contact leggen met twee bedrijven om succesverhalen van kennisdeling te delen (evt. Mifa Aluminium en Craft Education)	Arno Sprengers	5 uur
- Uitnodigingsmail doelgroep opstellen: inleiding, genodigde, doel, programma, verwachtingen en contactpersonen	Arno Sprengers	3 uur
- Uitnodigingsmail versturen	Arno Sprengers	10 min
Bijeenkomst		
- Welkomswoord	Hoofdbestuursleden	7 min
- Update KSC	Arno Sprengers	15 min
- Update KSC Academy	Jeroen van de Vorst	15 min
- Toelichting succesverhaal 3, door bedrijf 3	Hoofdbestuursleden + bedrijf 3	20 min
- Toelichting succesverhaal 4, door bedrijf 4	Hoofdbestuursleden + bedrijf 4	20 min
- Verdieping via vragenronde	Hoofdbestuursleden + genodigde	10 min
- Analyse en inzichten	Hoofdbestuursleden + genodigde	15 min
- Reactie op inzichten	Hoofdbestuursleden	10 min
Verwerking		
- Conclusie trekken	Hoofdbestuursleden	5 min
- Samenvatting geven met doelstellingen	Hoofdbestuursleden	10 min
- Aankondiging eventuele nieuwe evenement(en)	Hoofdbestuursleden	7 min
- Positief afsluiten	Hoofdbestuursleden	5 min
	Totaal:	**88 uur en 51 min**

Figuur 42: Stappenplan marketingcommunicatiemiddel 3

13.4.2. HET PLAATSEN VAN LINKEDIN POSTS

Techreview (z.d.) stelt dat LinkedIn 's werelds grootste zakelijke netwerkwebsite is. Dit gegeven wordt beaamd met de onderzoeksbevinding dat LinkedIn, volgens de respondenten, het meest doeltreffende kanaal is om de doelgroep te bereiken. Om de doelgroep up-to-date te houden en te informeren, moet frequent berichten geplaatst worden op de LinkedIn-pagina van het KSC. Middels het plaatsen van berichten op dit kanaal moet informatie getoond worden over de organisatie, waardoor potentiële deelnemers de meerwaarde van de diensten zien en eerder besluiten om deel te nemen aan het platform. Daarnaast moeten er bedrijfsupdates en (kennis)artikelen gedeeld worden zodat het KSC zich in de hoofden van de doelgroep kan profileren als kennisexpert. Ten slotte moet op de bedrijfspagina de diensten getoond worden en moet het vertrouwen in het platform groeien door de doelgroep een kijkje achter de schermen te geven (Max, z.d.).

In de berichten moeten bedrijven de mogelijkheid hebben om gemakkelijk te navigeren naar de website, meer informatie op te vragen en zichzelf in te kunnen schrijven voor bepaalde lezingen en/of workshops die plaatsvinden. Om meer herkenbaarheid en naamsbekendheid middels het LinkedIn-kanaal te genereren, is het van essentieel belang dat de organisatie frequent post. Voor de organisatie betekent dit dat er elke dag een post geplaatst moet worden die steeds in gaat op een ander thema. Figuur 43 toont een visuele weergave van een LinkedIn bericht die het KSC zou kunnen plaatsen op het eigen kanaal.

Om de propositie en positionering van het KSC over het voetlicht te krijgen, is het van essentieel belang dat de huisstijl van het KSC, aanbevolen in paragraaf 12.2.2, en uitgewerkt in paragraaf 13.3.1, in alle communicatie-uitingen van het kanaal wordt meegenomen. Dit draagt bij aan het stimuleren van de visuele identiteit van de organisatie en zorgt voor meer herkenbaarheid en naamsbekendheid op de markt.

De kosten (randvoorwaarde) en baten van dit marketingcommunicatiemiddel zijn opgenomen in figuur 44.

Het succes van dit marketingcommunicatiemiddel kan gemeten worden aan de hand van de stijging in het aantal volgers, reacties, likes en inschrijvingen, waarbij de marketingcommunicatiedoelstelling koopintentie en merkaanbeveling als leidraad kan worden genomen.

Figuur 43: Visuele weergave LinkedIn post KSC

Kosten	Baten
• *Geen kosten:* alles kan intern georganiseerd worden • *Randvoorwaarde voor succes:* de bestuursleden en medewerkers moeten meer tijd investeren in het KSC (minimaal twee dagen per week)	• LinkedIn vergroot de naamsbekendheid en het netwerk (Asap, z.d.) • De vindbaarheid van de organisatie wordt vergroot (Themarketingfactory, 2019) • De mogelijkheid om de diensten te promoten, wat kan leiden tot een verhoging van het aantal deelnemers (Themarketingfactory, 2019) • De mogelijkheid om klantrelaties op te bouwen, wat kan leiden tot loyale deelnemers (Themarketingfactory, 2019) • De mogelijkheid om (potentiële) deelnemers te informeren en te voorzien van updates, wat kan leiden tot een verhoging van de klanttevredenheid (Leadlinq, 2018)

Figuur 44: Kosten en baten marketingcommunicatiemiddel 4

Figuur 45 toont een content kalender die het KSC moet helpen bij het organiseren en plannen van de content voor de LinkedIn-pagina (Admin, 2017). Deze kalender toont het content type, het doel, de lengte van het bericht, het tijdstip van publicatie en worden laatste opmerkingen aangeduid.

MIDDEL 4. CONTENTKANALENDER VOOR DE LINKEDIN-BEDRIJFSPAGINA

Thema	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag	Content type	Doel	Lengte	Tijdstip	Opmerkingen
Over de diensten					●	Productinformatie	Informeren	450 woorden	09:00	De doelgroep moet geinformeerd worden over wat de diensten kunnen bijdragen aan de eigen bedrijfsprocessen: de meerwaarde moet getoond worden.
Over het bedrijf		●				Bedrijfsinformatie	Informeren	450 woorden	09:00	De doelgroep moet geinformeerd worden over wat de organisatie doet en kan bijdragen aan de eigen bedrijfsprocessen: de meerwaarde moet getoond worden.
Relevante updates	●					Nieuwsbrief	Informeren	300 woorden	19:00	De doelgroep moet geinformeerd worden over de laatste updates van het KSC en de KSC Academy.
Succes- en faalstories					●	Video's van klantreviews	Overtuigen	150 woorden	19:00	Er moeten zowel succes- als faalstories geplaatst worden om bedrijven de voordelen van het platform te tonen. Op deze manier moet de doelgroep overtuigd worden.
Nieuwe deelnemende bedrijven aankondigen				●		Informatie met afbeelding	Activeren	200 woorden	14:00	Elke week moeten de (eventuele) nieuwe deelnemers aangekondigd worden of in 'spotlight' gezet worden om andere potentiële deelnemers te activeren ook deel te nemen.
Nieuwe kennis op het platform aankondigen				●		Informatie met afbeelding	Activeren	200 woorden	13:00	Elke week moet de (nieuwe) kennis die is gepubliceerd op het platform aangekondigd worden of in 'spotlight' gezet worden om andere potentiële deelnemers te activeren ook deel te nemen.
Relevante trends en ontwikkelingen op de markt			●			Vak- of branchegerelateerd nieuws van derden	Informeren	250 woorden	19:00	Elke week moet de doelgroep geinformeerd worden over relevante trends en ontwikkelen die bijdragen aan de voordelen van zowel interne- als externe kennisdeling.
Attenderen op evenementen, workshops, etc.	●					Aankondigings- berichten	Activeren	150 woorden	09:00	De doelgroep moet de mogelijkheid hebben om zichzelf in te kunnen schrijven over evenementen die plaatsvinden. Om deze reden moet elke woensdag een aankondigingbericht verstuurd worden.
Achter de schermen		●				Video's van werknemers	Informeren	100 woorden	19:00	Om het vertrouwen van het platform te vergroten moet er een kijkje achter de schermen gegeven worden. Dit kan gedaan worden door een medewerker in de spotlight te zetten of updates te geven over interne bijeenkomsten

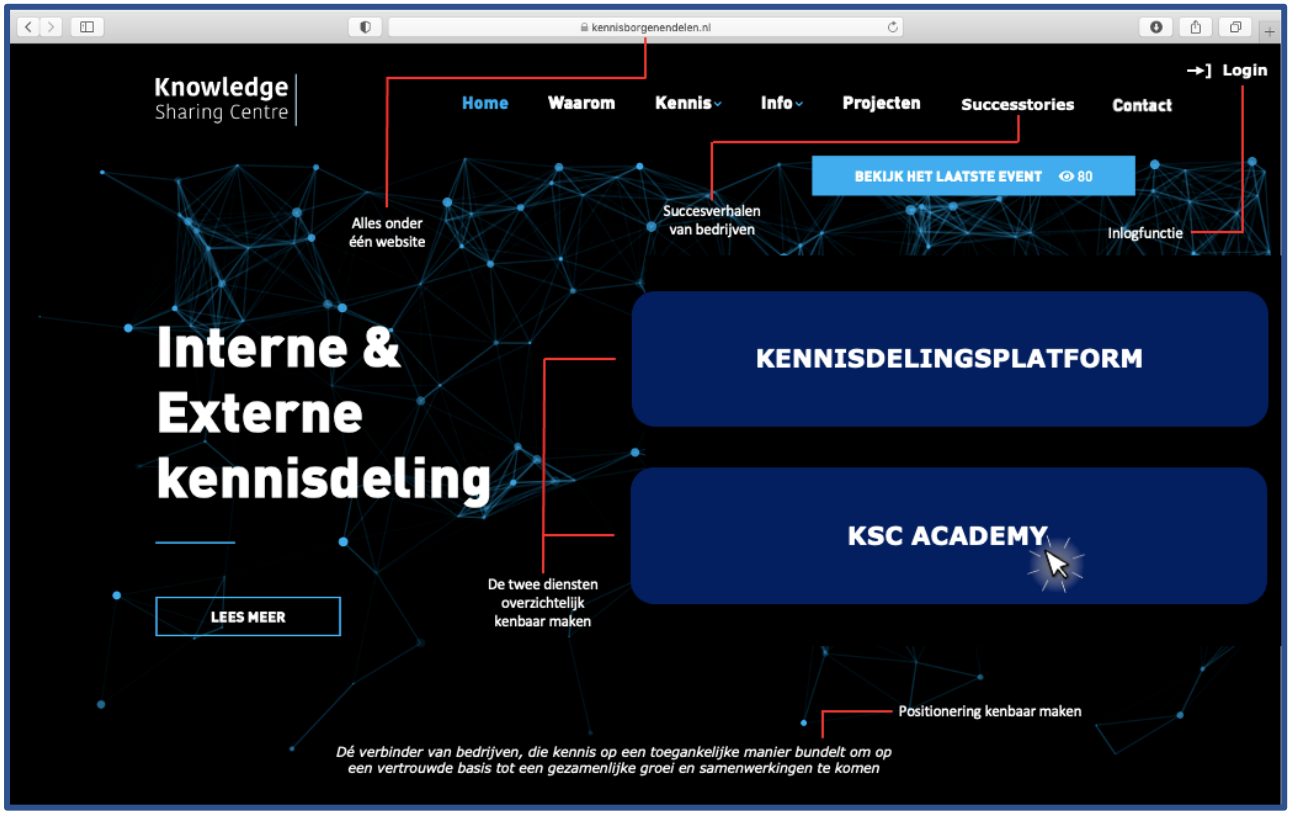
Figuur 45: De content kalender voor het LinkedIn-kanaal

13.4.3. HET OPTIMALISEREN VAN DE WEBSITE

Volgens onderzoek, verricht door Digitalchamps (2019), is de website van een organisatie een belangrijk marketinginstrument wat dient als informatiekanaal voor elke bezoeker. Gezien het feit dat (potentiële) deelnemers voornamelijk geïnformeerd willen worden over de diensten van het KSC, de meerwaarde van het platform en de (toekomst)richtingen die de organisatie op wil, is het van essentieel belang dat de website van de organisatie geoptimaliseerd wordt. Door de website te optimaliseren moet het KSC meer bezoekers genereren naar de website, de doelgroep beter bereikt worden en de naamsbekendheid worden vergroot. Daarnaast moet de optimalisatie bijdragen aan een positievere online reputatie van de organisatie, wat moet leiden tot een stijging van het aantal deelnemers (websiteanalyse, z.d.).

De website moet zich richten op twee groepen: de potentiële deelnemers die zich middels de website oriënteren en de huidige deelnemers die op de website kunnen inloggen. Voor deze twee groepen moet een toegankelijke en omvangrijke omgeving gecreëerd worden, waarin wordt voorzien in de behoeften van de potentiële deelnemers, beschreven in paragraaf 8.4.4 (gewenste attributen) en paragraaf 8.7.1 (drijfveren voor deelname). Daarnaast moet de website, gezien het feit dat die niet up-to-date, sterk verouderd en te ingewikkeld, gemoderniseerd en geüpdatet worden in de vorm van een aantrekkelijke en overzichtelijke website. Dit betekent dat de uitstraling van de website moet aansluiten op de, nog te ontwikkelen, huisstijl van het KSC. Om deze reden is het van essentieel belang dat het KSC allereerst onderzoek verricht naar het in kaart brengen van de huisstijl en nadien pas kijkt naar de optimalisatie van de website.

Van belang is dat de twee diensten van het KSC, het platform en de Academy, als twee richtingen worden gepubliceerd op de website. Om dit beter toe te lichten toont figuur 46 een visuele weergave van de nieuwe homepagina van de organisatie. Omdat het onderhouden van individuele contacten bijdraagt aan het stimuleren en onderhouden van klantrelaties, moeten bezoekers de mogelijkheid hebben om vragen te stellen middels de website, (Pouw, 2020).



Figuur 46: Visuele weergave nieuwe homepagina KSC

Tevens moet er een inlogfunctie komen waarmee deelnemers kunnen inloggen en navigeren naar het kennisdelingsplatform. Dit betekent dat er niet langer twee losstaande websites moeten zijn, maar alles onder één website moet worden weergegeven. Ten slotte moet de organisatie awareness creëren door successtories te plaatsen op de website. Door bedrijven te laten zien dat andere organisaties, met dank aan het KSC, tot succesvolle innovaties zijn gekomen, wordt de meerwaarde van de organisatie getoond (geconstateerd in paragraaf 8.7.1 en 8.7.2).

Voor de optimalisatie van de website moet een externe partij ingehuurd worden. De gemiddelde kosten voor het inhuren van een externe partij zijn in figuur 47 opgenomen. Echter, deze kosten kunnen enorm variëren en kunnen hierdoor hoger of lager uitvallen. Tevens zijn de baten van dit marketingcommunicatiemiddel in deze tabel opgenomen.

Kosten	Baten
• Kosten huidige website optimaliseren €2.500,- (Bunskoeke, 2021)	• Beter vindbaar in zoekmachines • Meer bezoekers op de website • Beter bereik van de doelgroep • Positiever merkbeeld, wat leidt tot een verhoging van de klanttevredenheid • Potentiële deelnemers besluiten sneller deel te nemen, wat leidt tot een verhoging in aantal deelnemers • Vergroting van de naamsbekendheid (Websiteanalyse, z.d.)

Figuur 47: Kosten en baten marketingcommunicatiemiddel 5

Figuur 48 toont een stappenplan voor het optimaliseren van de website, met daarin de activiteiten die ondernomen moeten worden, de verantwoordelijke en de (totale) tijdsbesteding.

Het succes van dit marketingcommunicatiemiddel kan gemeten worden aan de hand van het aantal websitebezoekers, inschrijvingen en het verlatingspercentage, waarbij alle drie de marketingcommunicatiedoelstellingen leidraad kunnen worden genomen.

Middel 5. Optimalisatie van de website		
Activiteit	**Verantwoordelijke**	**Tijdsbesteding (uren)**
Voorbereiding		
- Kernstrategie voor de website bepalen	Hoofdbestuursleden	20 uur
- Strategie aanvullen met de resultaten uit het marketingcommunicatieplan (positionering, propositie, klantbehoeften, drijfveren, etc.)	Hoofdbestuursleden	8 uur
- Deskresearch naar het vinden van een externe partij	Hoofdbestuursleden	8 uur
Ontwerpen		
- Briefing met websitebouwer	Hoofdbestuursleden + websitebouwer	1 uur en 30 min
- Ontwerpfase	Websitebouwer	-
- Evaluatie	Hoofdbestuursleden + websitebouwer	1 uur en 30 min
- Ontwerpfase	Websitebouwer	-
- Evaluatie/ akkoord	Hoofdbestuursleden + websitebouwer	1 uur en 30 min
Verwerking		
- Onderhouden van de website	Websitebouwer	...
- Potentiële deelnemers informeren over de mogelijkheden op de nieuwe website	Hoofdbestuursleden	1 uur en 30 min
	Totaal:	**42 uur**

Figuur 48: Stappenplan marketingcommunicatiemiddel 5

13.5 METINGEN EN CONSEQUENTIES

Gekeken naar de gevolgen die de aanbevelingen en implementatie hebben op de inrichting van de organisatie, wordt in deze paragraaf ingegaan op de metingen van de communicatie-uitingen ten opzichte van de organisatiedoelstelling en de consequenties die deze uitingen hebben voor het KSC.

13.5.1. METINGEN

Om de effecten van de middelenmix te meten moet, volgens van Liemt en Koot (2017), regelmatig gebruik worden gemaakt van tracking. Gezien de businessbehoefte, de tekortkoming aan financiële middelen en de veranderingen in de dienstcategorie, wordt aanbevolen per halfjaar een tracking uit te voeren die de progressie vaststelt en laat zien waar bijgestuurd moet worden. Om met het marketingcommunicatieplan bij te dragen aan het verwezenlijken van de organisatiedoelstelling, zijn onderstaande tussentijdse doelen opgesteld. Afgaande van de marketingdoelstellingen moet de eerste meting plaatsvinden op 1 december 2021.

NPS-SCORE

Om de voortgang van de NPS-score te meten, moet op 1 december 2021 aan de deelnemers gevraagd worden in welke mate (cijfer) zij het bedrijf aanraden aan vrienden/familie/collega's. Om de score te meten moet de volgende som gebruikt worden: NPS = % Promotors (cijfer tussen de 9 en 10) - % Criticasters (cijfer tussen de 0 en 6).

AANTAL DEELNEMERS

Om de voortgang van het aantal deelnemers te meten, moet op 1 december 2021 de som van het aantal nieuwe deelnemers worden vastgesteld (Op 1 juni 2021: 0 deelnemers).

13.5.2. CONSEQUENTIES

Alle adviezen en aaneensluitende implementatie zijn afgestemd op het beantwoorden van de onderzoeksvraag, doordat deze ingaan op het zo optimaal mogelijk inrichten van de positionering en de marketingcommunicatie van het KSC. Of het marketingcommunicatieplan realistisch is en om de gevolgen in kaart te brengen wordt allereerst teruggeblikt op de, in hoofdstuk 3, beschreven marketingaudit. Gezien het feit dat de marketingkracht van het KSC momenteel gelijk is aan 0, is de implementatie voor zover mogelijk afgestemd op de middelen van de organisatie (in de vorm van kennis, kunde en vaardigheden). Echter, zoals aangegeven in de implementatie, moeten de medewerkers meer tijd en ruimte investeren om het marketingcommunicatieplan over het voetlicht te krijgen.

Gekeken naar de impact van de financiële gevolgen van het marketingcommunicatieplan, kan gesteld worden dat de organisatie innovators moet binnenhalen die de kosten kunnen dekken van de optimalisatie van de website en eventueel de ontwikkeling van een huisstijl. Echter, voor de ontwikkeling van deze communicatie-uitingen kan ondersteuning worden gevraagd van ASML, waardoor de financiële gevolgen voor de organisatie aanzienlijk verlaagd kunnen worden. Ook gezien de mankracht en strategie van de organisatie wordt aanbevolen om de ontwikkeling van deze communicatiemiddelen uit te besteden aan een externe partij.

Gezien het feit dat het KSC een verhoging wil realiseren in het aantal deelnemers en marketingcommunicatie alleen als basis dient voor het aanspreken van deze deelnemers, is het noodzakelijk dat er een acquisitieplan wordt ontwikkeld waarmee de deelnemers daadwerkelijk over de streep worden getrokken. Gekeken naar de mankracht van de organisatie, kan het KSC een HBO student communicatie aannemen die dit acquisitieplan kan ontwikkelen.

LITERATUURLIJST:

2birdsmedia. (z.d.). *Waarom is een huisstijl zo belangrijk?* Geraadpleegd op 4 juni 2021, van https://www.2birdsmedia.nl/waarom-is-een-huisstijl-zo-belangrijk/

ABN Amro. (4 maart 2021). *Industrie.* Geraadpleegd op 4 mei 2021, van https://www.abnamro.nl/nl/zakelijk/insights/sectoren-en-trends/industrie/index.html

ACA. (z.d.). *"informatievoorzieningen: de levensader van elke organisatie".* Geraadpleegd op 25 maart 2021, van https://www.aca-it.nl/nieuws/informatievoorziening-organisaties

Adformatie. (16 april 2018). *Merkkeuze: Negatieve associaties zijn bepalender dan positieve.* Geraadpleegd op 29 april 2021, van https://www.adformatie.nl/merkstrategie/negatieve-merkassociaties-zijn-bepalender-dan-positieve

Admin. (5 december 2017). *De content kalender: verbeter je content proces.* Geraadpleegd op 6 juni 2021, van https://dekrachtvancontent.nl/contentkalender/contentkalender/ .

Allesovermarktonderzoek. (z.d.). *Steekproef berekenen.* Geraadpleegd op 18 februari 2021, van https://www.allesovermarktonderzoek.nl/steekproef-algemeen/steekproef-berekenen/

Asap. (z.d.). *3 redenen waarom je LinkedIn moet gebruiken.* Geraadpleegd op 6 juni 2021, van https://www.asap.be/nl/artikel/3-redenen-waarom-je-linkedin-moet-gebruiken

Baas & Baas. (16 maart 2021). *Dé marketingtrends van 2021.* Geraadpleegd op 17 mei 2021, van https://www.baasenbaas.nl/de-marketingtrends-van-2021/

Bergmark, H. (z.d.). *Ervaring: Founder.* Geraadpleegd op 10 mei 2021, van https://www.linkedin.com/in/hansbergmark/

Bijvoet, N. (23 juli 2020). *Zo bouw je een herkenbaar & waardevol merk.* Geraadpleegd op 23 maart 2021, van https://www.frankwatching.com/archive/2020/07/23/merkidentiteit-brand-identity-bouwstenen/

Blauw. (z.d.). *Brand salience: opvallen en op het juiste moment in het brein zitten.* Geraadpleegd op 29 april 2021, van https://www.blauw.com/nl/blogs/brand-salience

BoldData. (2021). *Fabrieken in Nederland.* Geraadpleegd op 5 mei 2021, van https://bolddata.nl/nl/bedrijven/nederland/fabrieken/

Boomstrategie. (z.d.). *Fasen bij organisatiegroei.* Geraadpleegd op 20 mei 2021, van https://www.boomstrategie.nl/organisatieontwikkeling-met-het-groeimodel-van-greiner

Boomstrategie. (z.d.). *Merkarchitectuur volgens het Brand BASICS-model van Boer – strategische keuzes maken voor merkportfolio's.* Geraadpleegd op 12 maart 2021, van https://www.boomstrategie.nl/merkarchitectuur-volgens-het-brand-basics-model-van-boer

Brainport Development. (z.d.). *Wereldwijd arbeidsmarktonderzoek bekendheid Eindhoven & Brainport Eindhoven Region.* Geraadpleegd op 10 mei 2021, van https://docplayer.nl/9487031-Wereldwijd-arbeidsmarktonderzoek-bekendheid-eindhoven-brainport-eindhoven-region.html

Brainport Eindhoven. (2018). *Brainport monitor 2018 – samenvatting – 11e editie.* Geraadpleegd op 23 februari 2021, van https://brainporteindhoven.com/fileadmin/user_upload/Brainport_Eindhoven/Brainport-Monitor-samenvatting-2018_1_.pdf

Brainportindustries. (12 oktober 2017). *Brainport Industries | ledenbijeenkomst 2017.* Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://www.brainportindustries.com/_asset/_public/171012Ledenvergadering/171012-ledenvergadering-2017.pdf

Brainportindustries. (2021). *Bedrijfspagina.* [Facebookpagina]. Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://science-web.nl/verslagen/literatuurlijst-volgens-apa-regels#facebookpagina

Brainportindustries. (z.d.). *Brainport Industries Campus.* Geraadpleegd op 10 mei 2021, van https://www.brainportindustries.com/nl/markt-keten/br

Brainportindustries. (z.d.). *Brainport Industries.* [Twitteraccount]. Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://twitter.com/brainport_ind

Brainportindustries. (z.d.). *Internationale marketing & beursdeelname.* Geraadpleegd op. 11 mei 2021, van https://www.brainportindustries.com/nl/markt-keten/internationale-marketing-beursdeelname

Brainportindustries. (z.d.). *Lidmaatschap.* Geraadpleegd op 10 mei 2021, van https://www.brainportindustries.com/nl/ledenoverzicht/aanmelden-lidmaatschap

Brainportindustries. (z.d.). *Together succesful: de kracht van het Brainport Industries Platform: Human Capital.* Geraadpleegd op 10 mei 2021, van https://www.brainportindustries.com/_asset/_public/MensenMachine/Brainport-HR-flyer-LR.pdf

Brainportindustries. (z.d.). *Wat is Brainport Industries?* Geraadpleegd op 10 mei 2021, van https://www.brainportindustries.com/nl/over-brainport-industries

Brainportindustriescampus. (z.d.). *De campus community.* Geraadpleegd op 10 mei 2021, van https://www.brainportindustriescampus.com

Brainportindustriescollege. (z.d.). *Wil jij ook dingen maken voor de techniek van morgen?* Geraadpleegd op 10 mei 2021, van https://www.brainportindustriescollege.nl

Brandambassadors. (z.d.). *10 redenen om brand ambassadors in te zetten voor uw merk.* Geraadpleegd op 26 mei 2021, van https://brandambassadors.nl/10-redenen-om-brand-ambassadors-in-te-zetten/

Broekhoff, M; Stumpel, H; Kooiker, R. (2015). *Marktonderzoek* (9e druk). Amsterdam, Nederland: Noordhoff Uitgevers B.V.

Brunel. (z.d.). *Wat is een engineer?* Geraadpleegd op 5 mei 2021, van https://www.brunel.nl/nl-nl/vraag-en-antwoord/wat-is-een-engineer

Bunskoeke, R. (26 maart 2021). *Wat kost een website gemiddeld? Kosten website laten bouwen.* Geraadpleegd op 6 juni 2021, van https://000.nl/kosten-website-laten-bouwen/

CBS. (15 april 2021). *Bedrijven; bedrijfstak.* Geraadpleegd op 5 mei 2021, van https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/81589NED?dl=5173D

Communicatie KC. (2019). *Boodschap, propositie en positionering.* Geraadpleegd op 27 mei 2021, van https://communicatiekc.com/boodschap-propositie-en-positionering/

Communicatiepositionering. (z.d.). *De waarde en rol van merkwaarden en kernwaarden.* Geraadpleegd op 11 april 2021, https://www.communicatiepositionering.nl/kernwaarden-merkwaarden

Communicatietraining. (z.d.). *Greiner model: de fasen van groei.* Geraadpleegd op 20 mei 2021, van https://communicatietraining.nl/inspiratie/greiner-model-de-fasen-van-groei/

De Indruk. (23 maart 2018). *Waarom jouw merk positionering nodig heeft.* Geraadpleegd op 25 mei 2021, van https://www.deindruk.nl/blog/waarom-jouw-merk-positionering-nodig-heeft/

Digitalchamps. (2019). *Waarom een goede website van belang is.* Geraadpleegd op 6 juni 2021, van https://digitalchamps.nl/seo-nieuws/waarom-een-goede-website-van-belang-is/

DSPE. (z.d.). *About DSPE.* Geraadpleegd op 10 mei 2021, van https://www.dspe.nl/about-dspe/

DSPE. (z.d.). *Dspe Video | bedrijfspagina.* [YouTube]. Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://www.youtube.com/channel/UCBSY3rDRM3VJd9-S5rczZlw/videos

DSPE. (z.d.). *Dutch Society for Precision Engineering | bedrijfspagina.* [LinkedIn]. Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://www.linkedin.com/company/dspe/posts/?feedView=all

DSPE. (z.d.). *Dutch Society for Precision Engineering.* Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://www.dspe.nl/wp-content/uploads/2020/08/DSPE-general-presentation.pdf

DSPE. (z.d.). *Education.* Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://www.dspe.nl/education/

DSPE. (z.d.). *Events.* Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://www.dspe.nl/events/

DSPE. (z.d.). *Knowledge.* Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://www.dspe.nl/knowledge/

DSPE. (z.d.). *Mikroniek.* Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://www.dspe.nl/mikroniek/

Echtonline. (16 juli 2019). *Kenmerken van een goede website.* Geraadpleegd op 10 mei 2021, van https://echtonline.nl/kenmerken-van-een-goede-website/

Essentracomponents. (z.d.). *Engineering: wat betekent het vandaag en wat is de toekomst ervan?* Geraadpleegd op 5 mei 2021, van https://www.essentracomponents.com/nl-nl/news/productbronnen/engineering-wat-betekent-het-vandaag-en-wat-is-de-toekomst-ervan

Eurib. (z.d.). *De Brand Reputation Grid.* Geraadpleegd op 12 maart 2021, van https://www.eurib.net/brand-reputation-grid/

Eurib. (z.d.). *Het MDC-model van Riezebos & Van der Grinten.* Geraadpleegd op 30 april 2021, van https://www.eurib.net/positioneren-mdc-model-riezebos-grinten/

Eurib. (z.d.). *Warm aanbevolen: de kracht van endorsement.* Geraadpleegd op 11 april 2021, van https://www.eurib.net/warm-aanbevolen-de-kracht-van-endorsement/

Extendure. (z.d.). *Hoe schrijf je een marketingcommunicatieplan?* Geraadpleegd op 2 maart 2021, van https://www.extendure.com/hoe-schrijf-marketingcommunicatieplan/

Frankwatching. (11 februari 2020). *55 LinkedIn-bedrijfspagina's onder de loep. Eindelijk een benchmark! [onderzoek].* Geraadpleegd op 14 mei 2021, https://www.frankwatching.com/archive/2020/02/11/linkedin-bedrijfspagina-benchmark-onderzoek/#:~:text=Volgers%20van%20bedrijfspagina's,met%20m%C3%A9%C3%A9r%20dan%20100.000%20volgers.

Frankwatching. (16 november 2021). *4 B2B-marketingtrends om in 2021 rekening mee te houden.* Geraadpleegd op 17 mei 2021, van https://www.frankwatching.com/archive/2020/11/16/b2b-marketing-trends-2021/

Frankwatching. (2012). *Een goede huisstijl ontwikkelen in 5 fasen [infographic].* Geraadpleegd op 3 juni 2021, van https://www.frankwatching.com/archive/2012/07/13/een-goede-huisstijl-ontwikkelen-in-5-fasen-infographic/

Fritz, L. (12 juni 2017). *Internal branding – wat is het en waarom is het nodig?* Geraadpleegd op 26 mei 2021, van https://zakelijk.infonu.nl/marketing/180251-internal-branding-wat-is-het-en-waarom-is-het-nodig.html

Fueld. (23 juni 2017). *Het belang van een goede website.* Geraadpleegd op 14 mei 2021, van https://fueld.nl/belang-goede-website/

Gedragvandeconsument. (z.d.). *Groeimodel van Greiner.* Geraadpleegd op 23 februari 2021, van https://gedragvandeconsument.nl/groeimodel-van-greiner/

Geurtsen, S. (30 maart 2017). *Waarom de associaties in ons brein belangrijk zijn voor jouw veranderaanpak.* Geraadpleegd op 29 april 2021, van https://www.dbgedrag.nl/onbewuste-associaties/

Gommers, A. (2016). *Improving new product manufacturability: Stimulating inter-organizational collaboration through knowledge sharing.* Geraadpleegd op 23 februari 2021, van https://www.knowledgesharingcentre.com/thesis-anne-gommers-tilburg-university/

Gototalbranding. (7 mei 2019). *Positionering: Points of Difference en Points of Parity?* Geraadpleegd op 3 mei 2021, van https://gototalbranding.nl/positionering/positionering-points-of-difference-en-points-of-parity/

Halito. (z.d.). *Online events organiseren? Wat is een hybride event, livestream of webinar?* Geraadpleegd op 4 juni 2021, van https://www.halito.com/nl-nl/online-events-organiseren-wat-een-hybride-event-livestream-webinar/

Harkes, L. (25 januari 2018). *Onderschat de waarde van merkassociaties niet.* Geraadpleegd op 29 april 2021, van https://www.frankwatching.com/archive/2018/01/25/onderschat-de-waarde-van-merkassociaties-niet/

Heskens, C. (2016). *Grow-engine model. Red paper: Brainport start your grow engines! Model voor structurele groei van het MKB.* Geraadpleegd op 23 februari 2021, van

https://www.knowledgesharingcentre.com/red-paper-brainport-start-your-grow-engines-model-voor-structurele-groei-van-het-mkb/

Heskesresearch. (z.d.). *Laddering kwalitatief onderzoek.* Geraadpleegd op 12 maart 2021, van https://www.heskesresearch.com/methoden/laddering/

IBM. (z.d.). *De derde weg naar echte klantgerichtheid.* Geraadpleegd op 3 juni 2021, van https://www.ibm.com/downloads/cas/QPR6KZV1

ICF. (2011). *Eindhoven.* Geraadpleegd op 23 februari 2021, van https://www.intelligentcommunity.org/eindhoven

Jimdo. (18 februari 2021). *Tips & trends voor je Instagram bedrijfsaccount in 2021.* Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://www.jimdo.com/nl/blog/ondernemen/instagram-bedrijfsaccount/

Knowledge Sharing Centre. (z.d.) *Waarom.* Geraadpleegd op 18 februari 2021, van https://www.kennisborgenendelen.nl/waarom/

Knowledge Sharing Centre. (z.d.). *De drie strategische pilaren van het KSC.* Geraadpleegd op 24 februari 2021, van https://www.knowledgesharingcentre.com/wp-content/uploads/2020/12/KSC-004-01-Overzicht-KSC.html

Knowledge Sharing Centre. (z.d.). Hoog tijd om het anders te gaan doen, slimmer! Geraadpleegd op 24 februari 2021, van https://www.knowledgesharingcentre.com/wp-content/uploads/2020/12/KSC-004-01-Overzicht-KSC.html

Knowledge Sharing Centre. (z.d.). *Organigram.* Geraadpleegd op 24 februari 2021, van https://www.knowledgesharingcentre.com/wp-content/uploads/2020/12/KSC-004-01-Overzicht-KSC.html

Knowledge Sharing Centre. (z.d.). *Waarom een KSC-platform.* Geraadpleegd op 23 februari 2021, van https://www.knowledgesharingcentre.com/wp-content/uploads/2020/12/KSC-003-01-Waarom-een-KSC-platform.pdf

Knowlegde Sharing Centre. (z.d.) *Visie KSC.* Geraadpleegd op 24 februari 2021, van https://www.knowledgesharingcentre.com/ksc-stichting-documenten/

L. Benders. (21 april 2020). *Reflecteren met de STARR-methode.* Geraadpleegd op 16 februari 2021, van https://www.scribbr.nl/stage/starr-methode/

L. Tubbing (z.d.). *Fieldresearch vs. deskresearch.* Geraadpleegd op 16 februari 2021, van https://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/fieldresearch-vs-deskresearch/

Leadlinq. (25 november 2018). *5 redenen waarom LinkedIn voor bedrijven interessant is.* Geraadpleegd op 6 juni 2021, van https://www.leadlinq.nl/linkedin/5-redenen-waarom-linkedin-voor-bedrijven-interessant-is/

LeadLogic. (12 februari 2021). *De digitale marketingtrends van 2021 voor jou op een rijtje.* Geraadpleegd op 17 februari 2021, van https://www.leadlogic.nl/blog/2021/02/12/de-digitale-marketing-trends-van-2021-voor-jou-op-een-rijtje/

Lederer. O. (20 juni 2020). *Wat kost een website? Wat zijn de werkelijke kosten voor een website (eenmalig en per jaar).* Geraadpleegd op 6 juni 2021, van https://www.finalwebsites.nl/wat-kost-een-website/

Linkmagazine. (7 april 2020). *Macroscoop opent haar Epicor Experience Center op Brainport Industries Campus.* Geraadpleegd op 10 mei 2021, van https://www.linkmagazine.nl/macroscoop-naar-brainport-industries-campus/

Loyals. (14 juli 2020). *Zo organiseer je een succesvol hybride event.* Geraadpleegd op 17 mei 2021, van https://loyals.com/nl/blog/zo-organiseer-je-een-succesvol-hybride-event

Maaktechiek (z.d.). *Maakindustrie.* Geraadpleegd op 4 mei 2021, van https://www.maaktechniek.nl/maakindustrie/

Managementmodellensite. (z.d.). *Groeimodel Greiner.* Geraadpleegd op 20 mei 2021, van https://managementmodellensite.nl/greiner/#.YKZjai2Qlp8

Manufacturingguide. (z.d.). *Base- & Premium Exposure | Get discovered among 3 500 companies!* Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://www.manufacturingguide.com/en/base-premium-exposure

Manufacturingguide. (z.d.). *Bedrijfspagina.* [LinkedIn]. Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6790350989326131200/

Manufacturingguide. (z.d.). *Leverantör.* Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://www.manufacturingguide.com/sv/search/supplier

Manufacturingguide. (z.d.). *Method.* Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://www.manufacturingguide.com/sv/search/process

Manufacturingguide. (z.d.). *Om oss.* Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://www.manufacturingguide.com/sv/om-oss

Manufacturingguide. (z.d.). *Quiz.* Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://www.manufacturingguide.com/sv/quiz

Manufacturingguide. (z.d.). *Your support for product development and manufacturing.* Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://www.manufacturingguide.com/en

Marketingscriptie. (z.d.) *Waardestrategieën van Treacy en Wiersema.* Geraadpleegd op 11 maart 2021, van https://www.marketingscriptie.nl/waardestrategieen-treacy-en-wiersema/

Marketingscriptie. (z.d.). *Concurrentieanalyse maken | Stappenplan.* Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://www.marketingscriptie.nl/concurrentieanalyse/

Marketingscriptie. (z.d.). *Vijfkrachtenmodel van Porter voor je marketingplan.* Geraadpleegd op 12 maart 2021, van https://www.marketingscriptie.nl/vijfkrachtenmodel-van-porter/

MarketResponse. (z.d.). *Kwalitatief onderzoek.* Geraadpleegd op 16 februari 2021, van https://marketresponse.nl/producten/kwalitatief-onderzoek/

Max. (z.d.). *Waarom jouw bedrijf een LinkedIn-bedrijfspagina nodig heeft.* Geraadpleegd op 4 juni 2021, van https://www.max.nl/blog/waarom-jouw-bedrijf-een-linkedin-bedrijfspagina-nodig-heeft/

Merkenspot. (z.d.). *Merkstrategie – Hoe kun je de strategie voor merken bepalen?* Geraadpleegd op 12 maart 2021, van https://www.merkenspot.nl/merkstrategie/

Mijnonlinestart. (z.d.). *Dit is waarom je een goede huisstijl nodig hebt.* Geraadpleegd op 5 juni 2021, van https://www.mijnonlinestart.nl/kennis/onderneming-starten/dit-is-waarom-je-een-goede-huisstijl-nodig-hebt/

Mikrocenrum. (z.d.). *Cursusoverzicht.* Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://mikrocentrum.nl/nl/cursussen/cursusoverzicht/

Mikrocentrum. (18 september 2020). *Susanne van Doornik nieuwe Manager Marketing & Communicatie bij Mikrocentrum.* Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://mikrocentrum.nl/nl/mikrocentrum/nieuws/susanne-van-doornik-nieuwe-manager-marketing-and-communicatie-bij-mikrocentrum/

Mikrocentrum. (z.d.). *Dit is het Mikrocentrum High Tech Platform.* Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://mikrocentrum.nl/nl/high-tech-platform/over-high-tech-platform/

Mikrocentrum. (z.d.). *Over Mikrocentrum.* Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://mikrocentrum.nl/nl/mikrocentrum/over-mikrocentrum/

Mikrocentrum. (z.d.). *Subsidies.* Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://mikrocentrum.nl/nl/cursussen/subsidies/

Mikrocentrum. (z.d.). *Werken bij Mikrocentrum.* Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://www.mikrocentrum.nl/nl/mikrocentrum/werken-bij/

Mkbservicedesk. (14 oktober 2020). *Informatie over het mkb (midden- en kleinbedrijf) in Nederland – Mkb cijfers, definities en organisaties belangrijk voor marktonderzoek.* Geraadpleegd op 23 maart 2021, van https://www.mkbservicedesk.nl/569/informatie-over-mkb-midden-kleinbedrijf.htm

Mt/sprout. (z.d.). *Hoe je medewerkers de bedrijfscultuur laat uitstralen.* Geraadpleegd op 3 juni 2021, van https://mtsprout.nl/management-leiderschap/hoe-je-medewerkers-de-bedrijfscultuur-laat-uitstralen

MWM2. (z.d.) *acht tot tien interviews zeggen genoeg.* Geraadpleegd op 19 februari 2021, van https://www.mwm2.nl/cases-en-nieuws/pareto-principe/

Newcom Research & Consultancy B.V. (13 januari 2021). *Nationale social media Onderzoek 2021.* Geraadpleegd op 17 mei 2021, van https://www.upstream.nl/wp-content/uploads/2018/05/2021-NSMO-Basis-Rapportage-2021-x4rve5.pdf

Newcom Research & Consultancy BV. (Januari 2021). *Het belang van social media.* Geraadpleegd op 14 mei 2021, van https://www.joomla-website-designer.nl/belang-van-social-media

Nielsvisser. (z.d.). *Wat kost een huisstijl?* Geraadpleegd op 5 juni 2021, van https://nielsvisser.design/wat-kost-een-huisstijl

Online Seminar. (z.d.). *Updates.* Geraadpleegd op 17 mei 2021, van https://www.onlineseminar.nl/updates/wanneer-kies-je-voor-een-hybride-event

Pencilpoint. (19 oktober 2018). *Het huisstijl handboek: essentieel voor elke organisatie.* Geraadpleegd op 3 juni 2021, van https://www.pencilpoint.nl/over-pencilpoint/nieuws-blogs/blogs/het-huisstijlhandboek-essentieel-voor-elke-organisatie/#:~:text=Wat%20is%20een%20huisstijlhandboek%3F,Dat%20draagt%20bij%20aan%20herkenbaarheid

Pouw, S. (22 december 2020). *Wat is klantbinding?* Geraadpleegd op 6 juni 2021, van https://www.salesforce.com/nl/blog/2020/12/klantenbinding.html

Precisiebeurs. (z.d.). *Bezoekers.* Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://precisiebeurs.nl/bezoekers

Precisiebeurs. (z.d.). *Precisiebeurs 2021.* Geraadpleegd op 11 mei 2021, van https://precisiebeurs.nl

Proposition Hero. (19 juni 2018). *Is jouw pudding echt zo goed als jouw marketing doet geloven?* Geraadpleegd op 27 mei 2021, van https://www.propositionhero.com/blog/wat-is-propositie

Rabobank. (5 maart 2020). *RaboResearch – Economisch Onderzoek – Naar een toekomstbestendige maakindustrie.* Geraadpleegd op 2 maart 2021, van https://economie.rabobank.com/publicaties/2020/maart/naar-een-toekomstbestendige-maakindustrie/

Riezebos, R. Van der Grinten, J. (2018). *Positioneren – Stappenplan voor een scherpe positionering (4e ed.).* Amsterdam, Nederland: Boom uitgevers.

Riffonlinemarketing. (z.d.). *Social media: 10 redenen waarom het een meerwaarde is voor bedrijven.* Geraadpleegd op 14 mei 2021, van https://www.riffonlinemarketing.nl/blog/social-media-marketing/social-media-10-redenen-waarom-het-een-meerwaarde-is-voor-bedrijven/

Salesforce. (z.d.). *Een beginnersgids voor CRM-systemen.* Geraadpleegd op 25 maart 2021, van https://www.salesforce.com/nl/learning-centre/crm/crm-systems/

Smit, K. (24 april 2019). *How to: Wat is internal branding en hoe kunt u dit het beste aanpakken?* Geraadpleegd op 26 mei 2021, van https://www.places.nl/nieuws/imago/how-to-wat-internal-branding-en-hoe-kunt-u-dit-beste-aanpakken/

Sollicitatiedokter. (z.d.). *LSD-methode: luisteren, samenvatten, doorvragen.* Geraadpleegd op 18 februari 2021, van https://www.sollicitatiedokter.nl/luisteren-samenvatten-doorvragen/

StatLine. (15 april 2021). *Bedrijven; bedrijfstak*. Geraadpleegd op 4 mei 2021, van https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/81589NED/table?fromstatweb

Statline. (7 april 2021). *Vestigingen van bedrijven; bedrijfstak, regio.* Geraadpleegd op 4 mei 2021, van https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/81578ned/table?ts=1620129948156

Stevens, G. (z.d.). *Wat is YouTube (definitie + toelichting)?* Geraadpleegd op 14 mei 2021, van https://geryaal.nl/begrippen-online-marketing/youtube/

Strategischmarketingplan. (z.d.). *AIDA-MODEL.* Geraadpleegd op 19 november 2021, van https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/aida-model/

Strategischmarketingplan. (z.d.). *Vijfkrachtenmodel Porter.* Geraadpleegd op 12 maart 2021, van https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/vijf-krachten-model-porter/

Supertrainer. (z.d.). Luisteren Samenvatten Doorvragen. Geraadpleegd op 2 maart 2021, van https://supertrainer.nl/lsd-luisteren-samenvatten-doorvragen/

Supply Chain Magazine. (z.d.). *Nederlandse toeleveranciers op achterstand bij transformatie naar OEM'er.* Geraadpleegd op 18 mei 2021, van https://www.supplychainmagazine.nl/hogere-marges-door-overgang-toeleverancier-naar-oemer/

Team Nijhuis. *Huisstijlhandboek: 8 elementen, tips en voorbeelden [Video].* Geraadpleegd op 5 juni 2021, https://teamnijhuis.com/nl/blog/huisstijlhandboek-8-elementen-tips-en-voorbeelden-vakpraatvideo/

TechniShow. (z.d.). *Maakindustrie is strategische motor Nederland.* Geraadpleegd op 4 mei 2021, van https://www.technishow.nl/nieuws/nieuws/maakindustrie-is-strategische-motor-nederland/

Techreview. (21 april 2020). *Waarom LinkedIn een must is voor professionals.* Geraadpleegd op 4 juni 2021, van https://www.techreview.nl/waarom-linkedin-een-must-is-voor-professionals/

Themarketingfactory. (12 november 2019. *Voordelen van LinkedInbedrijfspagina.* Geraadpleegd op 6 juni 2021, van https://themarketingfactory.nl/social-media-kennisbank/linkedin/voordelen-van-linkedin-bedrijfspagina/

Tromp Marketing. (z.d.). *De juiste propositie = meer omzet.* Geraadpleegd op 27 mei 2021, van https://www.trompmarketing.nl/blog/strategie/propositie

Verkaart, R. (2021). *8 tips voor een goede huisstijl (2021 update).* Geraadpleegd op 3 juni 2021, van https://www.stoerebinken.nl/tips-voor-een-goede-huisstijl/

Webhero. (24 maart 2020). *Waarom is een website belangrijk?* Geraadpleegd op 14 mei 2021, van https://www.webhero.be/blog/waarom-is-een-website-belangrijk

Websiteanalyse. (z.d.). *Waarom website optimalisatie inzetten?* Geraadpleegd op 6 juni 2021, van http://www.websiteanalyse.nl/blog/waarom-website-optimalisatie-inzetten/

WGP Research. (z.d.). *Digital research.* Geraadpleegd op 16 februari 2021, van https://www.wpgresearch.nl/typen-onderzoek/kwalitatieve-onderzoeksmethoden/digital-research/

Wiertz, N. (27 mei 2018). *Wat bedrijven nú nodig hebben: databedreven marketeers.* Geraadpleegd op 25 maart 2021, van https://www.frankwatching.com/archive/2018/05/27/wat-bedrijven-nu-nodig-hebben-databedreven-marketeers/

Woordjesleren. (z.d.). *Positioneren H5 + WC4.* Geraadpleegd op 15 maart 2021, van https://www.kalender-365.nl/kalender-2021.html

Zb. *Een interne nieuwsbrief voor betrokken medewerkers.* Geraadpleegd op 14 mei 2021, van https://zb.nl/een-interne-nieuwsbrief-voor-betrokken-medewerkers/