



Het pad naar business development

Een onderzoek naar het vermarkten van 'de toolbox'

Individuele afstudeeropdracht

Auteur:

Tina Gosravani



Het pad naar business development

Een onderzoek naar het vermarkten van 'de toolbox'

Individuele afstudeeropdracht

Auteur:

Studentnummer:

Klas:

Studierichting:

Opdrachtgever:

Bedrijfsbegeleider:

Scriptiebegeleider:

Datum:

Tina Gosravani

1342649

CMVT4CEDM01

Commercieel Management, Zuyd Hogeschool

Chemelot Innovation and Learning Labs

Jeroen Veen

Yvonne Slots

8 januari 2017

Voorwoord

In het vierde leerjaar van de opleiding Commercieel Management aan Zuyd Hogeschool in Sittard heb ik in het eerste en tweede blok gedurende 20 weken mijn afstudeeronderzoek uitgevoerd bij Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL) in Geleen.

Toolbox, toolbox en nog eens toolbox. Dat is waar ik de afgelopen maanden tijdens mijn afstudeerperiode bij CHILL dag in en dag uit mee bezig ben geweest. Met bloed, zweet en tranen, maar vooral met een volle portie doorzettingsvermogen ben ik de afgelopen maanden bezig geweest met een uitdagende afstudeeropdracht. Leven lang leren, trainingen/workshops, chemiewereld en bètamensen. Dit waren begrippen waar ik nooit eerder mee in aanmerking was gekomen en ik ook geen ervaring mee had. Dit zorgde ervoor dat mijn afstudeerperiode bij CHILL uitdagend, maar ook moeilijk was. Ik heb niet alleen veel geleerd door het uitvoeren van dit onderzoek, maar ook door dagelijks rond te lopen tussen chemiemensen. Ik heb ervaren welke verschillen er zijn tussen alfa- en bètamensen. CHILL is in mijn ogen een dynamische en complexe organisatie, met veel verschillende type personen en gedachtes. Dit maakt het erg leuk, maar het zorgde af en toe ook voor moeilijke situaties. Het meemaken van deze situaties zorgden ervoor dat ik mezelf kon ontwikkelen. Ik heb geleerd hoe ik met bepaalde moeilijke situaties moet omgaan. Al met al kan ik met zekerheid zeggen dat mijn afstudeerperiode bij CHILL een periode was die ik nooit zal vergeten. Ik hoop dat mijn advies kan bijdragen aan het verdere succes van CHILL!

Bij dezen wil ik als eerste mijn bedrijfsbegeleider, Jeroen Veen, bedanken voor de goede begeleiding tijdens mijn afstudeeronderzoek. Ik vond het zeer prettig dat je tijd voor mij vrij maakte wanneer ik vragen had, ergens tegen aanliep of wanneer ik even mijn hart wilde luchten. Verder wil ik Marous Kuijer en Joost Ruland bedanken voor alle hulp en adviezen. Eigenlijk wil ik alle collega's bij CHILL bedanken voor de prettige samenwerking.

Natuurlijk wil ik Yvonne Slots, mijn scriptiebegeleider, bedanken voor de onwijs goede begeleiding tijdens mijn afstudeeronderzoek. Yvonne, bedankt dat je altijd klaar stond voor me en bedankt voor alle afstudeersessies, de telefoongesprekken wanneer ik met mijn handen in het haar zat en alle aanmoedigingen die u mij de afgelopen maanden heeft gegeven.

Last but not least gaat mijn dank uit naar mijn moeder, zus en haar man. Zij hebben weken lang mijn geratel moeten aanhoren en één of twee paniekaanvallen moeten opvangen. Bedankt dat jullie mij steunden en mij advies probeerden te geven, terwijl jullie zelf geen idee hadden waar ik het over had.

Dank jullie wel allemaal voor alle hulp en support!

Geleen, 8 januari 2017

Tina Gosravani

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

1	Inleiding	6
2	Probleemomgeving	7
2.1	Over CHILL	8
2.1.1	CHILL in het algemeen	8
2.1.2	Omzet	9
2.1.3	Chemelot	9
2.2	Bedrijfsontwikkelingen- en plannen	10
2.3	Trends en ontwikkelingen in de sector	11
2.4	Probleembeschrijving	12
3	Probleemanalyse	15
3.1	Probleemstelling	15
3.2	Doelstellingen	15
3.3	Onderzoeks- en deelvragen	16
3.4	Afbakening onderzoek en begrippen	16
4	Literatuurstudie	18
4.1	Wat is marketingcommunicatie?	18
4.2	Relatie tussen klantbinding en marketingcommunicatie	18
4.3	Aankoopproces	19
4.4	Stappenplan marketingcommunicatieplan	20
4.5	Positionering	21
4.6	Conceptueel model	22
5	Onderzoeksopzet	23
5.1	Type onderzoeksontwerp	23
5.2	Methode van onderzoek	23
5.3	Uitvoering onderzoek	24
5.4	Borging validiteit en betrouwbaarheid	27
5.5	Beperking van het onderzoek	28
6	Onderzoeksresultaten	29
6.1	Organisatie-identiteit (onderzoeksvraag 1)	29
6.1.1	Historie van CHILL	29
6.1.2	Bedrijfsfocus	30
6.1.3	Kerncompetenties	31
6.1.4	Missie en visie	32
6.1.5	Organisatiecultuur	32
6.1.6	Organisatiekernwaarden	33
6.1.7	Bedrijfsdoelstellingen en strategie	33
6.1.8	Relatie organisatie-identiteit en de toolbox	34

6.2 Concurrentenanalyse (onderzoeksvraag 2)	35
6.3 Keuzeproces (onderzoeksvraag 3)	39
6.4 Marketingcommunicatiemiddelen- en kanalen (onderzoeksvraag 4)	41
6.4.1 Communicatiedoelgroep	41
6.4.2 Communicatiemiddelenmix	42
6.4.3 Communicatiebudget	43
6.5 Overige onderzoeksresultaten	44
7 Conclusies	46
7.1 Algemene conclusies	46
7.2 Eindconclusie	48
8 Aanbevelingen	50
8.1 Communicatiedoelstelling	50
8.2 Communicatiestrategie en positionering	50
8.3 Communicatiemix	51
8.4 Overige aanbevelingen	54
9 Implementatieplan	57
9.1 Acties	57
9.2 Toetsing	58
9.3 Analyse SFA-schema	60
9.4 Conclusie haalbaarheid implementatieplan	61
Bijlagen	
Bijlage 1: Organigram	62
Bijlage 2: Aanvulling literatuurstudie	63
Bijlage 3: Vragenlijst diepte-interviews	65
Bijlage 4: E-mail naar respondenten	69
Bijlage 5: Uitwerking interviews	70
Bijlage 6: Concurrentenanalyse	71
Bijlage 7: Aanvulling op aanbevelingen	72
Bijlage 8: Projectplan	74
Bijlage 9: Beoordeling projectplan	114
Bijlage 10: Beoordeling conceptscriptie	114
Bijlage 11: Aanpassingen t.o.v. projectplan	116
Bronvermelding	117

Samenvatting

Momenteel is CHILL bezig met het in de markt zetten van de toolbox, een nieuw idee binnen CHILL. De toolbox bestaat uit trainingen en workshops voor zowel young professionals (studenten) als professionals (afgestudeerden) in de chemiesector. Vanuit CHILL is de vraag ontstaan hoe deze toolbox het beste middels marketingcommunicatie vermarkt kan worden, zodat afgestudeerden in de sector Chemie & Materialen er daadwerkelijk gebruik van gaan maken. Het doel van dit onderzoek is daarom advies te geven over welke marketingcommunicatiestrategie en -middelen het beste ingezet kunnen worden. De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt: "Hoe kan CHILL middels marketingcommunicatie de toolbox in de markt zetten, zodat afgestudeerden in de sector Chemie & Materialen er gebruik van gaan maken?". De informatie voor het beantwoorden van de probleemstelling is verkregen via desk- en fieldresearch. Zo zijn er internet- en literatuurbronnen geraadpleegd en zijn er 12 diepte-interviews gehouden met afgestudeerden in de chemiesector.

Uit het onderzoek komt naar voren dat CHILL een dynamische organisatie is met maatschappelijke doelen. Met het aanbieden van de toolbox, wil CHILL niet gezien worden als een trainingsaanbieder. CHILL heeft met de toolbox een ander doel, namelijk de innovatiekracht van de sector vergroten door het opleiden/bijspijkeren van (young) professionals. In Nederland is er geen andere organisatie (publiek private samenwerking) met hetzelfde doel als CHILL die trainingen en cursussen aanbiedt voor (bio)chemiemensen. Echter, de trainingsmarkt is een markt die veel aanbieders kent. Er zijn tal van aanbieders die persoonlijke competentietrainingen aanbieden. De belangrijkste concurrenten die uit een afnemersgeoriënteerde methode zijn waargenomen, zijn Schouten & Nelissen, ICM Training, NCOI en LOI. Vakinhoudelijke trainingen worden vaak door producenten van technieken/apparaten gegeven of door hogescholen. Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en Mikrocentrum worden beschouwd als concurrenten voor de toolbox. Daarnaast zijn uitzendbureaus en Het Koninklijk Instituut van Ingenieurs (KIVI) mogelijke samenwerkingspartners voor CHILL (omtrekt de toolbox).

Verder komt uit het onderzoek naar voren dat de communicatiedoelgroep in feite bestaat uit afgestudeerden in de sector Chemie en Materialen en hun leidinggevenden. Deze worden gezien als beïnvloeders. Echter, lag de focus bij dit onderzoek op de afgestudeerden van de sector Chemie & Materialen, waardoor er weinig informatie is verzameld over deze leidinggevenden. De communicatiedoelgroep (de afgestudeerde) doorgaat een uitgebreid oriëntatie- en beslissingsproces, waardoor de toolbox onder de categorie high involvement diensten valt. Internet (Google) speelt een grote rol bij het keuzeprocess en factoren zoals, inhoud, kosten, duur en locatie van een training spelen een belangrijke rol bij het kiezen van een aanbieder. Uit de analyse komt naar voren dat de communicatiedoelgroep de volgende communicatiemiddelen het vaakst raadpleegt: LinkedIn, websites, e-mail en kranten (De Limburger en Volkskrant).

Voor de toolbox is nog geen actieve bekendheid gecreëerd. Ook blijkt uit het onderzoek dat de communicatiedoelgroep niet bekend is met CHILL als organisatie. Daarom is er voor dit onderzoek een kennisdoelstelling opgesteld: "Minimaal 60 procent van de communicatiedoelgroep moet binnen één jaar (voor 2018) weten dat CHILL de toolbox aanbiedt". Om deze doelstelling te verwezenlijken, zal CHILL een kennisstrategie met een transformationele positionering moeten hanteren waarbij de waarde 'ontwikkeling' voornamelijk wordt benadrukt. Om bekendheid te creëren is het volgende aanbevolen: zoekmachineoptimalisatie, website goed inrichten, Google Adwords inzetten, guerrilla-actie uitvoeren, communiceren via Brightlands, LinkedIn inzetten en remarketing uitvoeren. Om de communicatiedoelgroep 'leidinggevenden te benaderen' wordt een persoonlijke benadering aanbevolen.

1 Inleiding

De wereld om ons heen verandert voortdurend. Om kennis up-to-date te houden en kennis te ontwikkelen, is een wereld zonder voortdurend te leren niet meer weg te denken. Leven lang leren, dit is een begrip dat steeds belangrijker wordt. Voor CHILL is het erg belangrijk om young professionals (studenten) en professionals (afgestudeerden) in de chemiesector hierin te ondersteunen. Dit wil CHILL doen door middel van het aanbieden van trainingen en cursussen (de toolbox). Tot op heden is er geen onderzoek gedaan naar hoe de toolbox in de markt gezet kan worden, zodat afgestudeerden in de sector Chemie & Materialen gebruik gaan maken van de toolbox.

In het vierde leerjaar van de opleiding Commercieel Management aan Zuyd Hogeschool in Sittard is er in het kader van blok 1 en 2 'Afstudeerstage' de opdracht gegeven om twintig weken een afstudeeronderzoek te doen bij een bedrijf naar keuze. Dit afstudeeronderzoek is gedaan voor Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL) in Geleen. Gedurende dit afstudeeronderzoek is er een antwoord gezocht naar de volgende probleemstelling: "Hoe kan CHILL middels marketingcommunicatie de toolbox in de markt zetten, zodat afgestudeerden in de sector Chemie & Materialen er gebruik van gaan maken?". Het onderzoeksdoel van dit onderzoek is om CHILL begin 2017 door middel van een onderzoeksplan met betrekking tot marketingcommunicatie inzicht te geven welke marketingcommunicatiestrategie en -uitingen CHILL het beste kan inzetten, zodat afgestudeerden in de sector Chemie & Materialen, in contact komen met CHILL en gebruik gaan maken van de diensten van CHILL (toolbox).

De informatie die nodig was voor dit onderzoek, is onder andere verkregen via deskresearch, zoals het raadplegen van literatuur en bronnen via het internet. Daarnaast is er fieldresearch uitgevoerd door middel van het afnemen van diepte-interviews.

Dit onderzoeksrapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 bevat algemene informatie over CHILL, over trends en ontwikkelingen in de sector en is het probleem aan de hand van de interne en externe aanleiding beschreven. In hoofdstuk 3 komt de probleem- en doelstelling van dit onderzoek aan bod. Ook zijn hier de onderzoeksvragen weergegeven en zijn enkele belangrijke begrippen afgebakend. In hoofdstuk 4 is de literatuurstudie weergegeven. Het onderzoeksontwerp, de methodes van onderzoek, de praktische uitvoering, de borging van betrouwbaarheid en validiteit en de beperkingen van het onderzoek komen in hoofdstuk 5 aan bod. Vervolgens zijn de onderzoeksresultaten in hoofdstuk 6 weergegeven. Hier zijn alle onderzoeksvragen beantwoord. Vanuit de onderzoeksresultaten zijn de conclusies beschreven in hoofdstuk 7. Daaropvolgend staan de aanbevelingen in hoofdstuk 8. Afsluitend staat het implementatieplan in hoofdstuk 9.

2 Probleemomgeving

In dit hoofdstuk is Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL) als organisatie in kaart gebracht en zijn er enkele actuele sectorontwikkelingen beschreven die invloed hebben op dit onderzoek (externe aanleiding). Verder is de interne aanleiding in kaart gebracht aan de hand van oriënterende interviews bij CHILL. Uit de interne en externe aanleiding is een opdrachtformulering voortgekomen.

2.1 Over CHILL

2.1.1 CHILL in het algemeen

Chemelot Innovation and Learning Labs B.V., opgericht in 2011 en gevestigd op de Chemelot Campus, is een samenwerking tussen Arcus College, Leeuwenborgh Opleidingen, Zuyd Hogeschool, Maastricht University, DSM en SABIC. De participatie van deze bedrijven maakt CHILL dé plek voor een leer- en innovatielab: een dynamische plek waar wetenschap, ontwikkeling, faciliteiten en productie bij elkaar komen (Chillabs, 2016). De naam Chemelot Innovation and Learning Labs verwijst naar de kern van de organisatie. Chemelot, omdat CHILL op de Chemelot Campus is gevestigd. Innovation and Learning Labs verwijst naar de innovatieve laboratoria die CHILL bezit (Voncken, 2015).

CHILL is een publiek-private samenwerking. Dit houdt in dat CHILL gefinancierd wordt door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en de founding partners. Dit zijn, zoals eerder benoemd, de private partijen DSM en Sabic en de onderwijspartners. Verder genereert CHILL op eigen kracht, middels opdrachten in het bedrijfsleven, eigen omzet. Het hoofddoel van CHILL is om via deze samenwerking de sector chemie te versterken en de innovatiekracht van de sector in de regio te vergroten (Kuijer, 2016).

CHILL verbindt startende ondernemers, gevestigde mkb'ers, grote bedrijven en kennisinstituten waardoor mogelijkheden voor innovatie ontstaan (Chillabs, 2016). Anders gezegd werken starters, onderzoekers, specialisten (van mkb tot multinationals) en het onderwijs samen aan innovatieve opdrachten op het gebied van procestechnologie en life & material science. Limburg Economic Development toont aan dat de dragende sectoren van de economie van Zuid-Limburg, Chemie & Materialen en Life Sciences & Health zijn (LED, 2014).

Bedrijven kunnen kennis, mensen (studenten) en onderzoeksfaciliteiten (laboratoria) huren bij CHILL. De laboratoria van CHILL zijn uitgerust met up-to-date technologie. Naast het huren van laboratoriumruimtes kunnen bedrijven ook onderzoek uitbesteden aan medewerkers van CHILL. Landelijk gezien behoort CHILL bij de twee meest succesvolle expertisecentra van Nederland (Engelen, 2015).

In bijlage 1 is het organigram van CHILL weergegeven. CHILL kenmerkt zich als een open en informeel bedrijf waar nauwelijks hiërarchie aanwezig is. Studenten, docenten en overige medewerkers worden als elkaars collega's gezien. Binnen het kernteam van CHILL, dat bestaat uit de directeur, office manager, HR-medewerker, pr en communicatiemedewerker, senior communicatie adviseur, medewerker control (financiën), programmamanager leven lang leren, diverse business developers en docenten, heerst ook een informele sfeer. Volgens Henry Mintzberg (1979) is er sprake van een ondernemersorganisatie, maar er zijn ook enkele kenmerken van een machineorganisatie aanwezig.

Bij een ondernemersorganisatie komen de kenmerken flexibel, spontaan, zeer marktgericht en informele communicatie aan de orde (Mintzberg, 1979). Deze kenmerken passen goed bij CHILL. Bij een machineorganisatie is er een technische en ondersteunde stafafdeling aanwezig. Bij CHILL is 'Algemene Zaken (AlZa)' de technische afdeling en onder de ondersteunde afdeling valt 'Control'.

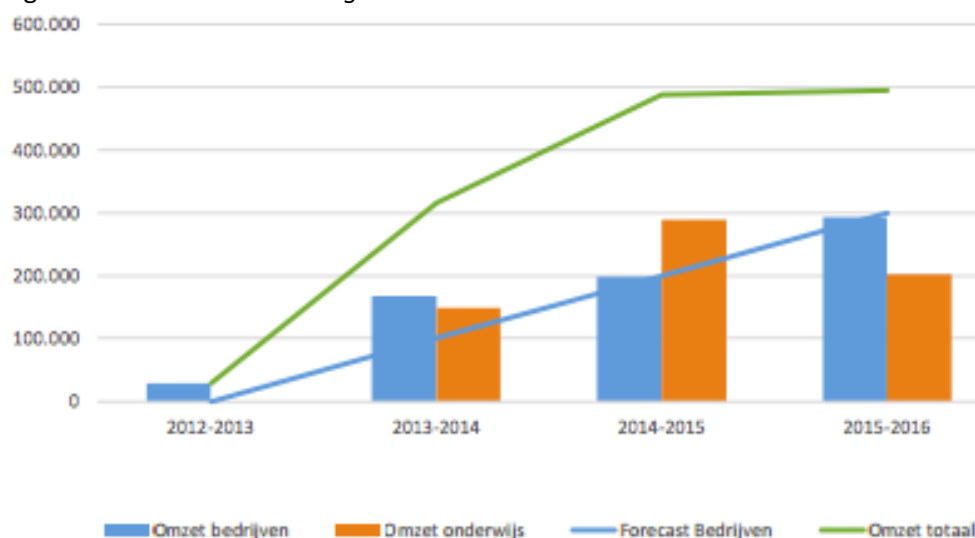
Een kenmerk van een ondernemersorganisatie is een gecentraliseerde structuur, daarentegen heeft een machineorganisatie een decentrale organisatie (Marcus & Dam, 2012). Beide worden bij CHILL toegepast. Binnen CHILL is er ruimte voor creativiteit en autonomie voor de medewerkers. Medewerkers hebben vrijheid voor eigen inbreng en kunnen in de projectteams beslissingen nemen, maar dit moet wel uiteindelijk teruggekoppeld worden naar de directeur (Mintzberg, 1979). In hoofdstuk 6 is uitgebreider beschreven hoe CHILL als organisatie is.

2.1.2 Omzet

CHILL heeft sinds de oprichting in 2011 ieder jaar meer omzet weten te genereren (zie figuur 1.1). Zoals in figuur 1.1 is waar te nemen, heeft CHILL door de jaren heen een hogere omzet weten te realiseren vanuit bedrijfsopdrachten. In het jaarverslag 2015-2016 is beschreven (Engelen, 2016):

Het aantal klanten van CHILL groeit, en daarmee onze omzet. Tegelijkertijd constateren we dat het tempo waarin dat gaat lager is dan verwacht. We hebben het afgelopen jaar fors geïnvesteerd om dit proces te versnellen. Dankzij investeringen in onze laboratoria, expertise en processen zijn we nu helemaal ingericht op het uitvoeren van een groot aantal betaalde opdrachten. Het business development team heeft verder vorm gekregen en we bewerken onze markt planmatiger. Dat leidt tot nieuwe en intensieve contacten met organisaties die opdrachten bij CHILL onderbrengen.

Figuur 1.1 Omzetontwikkeling CHILL B.V.



(Jaarverslag 2015-2016 CHILL, 2016)

2.1.3 Chemelot

CHILL bevindt zich op het Chemelot terrein in Geleen. Chemelot is een economische motor van Limburg en Nederland. Het bestaat uit het zogeheten Chemelot Industrial Park met bijna honderdvijftig instellingen en bedrijven waaronder multinationals als Arlanxeo, AnQore, DSM,

Fibrant, OCI Nitrogen en Sabic. Daarnaast behoort Brightlands Chemelot Campus tot de locatie, sterk verbonden met de Brightlands campussen in Maastricht, Heerlen en Venlo (Chemelot, 2016).

De campus groeit harder dan verwacht en zal zodanig doorgroeien dat in 2023 op het huidige Chemelot terrein geen ruimte meer is. In de strategische visie van Chemelot 2025 (Chemelot, 2016) staat aangegeven dat er over tien jaar naar verwachting meer dan tienduizend arbeidsplaatsen op Chemelot zijn, zowel op het Industrial Park als bij de Brightlands Chemelot Campus. Om die groei te kunnen verwerken, krijgt de campus ruimte voor uitbreiding. Op dit moment werken ruim 6.000 mensen op het Industrial Park en nog eens 1.700 op de campus en herbergt Chemelot 600 studenten. Chemelot wordt straks geleid door één organisatie die verantwoordelijk is voor beleid en communicatie van Chemelot als geheel. Op de Brightlands Chemelot Campus worden de innovatie-onderzoeksinspanningen op het gebied van duurzame materialen en processen verder opgevoerd (Chemelot, 2016). Chemie betekent verbinden en dat is precies wat Chemelot nastreeft; een verdere verankering en verbinding met haar directe omgeving, met Zuid-Limburg, met de rest van Nederland en Europa (Chemelot, 2016).

2.2 Bedrijfsontwikkelingen- en plannen

CHILL is in de afgelopen jaren sterk gegroeid en zal in het komend jaar ook nog in omvang toenemen. Deze groei vraagt om focus op de identiteit van de organisatie. CHILL is bezig om haar propositie aan te scherpen en dat vormt de basis voor een keten aan activiteiten die het profiel van CHILL gaat versterken. Denk daarbij aan een interne campagne om medewerkers te betrekken bij het bestaan van CHILL en hun rol daarin (Engelen, 2016).

De directeur van CHILL beschrijft in het jaarplan 2016-2017 van CHILL het volgende (Engelen, 2016):

Ten aanzien van business development speelt communicatie een vrij traditionele rol. Alle activiteiten zijn erop gericht om nieuwe klanten te werven en de business developers met uiteenlopende middelen te ondersteunen. De aangescherpte business propositie van CHILL wordt zichtbaar in onder andere het nieuwe gebouw (Center Court), de nieuwe website, corporate presentatie en herziende documentatie. In het verlengde hiervan moet ook de ontwikkeling van alumnibeleid worden genoemd, dat vanuit business perspectief bijdraagt aan de ontwikkeling van nieuwe klanten.

Om de innovatiekracht van de sector Chemie & Materialen te vergroten, zijn steeds voldoende up-to-date opgeleide studenten noodzakelijk. Niet alleen chemici op ieder niveau zijn noodzakelijk. Ook studenten met een economische en bedrijfskundige achtergrond zijn van eminent belang. Voor onderwijs betekent dit dat komend jaar actief en expliciet stappen worden ondernomen om de reikwijdte van CHILL in de genoemde richtingen te vergroten. De sector waarop CHILL zich hoofdzakelijk richt blijft vanzelfsprekend de sector Chemie & Materialen in brede zin.

Bij het vergroten van de reikwijdte binnen de sector Chemie & Materialen heeft CHILL de volgende explorerende ambities (Engelen, 2016):

- uitbreiding in de richting van economisch en bedrijfskundige opleidingen;
- uitbreiden van de samenwerking met opleidingen labtechniek en procesoperator (MBO);
- versterken van de focus op materialen;
- inrichten van een systematisch aanpak voor leven lang leren (Brightlands Academy, alumnibeleid) en (verdere) uitbreiding van privaat onderwijs.

2.3 Trends en ontwikkelingen in de sector

CHILL behoort tot de chemiesector en gedeeltelijk tot de onderwijssector. De chemiesector is een dynamische sector. De dragende sectoren van de economie van Zuid-Limburg zijn Chemie & Materialen en Life Sciences & Health (LED, 2014). De Chemelot Campus in Sittard-Geleen (waar CHILL is gevestigd) en de Maastricht Health Campus fungeren als de twee belangrijkste groeimotoren van de regio. De campussen dragen bij aan een excellent vestigingsklimaat, zijn daarmee structuurversterkend voor de Zuid-Limburgse economie en de dragers voor een sterker innovatief imago (LED, 2014).

Toekomst van de chemie

Volgens Vereniging van de Nederlandse Chemische Industrie (2016) is het economisch belang van de chemie in Europa en Nederland groot. De sector zet in Europa meer dan 550 miljard euro om, in Nederland meer dan 50 miljard. Chemie levert (grondstoffen voor) producten die ons leven veraangenamen en draagt in belangrijke mate bij aan welvaart, welzijn en werkgelegenheid. Die positie neemt chemie al vele decennia in, maar is niet vanzelfsprekend. In de periode van 1995 tot 2007 verloor de Europese chemie bijvoorbeeld vier procent marktaandeel op de wereldmarkt. Vooral landen als China en India zijn in opkomst en slagen er in 'sophisticated' productiefaciliteiten te ontwikkelen, die op volle toeren draaien (VNCI, 2016).

Uitdagingen chemiesector

De wereldbevolking stijgt tot het jaar 2050 van 6,7 naar 9,2 miljard mensen en die mensen willen welvaart, eten, drinken, gezondheid en een leefbaar klimaat (VNCI, 2016). Er liggen uitdagingen voor de komende jaren om de chemie haar plaats te laten behouden, in het belang van de mondiale, Europese en Nederlandse economie en dus de welvaart en het welzijn van alle burgers. Dat roept de vraag op hoe de chemische industrie in Nederland er in de toekomst uitziet. Met die vraag voor ogen verstrekte het VNCI-bestuur in de zomer van 2011 een onderzoekopdracht aan adviesbureau Deloitte. De uitkomsten van de studie waren duidelijk. De chemiesector blijft een belangrijke rol spelen, maar zal het komend decennium geconfronteerd worden met uitdagingen en structurele marktveranderingen, waarbij alleen de gezondste chemiebedrijven sterker naar voren zullen komen. Het rapport benoemt de politieke, economische en culturele megatrends waarmee de chemie zal worden geconfronteerd: globalisering, duurzaamheid, kwaliteit van de gezondheidszorg, gebrek aan grondstoffen, veranderende consumptiepatronen en urbanisering (VNCI en Deloitte, 2012).

Chemiestudenten in Zuid-Limburg

Het aantal chemiестudenten in Zuid-Limburg is de afgelopen jaar gegroeid. In het studiejaar 2015-2016 is het aantal met 20 tot 25 procent gestegen (Mulders, 2015). Daarnaast is de chemische industrie steeds meer op zoek naar chemietalenten. De Nederlandse chemische industrie heeft de ambitie om voor 2050 wereldwijd bij de top te horen op het gebied van groene chemie en slimme materialen. Om dit te bereiken, zijn bedrijven uit deze sector hard op zoek naar chemietalenten (Topsectorbeurzen, 2016). Verder heeft CHILL de afgelopen jaren ook te maken gehad met een stijging in chemiестudenten die via CHILL onderwijs volgen (Engelen, 2016).

Leven lang leren

Een leven lang leren is voor het kabinet de komende jaren een speerpunt (Rijksoverheid, 2015). Meer dan ooit is er behoefte aan voortdurende bij-, om- en opscholing. Globalisering, robotisering en technologische ontwikkelingen zetten zich door. Deze ontwikkelingen vragen om een beroepsbevolking die in staat is met deze veranderingen om te gaan. Mensen zullen zich met een zekere regelmaat nieuwe kennis en vaardigheden eigen moeten maken en soms ook tijdens de

arbeidsloopbaan een ander beroep moeten kiezen. Voortdurende ontwikkeling van mensen is ook nodig om het verdienvermogen van de Nederlandse economie te behouden en te versterken. Dit alles vraagt om een sterke leercultuur, waarbij werkenden, werkgevers, onderwijsinstellingen en de regio's, daarin aangemoedigd en gefaciliteerd door de overheid, meer dan nu het geval is aandacht voor ontwikkelen van kennis en vaardigheden als een vanzelfsprekend onderdeel van het arbeidsproces zien (Rijksoverheid, 2015).

Afgestudeerden op de werkvloer

Pas afgestudeerden die voor het eerst de arbeidsmarkt betreden, staan onder hoge druk en worden vaak aan hun lot overgelaten of geïntimideerd (Van der Velden, 2016). Steeds meer jongeren krijgen hierdoor een burn-out. Opleidingen zouden daarom aandacht moeten besteden aan sociale kennis over omgang op de werkvloer, zodat ze weerbaarder zijn. Het gros van de afgestudeerden komt na de zomervakantie sociaal ongeschoold de werkvloer opstromen, ze beschikken grotendeels over vakkennis. "Ze missen kennis over hoe het er sociaal aan toe gaat op de werkvloer en zijn daardoor vaker slachtoffer van machtsmisbruik en conflicten", zegt Annelies van der Velden (2016). Annelies geeft aan dat opleidingen de taak laten liggen om jongeren sociaal klaar te maken voor de arbeidsmarkt. De jongste generatie is een hele kwetsbare generatie. Eén op de tien werknemers is slachtoffer van intimidatie door collega of leidinggevende blijkt uit onderzoek van TNO (2015) naar agressie op de werkvloer. Jongeren tussen de 25 tot 34 jaar scoren het hoogst op conflicten met collega's en het aantal jongeren met burn-outklachten is hoger dan gemiddeld (Van der Velden, 2016).

2.4 Probleembeschrijving

Aan de hand van vijftal oriënterende interviews en deskresearch is de probleemomschrijving in kaart gebracht. In deze paragraaf is beschreven wat de interne en externe aanleiding is voor dit onderzoek en welke opdracht hieruit is gevloeid.

Externe aanleiding

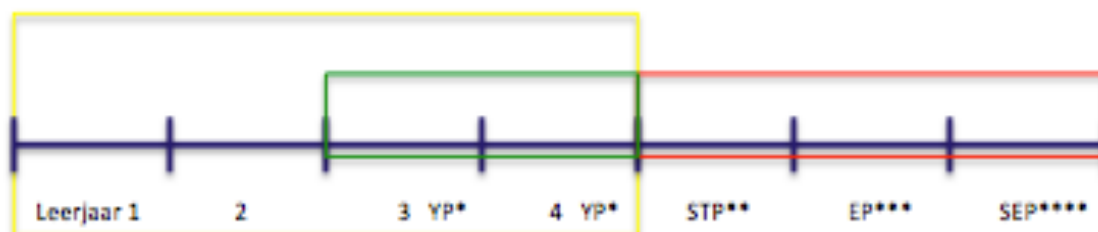
Wanneer er gekeken wordt naar de externe aanleiding, kan er gesteld worden dat er diverse ontwikkelingen invloed hebben op CHILL (zie paragraaf 1.3). De chemiesector is een dynamische sector, die in de toekomst een nog verdere onmisbare positie zal innemen (VNCI, 2016). De politieke, economische en culturele megatrends waarmee de chemie in de toekomst zal worden geconfronteerd, zoals globalisering, duurzaamheid, kwaliteit van de gezondheidszorg, gebrek aan grondstoffen, veranderende consumptiepatronen en urbanisering zorgen ervoor dat de chemische sector een belangrijke rol speelt in onze maatschappij (VNCI & Deloitte, 2012). Daarnaast is het aantal chemiestudenten in Zuid-Limburg (en bij CHILL) verder toegenomen (Engelen, 2016). Bedrijven uit de sector zijn ook hard op zoek naar chemietalenten (Mulders, 2015). Deze ontwikkelingen kunnen als kansen gezien worden voor CHILL. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat de binding tussen bedrijfsleven en onderwijs nog belangrijker wordt. De ontwikkeling 'leven lang leren', die vanuit de Overheid wordt gestimuleerd, stimuleert deze binding.

Interne aanleiding

Bij leven lang leren is er een grote behoefte aan voortdurende bij-, om- en opscholing. Een aantal belangrijke doelstellingen van CHILL is: het vergroten van de innovatiekracht, het verhogen van de kwaliteit van de opleidingen, het verbeteren van de aansluiting van onderwijs en bedrijfsleven in de sector Chemie en Materialen en het opleiden van betere professionals voor de chemiesector (Engelen, 2016). CHILL voelt een verantwoordelijkheid voor de duurzame inzetbaarheid van young

professionals (studenten) en ervaren professionals (Ruland, 2016). De ontwikkeling leven lang leren biedt kansen voor CHILL. CHILL Daarnaast ziet CHILL, zoals eerder benoemd, een groei in de chemiesector en een sterke groei op de Chemelot Campus (Engelen, 2016). CHILL is enorm gegroeid sinds de oprichting in 2011. Niet alleen in omzet, maar ook in het aantal studenten die bij CHILL studeren. Deze hbo-studenten zijn derde- en vierdejaars van de opleiding Applied Science op Zuyd Hogeschool. In figuur 1.2 wordt een concreet beeld gegeven over het onderwijsproces van de opleiding Applied Science van Zuyd Hogeschool.

Figuur 1.2 Onderwijsproces Zuyd Hogeschool en CHILL



*Young professional: student in studiejaar 3 en 4 (pre-alumni)

** Starting professional: net afgestudeerd tot maximaal 4 jaar van de opleiding

***Experienced professional: tussen 4 en 12 jaar van de opleiding

****Senior professional: meer dan 12 jaar van de opleiding

(Kuijer, 2016)

De opleiding Applied Science duurt vier jaar (Zuyd Hogeschool, 2016). De eerste twee jaar krijgen studenten onderwijs op Zuyd Hogeschool. In leerjaar drie en vier zijn de studenten actief bij CHILL. CHILL biedt studenten de kans om (vrijwillig) een CHILL-keurmerk te verkrijgen. Hier wordt dan volop aandacht besteed aan de advanced skills, denk hierbij aan pitching, branding en concepting. Ook gaan studenten bij CHILL daadwerkelijk praktijkervaring opdoen, door (onderzoeks)opdrachten uit te voeren voor het bedrijfsleven. Zo ontstaat er een binding tussen onderwijs en bedrijfsleven (Engelen, 2016).

Studenten hebben vanaf het derde leerjaar feitelijk volledig contact met CHILL. Echter, uit de oriënterende interviews kwam naar voren dat vanaf het moment dat de student afgestudeerd is en een starting professional wordt, er geen contact meer is met CHILL (Veen, 2016). Vanuit CHILL is er een behoefte aan contact met deze afgestudeerden. Feitelijk is er behoefte aan contact met alle alumni uit de sector Chemie en Materialen (die ook niet bij CHILL hebben gestudeerd). Alumni vormen de toekomstige opdrachtgevers voor CHILL. Contact met deze afgestudeerden is vanuit een business perspectief een vorm van business development voor CHILL. CHILL ambieert dat afgestudeerden onderzoekopdrachten neerleggen bij CHILL. Dit kan een bijdrage leveren aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Afgestudeerden zijn actief in het bedrijfsleven en hebben een goede indruk over wat er speelt in de markt en wat er nodig is voor in de toekomst (Ruland, 2016). Verder kunnen afgestudeerden wellicht een bijdrage leveren door regelmatig een training, cursus et cetera te komen geven bij CHILL. Aan de andere kant denkt CHILL vanuit haar perspectief dat door de bevordering van het leven lang lerentraject het voor alumni interessant is om verbonden te blijven met CHILL. CHILL kan een bijdrage leveren aan de behoefte aan om-, na-, en bijscholing vanuit het bedrijfsleven (Engelen, 2016). Uit de externe analyse kwam naar voren dat de Overheid steeds meer leven lang leren probeert te stimuleren, maar er ook een behoefte is ontstaan bij pas afgestudeerden die voor het eerst de arbeidsmarkt betreden. Zij staan vaak onder hoge druk aangezien afgestudeerden voornamelijk over vakkennis beschikken en niet sociaal klaar zijn voor de arbeidsmarkt (Van der Velden, 2016).

Echter, CHILL ervaart dat het voor CHILL moeilijk is om die binding te creëren. De reden hiervan is: “We zijn niet heel goed in koude acquisitie. Dit past niet bij CHILL en hoe wij werken. Wij zijn geen commerciële onderneming. Het alumnibeleid is voor ons een manier om te proberen de koude acquisitie warm te maken” (Ruland, 2016).

Opdrachtomschrijving

Met deze gedachtes is CHILL intern met een (kleine) groep medewerkers gaan brainstormen. Het resultaat van deze brainstormsessie is dat er een alumniwerkgroep is opgericht die een alumniprogramma is opgestart. Het uiteindelijke doel van dit programma is dat er een binding ontstaat tussen CHILL en afgestudeerden van de opleiding Applied Science van Zuyd Hogeschool, maar ook anderen afgestudeerden (professionals) in de sector Chemie en Materialen in de regio. Hier ligt namelijk het probleem, want momenteel is er geen binding. Tevens ziet CHILL dit niet als een ‘probleem’, maar als een kans voor CHILL om haar doelen te bereiken: vergroten van de innovatiekracht door te zorgen dat professionals voortdurend up-to-date zijn (Ruland, 2016).

Momenteel ligt er geen concreet plan voor dit programma. Er zijn ideeën ontwikkeld en er zijn enkele stappen ondernomen. CHILL werkt volgens een iteratief proces (Kuijer, 2016):

We hebben de uitgangspunten en de richting waarin het alumnibeleid zich zou kunnen ontwikkelen duidelijk in het vizier. Een kompas. In de lijn hiervan ontwikkelen we, testen we en verbeteren we vervolgens weer. Het kort cyclisch werken levert steeds een werkend product dat we steeds verder ontwikkelen. Verder doen we in deze stappen steeds nieuwe inzichten op en ontstaan er kansen. Zo zijn we voortdurend bezig met waardevermeerdering in kleine iteratieve stappen, zonder de ontwikkelingen om ons heen uit het oog te verliezen. Al doende leren we.

Om de binding te creëren met afgestudeerden, is er door CHILL een toolbox samengesteld met verschillende tools. De tools zijn trainingen en workshops van een dagdeel die de persoonlijke ontwikkeling van de studenten en de afgestudeerden ondersteunen. Zoals in paragraaf 1.3 is beschreven, zijn net afgestudeerden niet altijd voorbereid voor de arbeidsmarkt en beschikken afgestudeerden over weinig soft skills. Met onder andere dit in gedachte concludeert CHILL dat de toolbox interessant is voor afgestudeerden en dat hiermee binding gecreëerd kan worden. Echter, is er een urgente vraag omtrent de toolbox. CHILL wil meer inzicht in de wijze waarop CHILL de toolbox in de markt kan zetten, zodat afgestudeerden (professionals) er daadwerkelijk gebruik van maken. Dit komt tijdens alle oriënterende interviews naar voren. Kortom, om een duidelijk beeld te schetsen, CHILL wil het idee van de toolbox verder uitzetten. De vraag hierbij is: hoe moet dat gebeuren?

Daarom is er besloten om dit onderzoeksplan toe te spitsen op de belangrijke urgente vraag met betrekking tot het vermarkten van de toolbox en hier dieper in te gaan op marketingcommunicatie. Er is gekozen voor marketingcommunicatie, omdat in de literatuur is (Michels, 2013) waargenomen dat de inzet van marketingcommunicatie bijdraagt aan (klant)binding (langdurige klantrelatie) en dit is wat CHILL beoogt. De opdrachtgever, Joost Ruland, ziet als gewenste eindresultaat een soort marketingcommunicatieplan (hoofdonderdelen ervan) dat begin 2017 wordt opgeleverd.

3 Probleemanalyse

In dit hoofdstuk komt de probleem- en doelstelling van dit onderzoek aan bod. Verder zijn de onderzoeksvragen aan de hand van literatuurstudie uitgewerkt en zijn enkele belangrijke begrippen afgebakend.

3.1 Probleemstelling

Vanuit de probleemomgeving is voor dit onderzoek de volgende probleemstelling/vraagstelling gedefinieerd:

“Hoe kan CHILL middels marketingcommunicatie de toolbox in de markt zetten, zodat afgestudeerden in de sector Chemie & Materialen er gebruik van gaan maken?”.

Onder afgestudeerden vallen de alumni van de opleiding Applied Science van Zuyd Hogeschool en de afgestudeerden die voorheen afgestudeerd zijn bij Zuyd Hogeschool in de richting Chemie en Materialen. De toolbox bestaat tot zo ver uit trainingen en workshops van een dagdeel die de persoonlijke ontwikkeling van de studenten en professionals zullen ondersteunen.

3.2 Doelstellingen

De onderzoeksdoelstelling die bij de probleemstelling hoort, is als volgt gedefinieerd:

“Het doel van dit onderzoek is om CHILL begin 2017 door middel van een onderzoeksplan met betrekking tot marketingcommunicatie inzicht te geven in welke marketingcommunicatiestrategie en -middelen CHILL kan inzetten, zodat afgestudeerden in de sector Chemie & Materialen, in contact komen met CHILL en gebruik gaan maken van de diensten van CHILL (toolbox)”.

CHILL heeft een aantal bedrijfsdoelstellingen die zij, als publiek-private samenwerkingsverband, ook het komend jaar dient te verwezenlijken. Deze bedrijfsdoelstellingen zijn (Ruland, 2016):

- vergroten van de innovatiekracht in de sector;
- verbeteren van de aansluiting van onderwijs en bedrijfsleven in de sector Chemie en Materialen (binding);
- verbeteren van de kwaliteit van de opleiding;
- eigen broek ophouden (activiteiten moeten de investeringen waard zijn).

De onderzoeksdoelstelling moet leiden tot de uitvoering van tenminste 80 tools per jaar in 2019-2020 waarbij alumni en pre-alumni elkaar ontmoeten (Ruland, 2016). Daarmee draagt dit plan bij aan alle hierboven genoemde bedrijfsdoelen.

3.3 Onderzoeks- en deelvragen

Om antwoord te krijgen op de probleemstelling, zijn enkele onderzoeksvragen met daarbij horende deelvragen opgesteld. De onderzoeks- en deelvragen voor dit onderzoek zijn:

1. Hoe ziet de organisatie-identiteit van CHILL eruit?
 - a. Hoe ziet de historie van de organisatie eruit?
 - b. Waar ligt de bedrijfsfocus van CHILL?
 - c. Waar is CHILL goed in (kerncompetenties)?
 - d. Wat is de rol van CHILL in de markt (missie en visie)?
 - e. Welke kernwaarden worden binnen CHILL nagestreefd?
 - f. Hoe is de organisatiecultuur van CHILL te beschrijven?
2. Welke belangrijke concurrenten omtrent de toolbox zijn er voor CHILL?
 - a. Wat bieden deze concurrenten aan?
 - b. Hoe onderscheiden deze concurrenten zich?
 - c. Hoe positioneren deze concurrenten zich?
 - d. Welke eventuele samenwerkingspartners zijn er voor CHILL?
3. Welke aspecten zijn voor de doelgroep belangrijk bij hun keuzeproces?
 - a. Hoe verloopt het oriëntatie- en beslissingsproces van de doelgroep?
 - b. Welke doorslaggevende factoren spelen een rol bij de keuze van de doelgroep?
 - c. Door wie laat de doelgroep zich beïnvloeden?
4. Welke marketingcommunicatiemiddelen en -kanalen kan CHILL inzetten om de toolbox onder de aandacht te brengen?
 - a. Wie behoort tot de communicatiedoelgroep?
 - b. Welke marketingcommunicatiemiddelen en -kanalen gebruikt de doelgroep?
 - c. Welke (mix van) marketingcommunicatiemiddelen en -kanalen zijn het effectiefst om in te zetten voor het bereiken van de communicatiedoelgroep?
 - d. Wat is het communicatiebudget bij CHILL?

3.4 Afbakening onderzoek en begrippen

Dit onderzoek is toegespitst op de doelgroep 'afgestudeerden (alumni) binnen de sector Chemie & Materialen van Zuyd Hogeschool', omdat deze mensen onder de doelgroep van CHILL vallen. CHILL is deels ontstaan vanuit Zuyd Hogeschool en de studenten die bij CHILL studeren zijn grotendeels van Zuyd Hogeschool (opleiding Applied Science). CHILL heeft de opdracht om de innovatiekracht in regio Limburg, voornamelijk Zuid-Limburg te vergroten. Dit betekent dat CHILL zich met de toolbox richt op de regio Zuid-Limburg. Ook betekent dit dat voor dit onderzoek enkel afgestudeerden zijn geïnterviewd die afgestudeerd zijn bij Zuyd Hogeschool en werkzaam zijn in de regio Zuid-Limburg. In paragraaf 5.3 wordt de onderzoekspopulatie verder beschreven.

Verder zijn hieronder enkele belangrijke begrippen bij dit onderzoek afgebakend. Er is beschreven welke betekenis deze begrippen in dit onderzoek hebben.

Alumni

Alumni is een meervoud dat verwijst naar zowel een groep mannelijke afgestudeerden of een groep van zowel mannelijke als vrouwelijke afgestudeerden. Men spreekt van alumnus als er verwezen wordt naar een mannelijke afgestudeerde. Alumna is een vrouwelijke afgestudeerde. Alumnae is een meervoud dat verwijst naar een groep van vrouwelijke afgestudeerden (Grammarist, 2016).

Wanneer in dit onderzoek gesproken wordt over alumni, dan wordt daar alumni (afgestudeerden) van de opleiding Applied Science van Zuyd Hogeschool bedoeld en de afgestudeerden die voorheen in de richting Chemie & Materialen afgestudeerd zijn bij Zuyd Hogeschool. Dit zijn ook afgestudeerden van de opleiding Applied Science, alleen had de opleiding enkele jaren geleden een andere benaming.

Toolbox

Wanneer er gesproken wordt over 'de toolbox' dan wordt daar de trainingen en workshops mee bedoeld die CHILL heeft opgesteld om aan te bieden als kortlopende (dagdeel) leven lang leren-trajecten.

Diepte-interview

Wanneer er in het onderzoek wordt gesproken over diepte-interviews, dan wordt hiermee het volgende bedoeld: "Een verzameling indringende vragen die in een een-op-eensituatie aan een onderzoekssubject worden gesteld door een getrainde interviewer om een idee te krijgen hoe het subject over iets denkt of waarom hij/zij zich op een bepaalde manier gedraagt" Burns & Bush, 2011). In dit onderzoek is de getrainde interviewer de afstudeerstudent en onder het subject worden afgestudeerden in de sector Chemie & Materialen verstaan.

Onderzoek

Wanneer in dit onderzoek wordt gesproken over onderzoek dan wordt hier 'marktonderzoek' mee beoogd. Marktonderzoek is een vorm van toegepast onderzoek waarbij men als doel heeft direct een probleem van een organisatie op te lossen en heeft daarom een veel kortere doorlooptijd dan fundamenteel onderzoek (Kooiker, Broekhoff, & Stumpel, Marktonderzoek, 2011). Dit marktonderzoek levert uiteindelijk een onderzoek met hoofdonderdelen van een marketingcommunicatieplan op.

(Young) professional

Wanneer er in dit onderzoek gesproken wordt over young professional dan wordt hiermee de huidige student bij CHILL bedoeld die in de nabije toekomst zijn eerste stappen op de arbeidsmarkt gaat zetten. Als er gesproken wordt over professional dan gaat het over een persoon (afgestudeerde) die werkzaam is in een bepaald vakgebied in het bedrijfsleven.

4 Literatuurstudie

In dit hoofdstuk is er literatuurstudie gedaan met de opdracht in het achterhoofd. Er is onderzocht wat er in de (vak)literatuur te vinden is over het onderwerp 'marketingcommunicatie'. Afsluitend in dit hoofdstuk is er een conceptueel model samengesteld.

4.1 Wat is marketingcommunicatie?

Allereerst zijn diverse boeken geraadpleegd om te achterhalen wat nou marketingcommunicatie is en welke definitie het beste bij dit onderzoek past. In bijlage 2 zijn de verschillende definities weergegeven die bij dit onderzoek zijn geanalyseerd.

Na het analyseren van deze definities, is er geconcludeerd dat de definitie van Verhage (2012) het beste beschrijft wat er met dit onderzoek bereikt wil worden.

Verhage (2012) definieert het begrip marketingcommunicatie als volgt:

De combinatie van alle middelen die een onderneming inzet om haar doelgroepen te informeren (cognitief), relaties met hen op te bouwen (conatief) of zodanig te beïnvloeden (affectief) dat ze de onderneming kennen/herkennen, een positief beeld van de onderneming krijgen, haar ideeën accepteren of haar producten en diensten kopen.

Vanuit CHILL is de intentie om (communicatie)middelen in te zetten om klanten (afgestudeerden/professionals) te informeren (cognitief), een relatie (binding creëren) met hen op te bouwen (conatief) en hen zodanig te beïnvloeden dat er een positief beeld verkregen wordt over de toolbox en afgestudeerden overgaan tot koop (cognitief). In deze situatie het volgen van de leven lang leren-trajecten (trainingen/workshops).

4.2 Relatie tussen klantbinding en marketingcommunicatie

CHILL wil een (klant)binding, of te wel een langdurige warme (klant)relatie creëren met afgestudeerden. De vraag is: welke koppeling (relatie) heeft een langdurige (klant)relatie met marketingcommunicatie?

Tegenwoordig heeft het opbouwen van een relatie de voorkeur boven snel zakendoen (Michels, 2013). Bij klantrelatie is customer value thinking een steeds belangrijker begrip. Het wordt ook wel gezien als een outside-in strategie. Dit houdt in dat de strategie en het beleid juist beïnvloed worden door wat buiten de organisatie om gebeurt. Denk hierbij aan ontwikkelingen en trends in de afzetmarkt, maar ook concurrenten en de eigen positie in de markt, bepalen het beleid (Denkers, 2015).

De klant staat feitelijk steeds meer centraal. Er vindt een verschuiving plaats van de klantfocus van korte naar de lange termijn (Ras, 2015):

De lange termijn focus gaat uit van een relatie, een vertrouwensband met de klant. Hierbij spelen vragen als: wat is de merkbeleving van de klant, welk gevoel heeft de klant bij de organisatie, beschouwt de klant zichzelf als een 'vriend' of slechts als een 'oppervlakkige

kennis'? Het gaat erom dat klanten hun relatie met de organisatie als wederkerig ervaren en beleven.

Een optimale relatie met de klant geeft een wederzijds gevoel van emotionele verbondenheid. Interactieve communicatie met de klant is hierbij van cruciaal belang. Uiteindelijk zal de erkenning en waardering van de klant als een persoon met behoeften, wensen en emoties doorslaggevend zijn bij het bereiken van het ultieme doel: loyale klanten die waarde toevoegen aan de organisatie.

De rol van marketingcommunicatie hierin is het inspelen op de klantbehoefte doormiddel van afgestemde marketing- en communicatiestrategieën waardoor een klantrelatie ontstaat (Floor & Raaij, 2010). Bij dit onderzoek is er gekeken naar marketingcommunicatiestrategieën die invulling geven op een relatie tussen afgestudeerden en CHILL.

4.3 Aankoopproces

Om een product/dienst in de markt te zetten, is het volgens Michels (2013) noodzakelijk om te achterhalen hoe het aankoopproces van de klant uit ziet. Michels (2013) stelt dat het proces dat de consument doorloopt voor hij een product/dienst aanschaf, verschillende stadia kent (zie bijlage 2). Marketingcommunicatie is erop gericht om uiteindelijk tot kopen aan te zetten (Pelsmacker, 2015). Bij dit onderzoek is daarom het aankoopproces van de onderzoeksdoelgroep in kaart gebracht.

Wanneer naar een van de oudste marketingcommunicatiemodellen 'het hierarchy-of-effects-model' gekeken wordt, kan er gesteld worden dat zaken in een bepaalde volgorde gebeuren, wat impliceert dat eerdere effecten de noodzakelijke voorwaarden zijn voor latere effecten (Pelsmacker, 2015). Consumenten doorlopen ook volgens dit model drie fasen wanneer consumenten aan marketingcommunicatie worden blootgesteld. Een cognitieve, affectieve en conatieve fase, oftewel denken-voelen-doen. In de cognitieve fase gaan consumenten nadenken, wat leidt tot bekendheid met en kennis over het merk in kwestie. In de affectieve fase komt er een emotionele of gevoelsmatige respons en wordt er een bepaalde attitude ten opzichte van het merk gevormd. De conatieve fase verwijst tot slot naar het ondernemen van een bepaalde actie in relatie tot het geadverteerde merk, zoals aanschaf (Pelsmacker, 2015).

Met andere woorden betekent het eerder beschreven model, consumenten moeten bewust worden van een merk (product/dienst), bijvoorbeeld CHILL/de toolbox. Hierna vormen consumenten een affectieve respons en een bepaalde attitude (bijvoorbeeld (aanname) de toolbox is educatief en leuk). Tot slot zorgt deze attitude ervoor dat de consument het merk wil aanschaffen. De taak van marketingcommunicatie is het begeleiden van de consument door deze drie fasen. Dit betekent voor dit onderzoek, dat er grotendeels onderzocht is hoe die bekendheid/ bewustwording bij de afgestudeerden gevormd kan worden. Pelsmacker (2015) schrijft in zijn boek: "In hiërarchieën van effecten is merkbekendheid een vereiste voor het vormen van een attitude ten opzichte van een merk. Zonder merkbekendheid is een affectieve respons niet mogelijk of zal een aanschaf niet plaatsvinden" (Pelsmacker, 2015).

De toolbox is momenteel iets nieuws, waar nog geen bekendheid voor is gecreëerd. Met onder andere deze theorie in het achterhoofd is de volgende onderzoeksvraag opgesteld 'Welke marketingcommunicatiemiddelen en -kanalen kan CHILL in te zetten om de toolbox onder de aandacht te brengen?'.

4.4 Stappenplan marketingcommunicatieplan

Bij dit onderzoek staat marketingcommunicatie centraal en dat betekent dat bij dit onderzoek de hoofdlijnen van een marketingcommunicatieplan belangrijk zijn. Daarom is geanalyseerd welk stappen er in een marketingcommunicatieplan doorlopen dienen te worden en welk stappenplan als leidraad geschikt is voor dit onderzoek.

Floor en Raaij (2010) beschrijven dat een strategisch marketingcommunicatieplan een negental onderdelen omvat. Deze negen onderdelen zijn:

1. onderzoek naar consument en product;
2. marketingcommunicatiedoelgroep;
3. marketingcommunicatiedoelstelling;
4. marketingcommunicatiestrategie;
5. keuze marketingcommunicatiemix;
6. creatieve ontwikkeling;
7. mediakeuze;
8. voorlopig en definitief marketingcommunicatiebudget;
9. evaluatieonderzoek.

Dondorp en Sluijs (2014) hebben in het boek 'Zo maak je een marketingcommunicatieplan, 2014' de theorie over marketingcommunicatie van onder andere Floor en Raaij (2010), Pelsmacker (2010), Groot en Sluijs (2010) samengevoegd. Zo hebben zij het volgende stappenplan voor het maken van een marketingcommunicatieplan ontwikkeld:

1. Analyseer de omgeving: de eerste stap is een nadere bestudering van het product, de organisatie die het product levert, de consument, de markt en de concurrentie.
2. Bepaal de marketingcommunicatiedoelgroepen: vervolgens bepaalt men de doelgroepen en omschrijft men zorgvuldig met wie er gecommuniceerd moet worden.
3. Formuleer de marketingcommunicatiedoelstellingen: bepaal per doelgroep de communicatiedoelstelling op categoriebehoefte, kennis-, houding- en gedragsniveau, zo veel mogelijk gekwantificeerd.
4. Ontwikkel de marketingcommunicatiestrategie: basis voor de strategie is de positionering. Daarmee schets men de grote lijnen die uitgangspunt zijn voor de propositieontwikkelingen en de inzet van de marketingcommunicatie-instrumenten.
5. Geef de marketingcommunicatiemix aan en stel een voorlopig budget vast: benoem op hoofdlijnen de communicatiemix tezamen met het voorlopig budget.
6. Ontwikkel de creatieve strategie: vertaal de propositie naar een creatief concept en ga over tot creatieve briefing.
7. Ontwikkel de mediastrategie: bepaal de mediastrategie en instrumenten waarmee de boodschap wordt overgebracht.
8. Voer de campagne uit: voer de strategie en mediaplan uit.
9. Maak een evaluatieplan: in het evaluatieplan legt men vast wat, wanneer, waar en op welke wijze wordt 'gemeten' om beslissingen te verantwoorden en om bij te kunnen sturen waar nodig.
10. Presenteer het plan: 'verkoop' het plan aan de (interne of externe) opdrachtgever.

Voor het schrijven van deze scriptie is in hoofdlijnen het stappenplan van Dondorp en Sluijs (2014) gebruikt. Echter, zijn de stappen 8, 9 en 10 niet uitgevoerd. In dit plan is een implementatieplan geschreven aan de hand van de SFA-methode. Het boek van Pelsmacker (2015) is ook geraadpleegd, aangezien dit boek een uitgebreide aanvulling geeft aan het boek van Dondorp en Sluijs (2014).

4.5 Positionering

Volgens Dondorp en Sluijs (2014) is positionering een belangrijk onderdeel van het in de markt zetten van een dienst/product. Bij marketingcommunicatie wordt ook nagedacht over een positioneringsstrategie. Goed positioneren is een van de belangrijkste aspecten van marketingcommunicatie. Riezebos en Van der Grinten (2015) geven daar drie redenen voor:

- Productexplosie: er komen steeds meer producten en productvarianten op de markt. Het wordt steeds ingewikkelder om op te vallen en precies duidelijk te maken waarom het product aantrekkelijk is.
- Organisatie-explosie: voor bedrijven wordt het steeds belangrijker om of zelf een sterk 'productmerk' te zijn of om gezien te worden als vervaardiger van sterke merken om te profiteren van de populariteit op onder meer de arbeidsmarkt.
- Media-explosie: dit komt erop neer dat door de vele media, inclusief nieuwe media, het nu juist veel meer tijd en geld kost om een boodschap onder de aandacht te brengen dan voorheen.

Aangezien positionering belangrijk is binnen marketingcommunicatie is er onderzocht welke definities positionering in de literatuur kent (zie bijlage 2). Kijkende naar de definities wat betreft positionering, kan er gesteld worden dat de definities veel op elkaar lijken. Het valt op dat bij de meeste definities er gesproken wordt over het laten opvallen van het merk (breinpositie creëren) en een onderscheidende plaats ten opzichte van de concurrentie creëren. Voor CHILL betekent dit dat de concurrentie ook goed in kaart gebracht dient te worden, zodat er een onderscheidend positie verkregen kan worden. Hier is een onderzoeksvraag aan toegewijd. Ook dient er geanalyseerd te worden hoe die breinpositie verkregen kan worden. Daarbij is het belangrijk om onder andere te kijken welke aspecten voor de doelgroep belangrijk zijn bij hun keuzeproces. Met andere woorden: hoe verloopt het oriëntatie- en beslissingsproces van de communicatiedoelgroep? Is dit bijvoorbeeld de prijs van de leven lang leren-trajecten of het aanbod? De keuzeproces is opgenomen als onderzoeksvraag en is onderzocht gedurende fieldresearch.

Verder kan positionering onderzocht worden aan de hand van bepaalde modellen. Een goed onderbouwd model is het MDC-model van Riezebos en Van der Grinten (2015). Riezebos en Van der Grinten (2015) beschrijven dat het gebruik maken van het MDC-model zorgt voor de juiste strategie. MDC staat voor 'Merk', 'Doelgroep' en 'Concurrentie'. Riezebos en Van der Grinten (2015) stellen dat deze drie onderdelen eerst goed onderzocht moeten worden voor de juiste strategie (zie bijlage 2).

Er zijn ook andere modellen die een invulling geven op het MDC-model. Het 3C-model van Ohmae (is hier een voorbeeld van. De C's in '3C' staan voor Customer, Corporation en Competition.

Ohmae (1982) benadrukt de waarde van een 3C-analyse voor een effectieve marketingstrategie. Door het bedrijf, de concurrentie en de consument nauwgezet te onderzoeken, wordt helder hoe het project zich optimaal in het politieke, technologische, sociale en economische landschap begeeft. Door het analyseren van het 3C-model kan inzicht in de haalbaarheid verkregen worden, maar het kan ook leiden tot informatie waarmee de kans op succes kan worden vergroot (zie figuur 1.5) Dit betekent voor dit onderzoek dat het belangrijk is om de interne omgeving in kaart te brengen, de doelgroep een belangrijke rol speelt en de concurrentie ook inzichtelijk gemaakt moet worden. De onderzoeksvragen zijn voornamelijk hierop gericht. Dondorp en Sluijs (2014) geven ook aan dat de eerste stap bij het schrijven van een marketingcommunicatieplan is het onderzoeken van deze drie onderdelen (zie paragraaf 4.4).

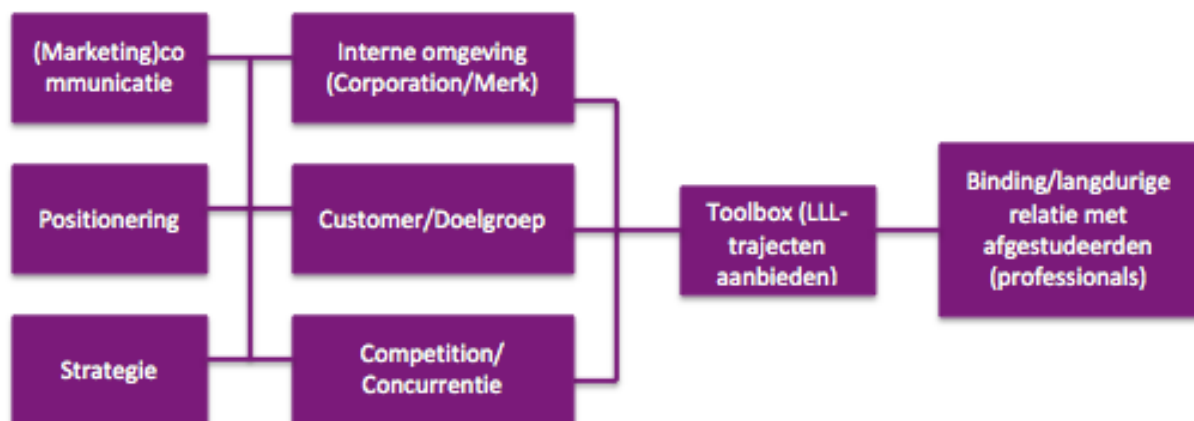
Figuur 1.5 3C-model



(Marktonderzoekbureau Molgo, 2014)

4.6 Conceptueel model

Om het kern van dit onderzoek weer te geven, is er een conceptueel model samengesteld. CHILL wil een binding (langdurige relatie) krijgen met afgestudeerden (professionals). Om die binding te krijgen, is er een toolbox opgericht waar professionals workshops en trainingen kunnen volgen die bijdrage aan de persoonlijke ontwikkeling. Om die toolbox goed in de markt te zetten, zijn een aantal aspecten noodzakelijk. Het is belangrijk om de interne omgeving, de doelgroep en de concurrentie te analyseren. Vervolgens verkrijgt men een inzicht in hoe marketingcommunicatie, positionering en strategie ingezet moeten worden die ervoor zorgen dat professionals deelnemen aan de toolbox. Dit leidt tot binding met professionals.



5 Onderzoeksofzet

In dit hoofdstuk is het onderzoeksontwerp in kaart gebracht. Allereerst is beschreven welk soort onderzoek er uitgevoerd is. Vervolgens is per onderzoeksvraag aangegeven welke onderzoeksmethodes er zijn gebruikt. Ten slotte is aangegeven hoe de uitvoering van het onderzoek is geweest en hoe de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek zijn gewaarborgd.

5.1 Type onderzoeksontwerp

Bij dit onderzoek gaat het om de hoe-vraag: "Hoe kan CHILL middels marketingcommunicatie de toolbox in de markt zetten, zodat afgestudeerden in de sector Chemie & Materialen er gebruik van gaan maken?".

Dit betekent dat dit onderzoek een ontwerpend onderzoek is. Een ontwerpend onderzoek geeft invulling op een vraag met 'hoe kan..' (Andriessen, 2011). Ontwerpend onderzoek is bedoeld om nieuwe oplossingen voor een probleem te vinden en richt zich vooral op de nabije toekomst. Voor CHILL betekent dit het benutten van nieuwe kansen. De uitkomst van het onderzoek is een ontwerp dat behulp van de inzichten van beschrijvende of verklarende vragen is gemaakt. Dit onderzoek heeft daarom ook vooral een beschrijvend karakter gehad, waarbij beschreven is wat er gedaan kan worden om iets onder de aandacht te brengen (Burns & Bush, 2011).

Verder is dit onderzoek zowel een primair als secundair onderzoek, aangezien er zowel desk- als fieldresearch is uitgevoerd. Het primair onderzoek (fieldresearch) is uitgevoerd aan de hand van kwalitatief onderzoek door het houden van diepte-interviews. Het universum bij kwalitatief onderzoek is geen getallenuniversum (zoals bij kwantitatief onderzoek), maar een universum van meningen, houdingen en gedragingen (Dinklo, 2006).

5.2 Methode van onderzoek

Onderzoeksvraag 1: Hoe ziet de organisatie-identiteit van CHILL eruit?

Om antwoord te krijgen op deze onderzoeksvraag is er eerst deskresearch uitgevoerd. Diverse interne bronnen, zoals jaarverslagen, jaarplannen, onderzoeken betreft de identiteit en communicatieconcept van CHILL zijn geraadpleegd. Daarnaast is er tijdens een presentatie van een medewerker binnen CHILL, Marous Kuijer, informatie verkregen over de historie van CHILL. Vervolgens is er gesproken met de senior communicatie adviseur, Jeroen Veen, om aanvullende informatie te verkrijgen en om te toetsen of de verkregen informatie uit de deskresearch juist was.

Onderzoeksvraag 2: Welke belangrijke concurrenten omtrent de toolbox zijn er voor CHILL?

Om antwoord te krijgen op deze onderzoeksvraag, is er desk- en fieldresearch uitgevoerd. Ten eerste is er tijdens de diepte-interviews met de onderzoeksdoelgroep gevraagd naar aanbieders die respondenten kennen. Door middel van een aantal vragen met betrekking tot concurrentie, is er achterhaald wie mogelijke concurrenten zijn voor CHILL. Ook is tijdens de interviews naar voren gekomen welke bedrijven als samenwerkingspartners voor CHILL gezien kunnen worden. Verder is in een gesprek met de lectoraat van de faculteit Bèta, Gino Strijdonck, gevraagd welke concurrenten er voor CHILL zijn. Er is gekozen om met deze persoon een gesprek aan te gaan, aangezien Gino een duidelijk beeld heeft over welke trainingsaanbieders er zijn en of deze een concurrent zijn voor

CHILL. Na fieldresearch uit te voeren, is er deskresearch uitgevoerd door diverse internetbronnen raad te plegen en te zoeken naar mogelijke concurrenten en partners. Voor de concurrentenanalyse zijn de boeken 'Strategische Marketingplanning' van Alsem (2013) en 'Positioneren' van Riezebos en Van der Grinten (2015) geraadpleegd. In deze boeken staan beschreven aan welke criteria een concurrentenanalyse moet voldoen.

Onderzoeksvraag 3: Welke aspecten zijn voor de communicatiedoelgroep belangrijk bij hun keuzeproces?

Om antwoord te krijgen op deze onderzoeksvraag, is er fieldresearch uitgevoerd. Aan de hand van literatuurstudie is in kaart gebracht welke vragen er gesteld moeten worden om inzichtelijk te krijgen hoe de oriëntatie- en beslissingsproces van consumenten eruit zien. Gedurende de diepte-interviews is gevraagd hoe men zich oriënteert, welke factoren daarbij een rol spelen en welke mensen een invloed hebben op de keuze. Bij deze vragen is doorgevraagd naar het 'waarom'. Het in kaart brengen van de oriëntatie- en beslissingsproces heeft geleid tot een communicatiedoelgroep. Het is inzichtelijk geworden welke personen invloed kunnen hebben bij het gebruik maken van de toolbox.

Onderzoeksvraag 4: Welke marketingcommunicatiemiddelen en -kanalen kan CHILL in te zetten om de toolbox onder de aandacht te brengen?

Ook om op deze onderzoeksvraag een antwoord te krijgen, is er gebruik gemaakt van fieldresearch. Gedurende de diepte-interviews is er achterhaald welke media de onderzoeksdoelgroep gebruikt en waarom. Ook is er achterhaald via welke communicatiekanalen respondenten het liefst bereikt willen worden. Zo is het inzichtelijk geworden welke marketingcommunicatiemiddelen- en kanalen CHILL het beste kan inzetten om de toolbox onder de aandacht te brengen. De deelvraag betreft het communicatiebudget van CHILL is beantwoord middels een gesprek met de senior communicatie adviseur binnen CHILL.

5.3 Uitvoering onderzoek

Bij kwalitatief onderzoek zijn steekproeven van 12, 15 of 20 respondenten gebruikelijk (Scholl & Olivier, 2014). Scholl en Olivier (2014) geven aan dat bij 8 interviews bij dezelfde steekproef, de reacties zich beginnen te herhalen (saturatie). In 4-8 interviews krijgt men 80 procent van de informatie binnen. Voor dit onderzoek zijn 12 externe diepte-interviews uitgevoerd. Er is gekozen om 12 interviews uit te voeren en vervolgens een analyse uit te voeren om te kijken of het onderzoek saturatie bereikt had. Na het houden van 12 interviews bleek dat dit inderdaad het geval te zijn.

Wie?

De onderzoekspopulatie is bij dit onderzoek verdeeld in 'jaar van afstuderen'. Afgestudeerden zijn door CHILL, zoals eerder aangegeven, verdeeld in drie groepen, namelijk:

- Starting professionals: net afgestudeerd tot maximaal 4 jaar van de opleiding
- Experienced professionals: tussen 4 en 12 jaar van de opleiding
- Senior professionals: meer dan 12 jaar van de opleiding

Bij het uitvoeren van deskresearch is naar voren gekomen dat er in een ander onderzoek van Rosalie de Lange (2012) onderzoek is gedaan naar segmentatie van Beeldende Kunst en Vormgeving-alumni. In dit onderzoek is het volgende naar voren gekomen (De Lange, 2012):

De doelgroep BKV alumni is voor analyse van het onderzoek onderverdeeld in 3 categorieën;

- 1 tot 3 jaar afgestudeerden
- 3 tot 6 jaar afgestudeerden

- 6 tot 12 jaar afgestudeerden

Deze verdeling is pas na uitvoering van het onderzoek tot stand gekomen; op basis van de interviews is geconcludeerd dat alumni in de eerste 1 tot 3 jaar na het afstuderen door een soort 'opstartfase' gaan. Alumni zijn zoekende naar wat zij precies willen, gaan op reis, verhuizen, zoeken een baan etc. De volgende 3 tot 6 jaar komt er meer vorm aan de richting die alumni in slaan en komt er een opbouwfase. Alumni die 6 tot 12 jaar geleden zijn afgestudeerd, hebben meestal hun draai gevonden wat hun carrière betreft.

Om die reden is voor dit onderzoek besloten om een tussenweg te vinden en de diepte-interviews als volgt onder te verdelen:

Jaar afgestudeerd	Aantal personen
Net afgestudeerd tot 4 jaar	3
4 tot 8 jaar afgestudeerd	3
8 tot 12 jaar afgestudeerd	3
Meer dan 12 jaar afgestudeerd	3
TOTAAL	12

De personen die geïnterviewd zijn, zijn werkzaam in het bedrijfsleven. Van te voren is vastgesteld om personen te interviewen met een baan, omdat het hebben van een betaalde baan een belangrijke factor is voor het deelnemen aan leven lang leren. Werkzame personen volgen vaker dan gemiddeld een opleiding of cursus in het kader van leven lang leren (CBS, 2016). Verder zijn binnen iedere groep twee mannen en één vrouw geïnterviewd om zo de representativiteit te waarborgen. De verdeling afgestudeerden bij Zuyd Hogeschool binnen de opleidingen Chemie & Materialen is dat twee derde van het mannelijke geslacht is en een derde van het vrouwelijke geslacht. Dit betekent dat dit onderzoek representatief is op de variabele 'geslacht'.

Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek is, zoals eerder aangegeven, een kwalitatief onderzoek. Deze vorm van onderzoek komt vooral van pas als er behoefte is aan inzicht in het 'hoe' en 'waarom', en minder in het 'hoeveel' en 'waar' (Scholl & Olivier, 2014). Om achter de hoe en waarom te komen, is er mondeling data verzameld. Hiervoor is de techniek 'laddering' gebruikt waarbij doorgevraagd is naar het waarom van de percepties van de respondenten (Baarda, 2009). Meningingen zijn door middel van deze techniek dieper uitgevraagd. De interviews hadden een semigestructureerd karakter waarbij het mogelijk was om deze techniek toe te passen. De hoofdvragen werden in ieder interview op dezelfde wijze gesteld wat de betrouwbaarheid ten goede bracht, maar er was mogelijkheid om extra vragen te stellen om meer verdieping of verduidelijking te krijgen. In feite bestond de vragenlijst uit thema's/hoofdvragen met af en toe afwijkende doorvraagvragen.

Werkwijze voorbereidingen

Na de goedkeuring van het plan van aanpak voor dit onderzoek (zie bijlage 9), is er in eerste instantie aandacht besteedt aan het opstellen van een e-mail die naar de onderzoekspopulatie is verstuurd (zie bijlage 4). In deze korte e-mail is uitgelegd wie de interviewer is, wat de interviewer onderzoekt, wat er met de gegevens gebeurt en dat de gegevens anoniem worden verwerkt. Dit is gedaan, omdat de e-mail (introductiebrief) als een eerste aanzet is om vertrouwen te creëren (Baarda, 2014).

Vervolgens is de alumnijlijst geraadpleegd om een selectie te maken van de respondenten. Deze lijst bestond uit namen van afstudeerders binnen Zuyd Hogeschool. De lijst werd tijdens dit onderzoek nog bijgewerkt door twee werkstudenten. Deze twee werkstudenten zochten via internet (Google/LinkedIn) naar aanvullende informatie, aangezien de originele lijst alleen bestond uit een

naam, afstudeerjaar en afstudeerrichting. Nadat de gegevens aangevuld waren met geslacht en huidige baan is er een eerste selectie gemaakt met personen die benaderd gingen worden. Gedurende het onderzoek, bleek dat de onderzoeksdoelgroep lastig te bereiken was, omdat er voornamelijk alleen een persoonlijke LinkedInpagina was gevonden. Bij enkele personen was er een e-mailadres gevonden. In eerste instantie is er via LinkedIn een connectieverzoek verstuurd naar de geselecteerde respondenten met de hoop dat personen de connectie accepteerden. Bij acceptatie werd het e-mailbericht (zie bijlage 4) via LinkedIn verstuurd. De interviewer heeft enkele dagen afgewacht en gekeken hoe dit verliep. Er is toen besloten om ook bedrijven te benaderen waar personen werkzaam zijn en intern bij CHILL rond te vragen of iemand nog een persoon kende met de vereiste selectiecriteria. Het heeft 7 weken geduurd om 12 respondenten te vinden die bereid waren mee te werken aan dit onderzoek.

Vragenlijst

Gedurende het benaderen van respondenten, is er uitgebreid aandacht besteedt aan het samenstellen van de vragenlijst voor de diepte-interviews. Diverse boeken over het samenstellen van een vragenlijst zijn geraadpleegd. Ook scripties, literatuur en andere onderzoeken met betrekking tot marketingcommunicatie, positionering en leven lang leren zijn geraadpleegd om zo een goede vragenlijst op te bouwen. Verder is er ook contact opgenomen met de onderwijsinstellingen Avans en Zuyd Hogeschool met de vraag of er eerdere onderzoeken zijn gedaan rondom deze thema's. Zuyd Hogeschool heeft diverse rapporten vrijgegeven met betrekking tot leven lang leren en opleidingen/trainingen. Aan de hand van deze rapporten zijn enkele vragen opgesteld. De vragenlijst is verschillende keren door verschillende personen doorgenomen en zijn er wijzigingen doorgevoerd. Ook is er een proefinterview afgenomen met een medewerker van CHILL en een persoon die onder de onderzoekspopulatie viel. Tijdens deze proefinterviews is de validatie van de vragen gecheckt. Er werd gekeken of de vragen juist werden opgevat. In bijlage 3 is een toelichting op de vragen te lezen.

Locatie en duur

De respondenten kregen de vrijheid om te bepalen waar de interview plaatsvond. Dit kon op de werkplaats van de respondent, maar ook in het Center Court waar CHILL is gevestigd. Ieder interview heeft plaatsgevonden in een rustige vergaderomgeving. Respondenten voelden zich hierdoor op hun gemak en er was geen afleiding mogelijk. Voor iedere respondent was door CHILL een budget van 7 euro vrijgegeven om de respondent te trakteren op koffie of een lichte lunch. De respondenten ontvingen aan het einde van het interview ook een luxe balpen van CHILL. Verder heeft ieder interview een tijdsbestek van één tot anderhalf uur in beslag genomen. Gedurende de interviews kregen respondenten voldoende tijd om na te denken om zo betrouwbare antwoorden te krijgen. Om valide antwoorden te krijgen, zijn er geen suggestieve vragen gesteld (Burns & Bush, 2011).

Analyse interviews

Ieder interview is via de telefoon opgenomen en achteraf zijn deze interviews getranscribeerd. Dit houdt in dat de opgenomen interviews letterlijk uitgetypt zijn inclusief alle nuances en emoties. Na het transcriberen van de interviews is niet-relevante tekst geschrapt. Alles wat niet te maken heeft met het onderzoek is geschrapt. De uitgewerkte interviews zijn terug te lezen in bijlage 5. De tekst is ook verdeeld worden in fragmenten. Ieder fragment geeft informatie over slechts één onderwerp. Vervolgens zijn de fragmenten gelabeld. Dit houdt in dat tekstfragmenten zijn voorzien van een indicatie (naam, omschrijving of andere code). De volgende stap is geweest, het analyseren van de tekst. Bij het analyseren van de tekst vormden de onderzoeksvragen, de probleemstelling en de doelstelling het uitgangspunt. Op deze onderdelen werd een antwoord gezocht. Er is gekeken welke antwoorden het vaakst werden gegeven en hoe vaak dit was. Hier zijn echter geen kwantitatieve conclusies aan verbonden (Schumacher, z.j.)

5.4 Borging validiteit en betrouwbaarheid

Bij kwalitatief onderzoek is validiteit erg belangrijk om zo de onderzoeksvragen volledig te kunnen beantwoorden (Baarda, 2014). Om een valide onderzoek te waarborgen, was er bij dit onderzoek een vragenpuntenlijst opgesteld. Deze vragenpuntlijst diende tijdens de interviews ter ondersteuning en zorgde ervoor dat alle aspecten van het onderwerp belicht werden. Gedurende de interviews is de LSD-methode toegepast door actief te luisteren (L), samen te vatten (S) en door te vragen (D) om zeker te zijn dat respondenten bruikbare informatie verstrekken (Baarda, 2014). Er werd gevraagd naar achterliggende motivaties en ideeën, waardoor er gedetailleerde informatie vrij kwam (Kooiker, Broekhoff, & Stumpel, 2011).

Verder is de validiteit van dit onderzoek gewaarborgd, doordat de onderzoeksvragen gebaseerd zijn aan de hand van modellen en theorieën (literatuuronderzoek). De onderzoeksvragen zijn gebaseerd op een combinatie van het MDC-model van Riezebos en Van der grinten (2015) en het stappenplan van een marketingcommunicatieplan van Dondorp & Sluijs (2014). De vragen die tijdens de diepte-interviews zijn gesteld, zijn aangepast op de onderzoeksvragen, zodat ze uiteindelijk antwoord geven op de onderzoeksvragen (Fischer & Julsing, 2014). Bij iedere hoofdvraag is stil gestaan op de vraag "geven de doorvraagvragen antwoord op de hoofdvraag?". Dit komt de validiteit ten goede (meten wat men wilt meten). Ook zijn andere (HRM-)onderzoeken geraadpleegd en vragen hieruit gehaald waardoor de validiteit hoger is geworden (Baarda, 2014).

Nog een andere manier die toegepast is om de validiteit te waarborgen, is het bespreken van de resultaten van de diepte-interviews met de senior communicatie adviseur van CHILL. Voordat er conclusies zijn getrokken, is in een gesprek met deze persoon besproken welke antwoorden naar voren kwamen tijdens de interviews en wat in de ogen van de interviewer de conclusies waren. De senior communicatie adviseur heeft vervolgens vanuit een ander invalshoek zijn gedachten aangekaart, waardoor er ook andere conclusies zijn getrokken. Deze techniek heet onderzoekstriangulatie en heeft ervoor gezorgd dat de validiteit van dit onderzoek groter is (Baarda, 2009).

Betrouwbaarheid houdt in dat bij herhaling van hetzelfde onderzoek onder dezelfde omstandigheden, in de meest wenselijke situatie, alle resultaten exact hetzelfde zijn als de resultaten van het vorig onderzoek (Andriessen, 2011). De betrouwbaarheid is in dit onderzoek op verschillende manieren gewaarborgd. Ten eerste hebben de respondenten de mogelijkheid gekregen om de interview uit te voeren op een eigen gekozen tijdstip en een eigen prettige locatie. Verder is er voor ieder interview minimaal 1 uur uitgetrokken met mogelijkheid voor uitloop. Dit is zowel in de eerste e-mail verteld aan de respondenten als aan het begin van de interviews. Gedurende de diepte-interviews is er ten slotte gebruik gemaakt van opnameapparatuur ter controle van de gegeven antwoorden. Tijdens de interviews is er saturatie bereikt. Dit betekent dat er voldoende respondenten zijn ondervraagd om betrouwbare uitspraken te doen (Scholl & Olivier, 2014).

Tot slot zijn enkele onderzoeksvragen door middel van deskresearch onderzocht. Om hier de borging van te waarborgen, zijn diverse verschillende (internet)bronnen geraadpleegd. Bij de concurrentenanalyse zijn diverse verschillende websites geanalyseerd om te onderzoeken of de informatie overeenkomt. Kortom, is er bij het uitvoeren van deskresearch in dit onderzoek bij ieder item gekeken of er meerdere bronnen aanwezig zijn die hetzelfde zeggen (Verhoeven, 2011).

5.5 Beperking van het onderzoek

In dit onderzoek is onderzocht hoe de toolbox het beste vermarkt kan worden, zodat er gebruik van gemaakt gaat worden. Echter, is er van te voren niet onderzocht of er vanuit de doelgroep een behoefte is naar de toolbox. Dit betekent dat er niet eerder onderzocht is of afgestudeerden binnen de sector Chemie & Materialen wel behoefte hebben om een training of workshop voor de persoonlijke ontwikkeling te volgen. Vanuit de gedachte om binding te creëren met alumni en dit kan leiden tot business development is het idee van de toolbox bedacht (middel voor business development). Anders gezegd, de vraag is of de toolbox wel het meest geschikte middel is of dat er andere betere manieren/middelen zijn om een binding te creëren met alumni. Tijdens dit onderzoek is gedeeltelijk toch in kaart gebracht of respondenten behoefte hebben aan trainingen/workshops. Echter, is dit niet opgenomen als een onderzoeksvraag, maar is dit aanvullend gevraagd tijdens de diepte-interviews. De resultaten zijn beschreven in paragraaf 6.5.

Verder moet de lezer er rekening mee houden dat de resultaten van de diepte-interviews geanalyseerd zijn door één onderzoeker en de onderzoeksresultaten zijn beschreven aan de hand van interpretaties van de onderzoeker die dit onderzoek heeft uitgevoerd. Het kan zijn dat als een ander onderzoeker de diepte-interviews analyseert, er mogelijk ook andere inzichten verkregen worden. Gezien de tijd en het feit dat dit een individuele afstudeeropdracht is, is er geen andere onderzoeker gevraagd om ook de diepte-interviews te analyseren. De onderzoeker van dit rapport heeft zo nauwkeurig mogelijk de diepte-interviews geanalyseerd en er ruime tijd voor genomen.

6 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten per onderzoeksvraag weergegeven. In het vorige hoofdstuk is beschreven met welke methoden deze onderzoeksvragen zijn onderzocht.

6.1 Organisatie-identiteit (onderzoeksvraag 1)

Door de identiteit van de organisatie in kaart te brengen, wordt duidelijk wat het speelveld van het te positioneren merk, product of dienst is. Bij organisaties die worden aangestuurd vanuit een duidelijke missie en visie, zal een product- of dienstenidentiteit vaak in het verlengende van de organisatie-identiteit liggen (Riezebos & Van der Grinten, 2015). Bij dit onderzoek is onderzocht of dit ook van sprake is. In deze paragraaf staan de resultaten van de volgende onderzoeksvraag: "Hoe ziet de organisatie-identiteit van CHILL eruit?". De daarbij horende deelvragen, die nodig zijn om de organisatie-identiteit zo compleet mogelijk in kaart te brengen, zijn beantwoord.

6.1.1 Historie van CHILL

Marous Kuijer (2016) is vanaf de oprichting van CHILL betrokken geweest bij CHILL en vertelt in een presentatie over de historie van CHILL.

Belang vanuit de overheid

15 jaar geleden werd er in Nederland waargenomen dat er een tekort was aan bètamensen. De hele technische sector, waaronder de chemiesector, kende een leegloop. Dit probleem leidde ertoe dat er allerlei commissies (onder andere commissie de Boer) werden ingericht om dit probleem op te lossen. Het resultaat was dat Nederland topsectoren ging benoemen. Topsectoren zijn branches waarin Nederland een wereldspeler wil zijn en blijven. In topsectoren werken bedrijven, kennisinstellingen en overheden samen aan een sterke kenniseconomie. Topsectoren zijn onderverdeeld in domeinen en één van die domeinen is chemie (Kuijer, 2016).

Belang vanuit Zuyd Hogeschool

Bij de destijds faculteit Life Science van Zuyd Hogeschool kwamen bedrijven in de life science omgeving vragen of ze onderzoeksopdrachten konden neerleggen bij de opleiding. Dit deden bedrijven vanwege het feit dat het vaak goedkoper was en dit in deze omgeving normaal was. "Bedrijven vonden eigenlijk op een natuurlijke manier al de weg naar Zuyd", vertelt Marous Kuijer (2016). Cyriel Mentink, destijds werkzaam bij Zuyd en nu gedetacheerd bij CHILL, was commercieel ingesteld en dacht "we kunnen misschien wel een business beginnen met dit concept". Het concept Zuydlab is toen ontstaan. Zuydlab was eigenlijk een eerste voorzichtige exercitie rondom communities met ervaren professionals en studenten die werken aan een bedrijfsopdracht.

Tegelijkertijd was er bij de faculteit Techniek van Zuyd Hogeschool een andere beweging aan de gang. Marous Kuijers (2016) vertelt "Wij dachten aan een concept. Wij dachten: waarom kunnen studenten van alle niveaus niet samenwerken aan een opdracht en waarom kunnen ze dat niet doen in een life-realityomgeving die ook meteen een demonstratieomgeving kan zijn voor bedrijven". Deze droom heeft geleid tot een succesvol project 'De Wijk van Morgen' waar vier demonstratiewoningen gebouwd zijn volgens het genoemde concept.

Tijdens de projecten Zuydlab en De Wijk van Morgen, werd er door de Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OC&W) een verzoek ingediend om een businessplan in te dienen voor een Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV, mbo) en Centre of Expertise (CoE, hbo en wo). Hiervoor werd een investeringsbijdrage ter beschikking gesteld. CIV en CoE zijn publiek-private samenwerkingen die vanuit het Nederlandse topsectorenbeleid werken aan onderwijsvernieuwing, innovatieopdrachten en leven lang leren-programma's.

De overheid kende de ontwikkelingen van het concept 'Zuydlab' bij Zuyd Life Science en ook het concept 'De Wijk van Morgen' bij Zuyd Techniek en vond dat een combinatie hiervan krachtig zou zijn. De overheid stelde daarom voor dat deze twee faculteiten samen het businessplan voor CIV en CoE zouden indienen om zo de aansluiting van het bedrijfsleven en het onderwijs in de Chemie drastisch te verbeteren in het kader van eerder gewenst topsectorenbeleid. Een voorwaarde vanuit OC&W voor een investeringsbijdrage was wel dat er eenzelfde hoeveelheid matchingsgeld beschikbaar werd gesteld. Dit matchingsgeld is voor CHILL vrijgekomen dankzij de founding partners Leeuwenborgh Opleidingen, Arcus College, Universiteit Maastricht, DSM en Sabic. Tevens hebben de provincie Limburg en de Tripool (gemeente Heerlen, Maastricht en Sittard) bijgelegd (Kuijer, 2016).

"Zo geschieden ontstond er een businessplan voor CHILL. Het heette destijds nog niet CHILL, het was nog iets dat moest komen", vertelt Marous Kuijer (2016). Toen de aanvraag van CHILL in 2011 werd gehonoreerd, was CHILL een feit. Rob Ruijgrok, werkzaam bij Zuyd Techniek, werd de directeur van CHILL. De eerste twee jaar van CHILL liep niet soepel. Alles wat in het businessplan stond, bleek moeilijk uitvoerbaar te zijn. Dit kwam door politieke belangen en belangen in de stuurgroep. In 2012 was er een belangrijk moment voor CHILL. De voorzitter van de stuurgroep werd vervangen. Vanaf dat moment was Bert Kip, CEO van de Brightlands Campus, de voorzitter. Bert had de ambitie om CHILL tot een succesvolle organisatie te maken en stelde voor om het businessplan te herschrijven. Tussen de periode 2012 en 2013 kwam er een herijking van de business case. CHILL is in die tijd een besloten vennootschap geworden. In 2013 heeft CHILL ook een nieuwe directeur gekregen, namelijk Peter Engelen. Peter had een grote netwerk op de campus, waardoor er binnen CHILL een enorme beweging tot stand kwam. Vanaf dat moment is CHILL beter instaat geweest om de verbinding tussen onderwijs en bedrijfsleven te creëren (Kuijer, 2016).

Momenteel ondergaat CHILL ook een belangrijk moment. CHILL zit momenteel in een overgangsfase van publiek-private samenwerking naar een geheel zelfstandige onderneming. De investeringsbijdrage stopt vanaf 1 september 2017 en CHILL zal dan op haar eigen benen moeten staan. Aandachtspunt voor komend jaar is voor CHILL het verkrijgen van andere inkomstenbronnen naast bestaande inkomstenbronnen om de eigen positie te versterken en continuïteit te waarborgen in haar voortbestaan en activiteiten. De toolbox is een middel dat als inkomstenbron wordt gezien. Wat de rol van de founding partners zal zijn na 1 september 2017 is nog onduidelijk (Kuijer, 2016).

6.1.2 Bedrijfsfocus

Wanneer er gekeken wordt naar de historie van CHILL, komt er naar voren dat CHILL voornamelijk een conceptgeoriënteerde organisatie is. De nadruk wordt gelegd op een concept: een 'groots' idee waarin niet alleen is vastgesteld wat de organisatie qua producten en diensten voor klanten kan betekenen, maar ook voor de maatschappij. CHILL is een organisatie die opgestart is met als opdracht om de economische en maatschappelijke positie van de chemie in de regio te versterken. Bij dit soort organisaties zetten medewerkers zich voor de volle 100 procent in voor de organisatie,

mede omdat de organisatie hun een bepaalde zingeving geeft die verder gaat dan 'geld verdienen' (Riezebos & Van der Grinten, 2015).

CHILL kenmerkt zich door een onderscheidende, eigenzinnige cultuur. De dagelijkse, directe sturing vanuit de directie is bij conceptgeoriënteerde organisaties minimaal. In dit type organisatie heerst met andere woorden een hoge mate van (gevoelde) flexibiliteit (Riezebos & Van der Grinten, 2015). Dit is ook terug te zien bij CHILL. Bij CHILL hebben medewerkers de ruimte om flexibel te zijn en hoeven niet dagelijks verantwoording af te leggen bij de directie. De medewerkers werken aan een maatschappelijk belang, de verbinding tussen onderwijs en bedrijfsleven te verbeteren. Een conceptgeoriënteerde organisatie is open en gaat samenwerkingen met anderen aan. Dit is bij CHILL zeer zeker het geval. CHILL gaat samenwerkingen aan om het maatschappelijk belang te verwezenlijken.

6.1.3 Kerncompetenties

De belangrijkste kerncompetentie van CHILL is de kracht om verbinding te leggen door kennis en middelen die CHILL in huis heeft. CHILL is de enige organisatie in Nederland die op het gebied van chemie zowel hbo-studenten als mbo-studenten verbindt aan real-life opdrachten van bedrijven (Platform Bèta Techniek, 2016). CHILL is zowel een Center of Expertise (hbo) als Center voor Innovatief Vakmanschap (mbo).

Het creëren van die verbinding probeert CHILL waar te maken door sterk te zijn in vier componenten:

- Up-to-date kennis: doordat er verschillende personen van verschillende partijen (zowel onderwijs als bedrijfsleven) gedetacheerd zijn bij CHILL is de kennis binnen CHILL groot.
- State-of-the art lab- en onderzoeksfaciliteiten: Op de Brightlands Chemelot Campus heeft CHILL vier lab- en onderzoeksfaciliteiten. Een verwerkingslab voor materialen en 3D-printen, een testinglab, een analyse- en syntheseslab en een lab voor biologie en moleculaire technologie. Alle lab- en onderzoeksfaciliteiten van CHILL zijn uitgerust met state-of-the-art technologie.
- Toegankelijke tarieven: Doordat er bij CHILL voornamelijk studenten werken aan R&D-vraagstukken voor bedrijven en doordat CHILL een open community is, kunnen ze diensten aanbieden tegen aantrekkelijke tarieven.
- Een breed netwerk van bedrijven en kennisinstellingen: CHILL heeft een uitgebreid en veelzijdig netwerk van bedrijven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en zelfstandige professionals op de Brightlands Chemelot Campus en daarbuiten.

Kortom, CHILL is goed in het verbinden en is ook opgericht met de gedachte om verbinding te creëren. De positionering van CHILL luidt als volgt (Coppen, 2012): "Wij zoeken en vinden innovatieve antwoorden in de chemie op vragen van onze klanten. De chemie-praktijk verbinding. Onze specialiteit is verbinden. Wij verbinden: leren en professionaliseren. Wij verbinden: innoveren en faciliteren. Wij verbinden productoplossingen en marktvragen. Wij verbinden mbo, hbo en wo."

Het positioneringswoord voor CHILL is: Verbeterverbinder. "CHILL verbindt om te verbeteren", vertelt Marous Kuijer (2016). De verbeelding van de positionering (verbeterverbinder) komt ook tot uitdrukking in de corporate identity van CHILL. Hierin zijn twee halve cirkels met elkaar verbonden. Dit laat zien wat de organisatie doet en wat haar kracht is, namelijk het verbinden van de elementen onderwijs en bedrijfsleven.

6.1.4 Missie en visie

De mission statement van CHILL is: “Werken, leren en innoveren, het kan tegelijkertijd” (Engelen, 2015).

CHILL is, zoals eerder benoemd, een publiek-private samenwerkingsverband ontstaan op initiatief van de overheid met als doel de sector Chemie te versterken als onderdeel van het topsectorenbeleid in Nederland. De opdracht van CHILL (Engelen, 2015) is concreet:

Het verbeteren van de aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven en hiermee de innovatiekracht te versterken door een intensieve samenwerking tussen deze partijen, met als resultaat: meer en beter opgeleide mensen (vergroten aandeel kenniswerkers) en meer innovatiekracht voor de sector Chemie.

Dit doet CHILL door (Engelen, 2015):

- bij te dragen aan de profilering van moderne chemie en haar rol in een leefbare samenleving;
- ervoor te zorgen dat er voldoende opgeleide mensen voor de sector beschikbaar zijn;
- ervoor te zorgen dat de kenniswerkers steeds uitmuntend zijn opgeleid;
- het laten samenwerken van onderwijs (van mbo tot en met wo) en bedrijfsleven (van mkb'er tot en met International) aan de ontwikkeling van kennis en nieuwe producten;
- het beschikbaar maken van een innovatieve leer-, werk- en onderzoek omgeving (LWO).

6.1.5 Organisatiecultuur

CHILL is vooral een organisatie met een adhocratie. Riezebos en Van der Grinten (2015) beschrijven dat deze type organisatie dynamisch en flexibel is. Een eerder uitgevoerde identiteitsonderzoek (Paulussen, 2015) binnen CHILL toont aan dat woorden zoals, dynamisch, vernieuwend en flexibel sterk met CHILL geassocieerd worden. In een adhocratie staan projecten centraal en ligt de nadruk op teamwork, consensus en participatie. Bij deze type organisatie wordt veel waarde gehecht aan innovatie (Riezebos & Van der Grinten, 2015). Deze genoemde kenmerken passen sterk bij CHILL. Een nadeel is dat een medewerker zich wel aan de organisatie moet aanpassen om ‘overeind te blijven’. Door de uitgesproken cultuur die er in organisaties met een adhocratie heerst, is er weinig tot geen ruimte voor medewerkers die zich niet aan deze cultuur willen conformeren (Riezebos & Van der Grinten, 2015). Het vraagt een andere instelling van medewerkers. Functies van medewerkers zijn vastgelegd, maar niet de bijbehorende taken. De directeur van CHILL, Peter Engelen (2016), vertelt “We zijn de afgelopen jaren gegroeid. We zijn met de goede mensen gegroeid. Bij CHILL hebben we ook afscheid genomen van een aantal mensen. Bij CHILL moet je je echt thuis voelen en de manier waarop wij werken, moet bij je passen”.

In het jaarplan 2016-2017 van CHILL staat beschreven dat CHILL het van groot belang vindt dat er mensen aan boord zijn binnen CHILL die zowel pionieren, innoveren, verbinden, professionaliseren en resultaatgerichtheid omarmen. Een goede mix van vakinhoudelijke kennis en kunde, vaardigheden, ervaring, leeftijd en man/vrouw verhouding is daarbij uitgangspunt (Engelen, 2016).

Aan de hand van meerdere gesprekken met medewerkers binnen CHILL en uit eigen ervaring, is er geanalyseerd dat binnen CHILL geen hokjescultuur heerst. Dit uit zich onder andere door de open werkplekken en de open cultuur die wordt nagestreefd. Wanneer er gekeken wordt naar de vier cultuurtypen van Handy (rollen-, personen-, machts- en taakcultuur), dan kan er geconcludeerd worden dat binnen CHILL voornamelijk een taakcultuur heerst. CHILL kenmerkt zich door

taakgerichtheid en professionaliteit. De organisatie bestaat uit een netwerk van los/vaste taakeenheden, waarbij elke eenheid grote zelfstandigheid bezit en tegelijkertijd een specifieke verantwoordelijkheid draagt binnen het geheel (Marcus & Dam, 2012). Binnen CHILL hebben alle losse/vaste eenheden de taak om centrale opdracht van CHILL (verbinding van onderwijs en bedrijfsleven in de sector Chemie in de regio) te verwezenlijken.

6.1.6 Organisatiekernwaarden

De allerbelangrijkste organisatiekernwaarde van CHILL is 'verandering' (Veen, 2016). Verandering wordt binnen CHILL gezien als een doel op zich. Jeroen Veen (2016) vertelt "Wij zijn er omdat de bestaande situatie slecht was. Kijk maar in onze historie. Wij zijn er om die bestaande situatie om te draaien, te verbeteren. Als wij precies hetzelfde gaan doen als dat in de bestaande situatie was, verandert er niks. Voor ons is verandering bijna onze bestaansgrond."

CHILL hecht veel waarde aan verandering. Dit betekent dat CHILL dingen anders aanpakt. "Wij kijken door een bril die zegt 'het moet anders'." vertelt Jeroen Veen (2016). CHILL probeert bestaande dingen op een andere manier uit te voeren en indien het nodig is, pakt CHILL dingen op een nieuwe manier aan. Deze kernwaarde zit ook in de houding en gedrag van de medewerkers. "Wij lopen hier allemaal rond, omdat we iets hebben met verandering. We willen allemaal op een of ander manier iets anders doen.", vertelt Jeroen Veen (2016). Om de hoofdorganisatiekernwaarde 'verandering' na te streven, zijn de organisatiekernwaarden out of the box, open en onderzoekend & oplossingsgedreven ook belangrijk bij CHILL.

In een eerder eerste oriëntatie naar kernwaarden binnen CHILL, is het volgende beschreven (Coppen, 2012):

- Out of the box: We stimuleren onszelf, onze studenten en onze opdrachtgevers om innovatief te denken en te handelen. Onze organisatie, ons onderwijsaanbod en de samenwerkingsverbanden zijn dynamisch.
- Open: We zijn de welkomstpoort naar de chemie voor iedereen: studenten en bedrijfsleven. Chemelot Innovation and Learning Labs is toegankelijk, gastvrij en op zoek naar nieuwe samenwerkingen en verbindingen.
- Onderzoekend & oplossingsgedreven: Onze drive is het vinden van oplossingen in de chemie. We schakelen daarvoor gekwalificeerd, professioneel personeel en gemotiveerde studenten in.

6.1.7 Bedrijfsdoelstellingen en strategie

Bedrijfsdoelstellingen

Zoals eerder benoemd in paragraaf 2.2, heeft CHILL een aantal bedrijfsdoelstellingen die zij, als publiek-private samenwerkingen, dient te verwezenlijken. Deze bedrijfsdoelstellingen zijn (Ruland, 2016):

- *Vergroten van de innovatiekracht in de sector*
CHILL heeft de taak om een innovatieve leer- werk- en onderzoekomgeving mogelijk te maken voor studenten, docenten en het bedrijfsleven. Dit doet CHILL door te werken met nieuwe technologieën, apparatuur en labfaciliteiten en deze aan te bieden tegen een acceptabele prijs.

- *Verbeteren van de aansluiting van onderwijs en bedrijfsleven in de sector Chemie en Materialen*

CHILL heeft de verantwoordelijkheid om een binding te creëren tussen onderwijs en bedrijfsleven. CHILL doet dit door een leer-werkomgeving te creëren voor studenten die een chemie-opleiding volgen door ze opdrachten te laten uitvoeren voor bedrijven. Ook doet CHILL dit door in de chemiesector het begrip leven lang leren te stimuleren.

- *Verbeteren van de kwaliteit van de opleiding*

CHILL heeft als doel om de kwaliteit van de opleiding Applied Science te verbeteren. Deze verantwoordelijkheid neemt CHILL door een actieve bijdrage te leveren in het T-profiel. Een afgestudeerde van de opleiding Applied Science wordt bij CHILL in staat gesteld om een persoonlijk T-profiel te ontwikkelen. Tijdens de opleiding wordt er volop aandacht besteed aan de verticale van de T en dat is de vakinhoud, maar er is ook aandacht aan de horizontale van T en dat zijn de advanced skills. CHILL heeft voornamelijk een belangrijke rol in de horizontale van T, waarbij bij CHILL aandacht besteed wordt aan de persoonlijke competenties. Studenten krijgen bij CHILL de mogelijkheid om 'extra' aandacht te besteden aan de advanced skills en werken tegelijkertijd aan real-life opdrachten bij bedrijven. De toolbox is een middel waarbij deze advanced skills worden geleerd. CHILL voelt niet alleen de verantwoordelijkheid om huidige studenten deze verticale van de T bij te leren, maar ook afgestudeerden in de sector Chemie en Materialen.

- *Eigen broek ophouden (activiteiten moeten de investeringen waard zijn)*

CHILL moet zonder een investeringsbijdrage kunnen voortbestaan. Om deze doelstelling na te streven, wil CHILL middels (nieuwe) activiteiten eigen omzet genereren met als oogpunt continuïteit van de organisatie. De toolbox is ook bedacht met onder andere het gedachte dat het in de toekomst een inkomstenstroom voor CHILL kan zijn.

Strategie

Na het analyseren van een aantal strategiemodellen, kan er gesteld worden dat CHILL de Blue Ocean Strategy van Kim en Mauborgne (2005) hanteert. Onder een Blue Ocean wordt verstaan het aanboren van een nieuwe nog niet betreden markt. CHILL is, zoals eerder beschreven, de enige organisatie in Nederland die op het gebied van chemie zowel hbo-studenten als mbo-studenten verbindt aan real-life opdrachten van bedrijven. In de chemiesector in Nederland is er geen concurrent die dezelfde kernactiviteiten uitvoert als CHILL. Bedrijven die een blue ocean strategy hanteren, stellen vaak innovatie voorop, denken out of the box en vinden waardecreatie van essentieel belang (Kim & Mauborgne, 2005).

6.1.8 Relatie organisatie-identiteit en de toolbox

Wanneer de toolbox van de buitenkant wordt bekeken, is het feitelijk een set aan trainingen en cursussen. Echter, de toolbox is voor CHILL een relationeel middel aangezien de toolbox een manier is om oud-studenten en studenten te binden aan CHILL en een duurzame relatie met deze personen aan te gaan (Veen, 2016). CHILL kent een sterk verantwoordelijkheid om in de chemiewereld studenten beter startklaar te maken voor het bedrijfsleven, maar ook kent CHILL de verantwoordelijkheid om de kennis en vaardigheden van afgestudeerden in de sector Chemie en Materialen in de regio up-to-date te houden. Het onderwijsconcept leven lang leren of te wel leven lang ontwikkelen, is ook een reden waardoor de toolbox ontstaan is. Om voorbereid te zijn op een toekomst waarin iemand meerdere functies op de arbeidsmarkt vervult, moeten mensen goed zijn

opgeleid en hun kennis en vaardigheden blijven ontwikkelen. In de chemiewereld gaat het vaak om het leren van vakinhoudelijke competenties en aan persoonlijke competenties wordt in mindere mate aandacht besteedt. CHILL wil hier verandering in brengen. Dit zit in de DNA van CHILL, zoals terug te zien is in de belangrijkste organisatiekernwaarde van CHILL, namelijk 'verandering'. Kortom, dit betekent dat de identiteit van de toolbox in het verlengde van de organisatie-identiteit van CHILL ligt.

Jeroen Veen (2016) vertelt:

De toolbox bestaat dan wel uit trainingen en cursussen, maar wij zijn er niet zoals andere cursusinstituten om maar wat cursussen aan te bieden om zo geld te verdienen. We hebben een verantwoordelijkheid, een opdracht en dat willen we door onder andere de toolbox bereiken. Dat betekent ook dat we het bij de toolbox ook een beetje anders doen. De trainer bij een workshop pitching is bij ons bijvoorbeeld niet een docent van Zuyd of iemand uit de chemie, maar een bijzonder iemand die echt gespecialiseerd is in pitching bijvoorbeeld Tinka Gijzen die vroeger bij Joop van de Ende gewerkt heeft.

Voor CHILL is de kwaliteit van een trainer zeer belangrijk. Dit betekent dat voor de trainingen en workshops binnen de toolbox zowel interne medewerkers ingezet kunnen worden als externe trainers (Veen, 2016). Hiervoor moeten er financiële middelen beschikbaar zijn om het te bekostigen. Het idee is dat externe mensen die gebruik gaan maken van de toolbox zullen moeten betalen voor de training om zo de kosten te kunnen dekken. CHILL heeft geen oogpunt op winst, maar wel een oog voor continuïteit van de onderneming (Kuijer, 2016). Dit betekent dat er op lange termijn wel wat winst gemaakt moet worden, want dat is de enige manier om te blijven ontwikkelen en te continueren (Kuijer, 2016).

6.2 Concurrentenanalyse (onderzoeksvraag 2)

Om een goede positioneringskeuze te maken, is het na het in kaart brengen van de merk/organisatie-identiteit, belangrijk te weten wie de belangrijkste concurrenten zijn en welke posities deze concurrenten claimen (Riezebos & Van der Grinten, 2015). Een concurrent is een andere aanbieder die potentieel in dezelfde behoefte van de doelgroep voorziet (Alsem, 2013). In deze paragraaf staan de resultaten van de onderzoeksvraag: "Welke belangrijke concurrenten omtrent de toolbox zijn er voor CHILL?". De daarbij horende deelvragen zijn beantwoord.

Een snelle methode om concurrenten te identificeren, is middels een afnemersgeoriënteerde methode (Alsem, 2013). Via diepte-interviews met de doelgroep is er in kaart gebracht welke belangrijke aanbieders CHILL als concurrent kan beschouwen. Echter, is het uitvoeren van een combinatie van een afnemersgeoriënteerde en concurrentiegeoriënteerde methode het effectiefst (Alsem, 2013). Daarom is er deels ook een concurrentiegeoriënteerde methode toegepast met behulp van een expertoordeel. In een brainstormsessie met de lector van de faculteit Bèta van Zuyd Hogeschool, Gino van Strydonck, is achterhaald wie huidige en potentiële concurrenten kunnen zijn.

Het is tijdrovend en vaak niet zinvol om alle concurrenten in kaart te brengen (Alsem, 2013). Na het uitvoeren van de eerder genoemde methodes, is er een globale concurrentenanalyse uitgevoerd en zijn vervolgens enkele concurrenten nader onder de loep genomen. Deze concurrenten zijn aan de hand van enkele criteria geselecteerd, namelijk:

- Aanbieders die zich net zoals CHILL richten op de chemiewereld.

- Aanbieders die actief zijn in Nederland en met name in de regio Limburg.
- Aanbieders die het meest bekend zijn bij de doelgroep.
- Aanbieders die grotendeels hetzelfde aanbod hebben.

Vervolgens zijn websites van aanbieders geanalyseerd en zijn de volgende onderdelen beoordeeld:

- het aanbod;
- de vindbaarheid van de website;
- de inzet van marketingcommunicatie (media);
- de positioneringsgrondslag.

De positioneringsgrondslag is een belangrijk onderdeel, omdat alvorens er een positioneringskeuze voor de toolbox gemaakt kan worden het belangrijk is hoe concurrenten zich positioneren. Om dit in kaart te brengen, is er gebruikgemaakt van de veertien positioneringsgrondslagen van Riezebos en Van der Grinten (2015). De bovenstaande genoemde aspecten waren middels deskresearch, het analyseren van internetbronnen, te achterhalen.

Er komt naar voren dat er in Nederland geen andere organisatie (publiek private samenwerking) bestaat met hetzelfde doel als CHILL die trainingen en cursussen aanbiedt voor (bio)chemie mensen. Echter, de markt met aanbieders die trainingen en workshops aanbieden is groot. Om in kaart te brengen wie belangrijke concurrenten zijn, is er een tweedeling gemaakt. Enerzijds is er gekeken naar aanbieders van vakinhoudelijke (technische) trainingen en anderzijds naar aanbieders die zich richten op persoonlijke competenties.

Vakinhoudelijke trainingen

Gedurende de interviews komt naar voren dat respondenten het vaakst vakinhoudelijke (technische) trainingen volgen. “Voor het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden, hebben wij toch echt meer de vakinhoudelijke trainingen nodig.”, vertelt een respondent. Respondenten geven aan gebruik te maken van korte vakinhoudelijke trainingen bij fabrikanten/producenten die bepaalde technieken/apparaten aanbieden (bijvoorbeeld Interscience). Deze worden bij de producent of incompany georganiseerd. In het gesprek met Gino van Strydonck kwam dit ook naar voren. Fabrikanten/producenten kunnen gezien worden als indirecte concurrenten, aangezien zij niet hetzelfde concept/idee als CHILL hebben, maar voorzien wel in dezelfde behoefte van de doelgroep namelijk ‘het bijspijkeren van technische kennis’.

Verder worden universiteiten/hogescholen genoemd waar vakinhoudelijke trainingen worden gevolgd. Alle websites van de genoemde onderwijsinstellingen zijn geanalyseerd. Uit de analyse komt naar voren dat maar één onderwijsinstelling, namelijk Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, zich richt op dezelfde doelgroep als CHILL en ook korte vakinhoudelijke trainingen/workshops aanbiedt. De overige onderwijsinstellingen, zoals Avans en Universiteit van Amsterdam zijn niet opgenomen in deze concurrentenanalyse, omdat deze instellingen een andere doelgroep bedienen en voltijdopleidingen aanbieden. Hieronder is Hogeschool van Arnhem en Nijmegen in kaart gebracht. Meer informatie is te lezen in bijlage 6.

	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN)
Aanbod	Aanbod is groot. Er worden circa 300 cursussen aangeboden die variëren in duur van een dagdeel tot enkele maanden. HAN biedt trainingen, cursussen, workshops, opleidingen, maatwerktrainingen en incompany trainingen.
Website	Website is makkelijk met meerdere zoekwoorden vindbaar op internet.
Positionerings-	Organisatie staat centraal (corporate ability). Op meerdere plekken op de

grondslag	website (HAN, 2016) wordt benadrukt: “Kwaliteit en een goede reputatie: dat is de kracht van de HAN.”
Media	Actief via: Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, YouTube, website, brochures en nieuwsbrief.
Overige aspecten	• HAN is Center of Expertise in Biotechnology and analysis en The Sustainable Electrical Energy Centre of Expertise. Ook Center of Expertise in 7 andere vakgebieden. • Maatschappelijk doel: studenten op een hoog niveau opleiden en beantwoorden aan de vraag naar hogeschoolde, innovatieve en ondernemende mensen. • HAN heeft een portal voor alumninetwerk. • Naamsbekendheid is groot. HAN behoort tot de grootste hogescholen van Nederland.

Verder is waargenomen dat Microcentrum als concurrent gezien kan worden voor CHILL (Van Strydonck, 2016). Deze organisatie is gevestigd in Eindhoven en is landelijk actief.

	Mikrocentrum
Aanbod	Aanbod is groot. Keuze uit ruim 200 technische opleidingen, cursussen en trainingen op mbo, hbo en hbo+ niveau. Biedt ook bedrijfsinterne maatwerkcursussen aan. Men kan ook terecht bij Mikrocentrum voor persoonlijke ontwikkeling, communicatie en (project)management skills. Organiseert daarnaast jaarlijks 9 grote vakbeurzen en ruim 30 themadagen.
Website	Website is makkelijk met meerdere zoekwoorden vindbaar op internet. Op de website staan ook reviews.
Positionerings-grondslag	Organisatie staat centraal. Er wordt gecommuniceerd “Wij zijn een organisatie waar je contacten en kennis kunt opdoen in veel technologische vakgebieden.”.
Media	Actief via: Facebook, LinkedIn, Twitter, Google Plus, brochures, website en nieuwsbrief.
Overige aspecten	• Mikrocentrum heeft een Cedeo-erkenning. De Cedeo-erkenning wordt verleend aan organisaties waarvan uit onafhankelijk onderzoek is gebleken dat minimaal 80 procent van de opdrachtgevers tevreden is over de kwaliteit van de opleidingen en de performance van het opleidingsinstituut. • Naamsbekendheid is hoog. Mikrocentrum heeft ook een High Tech Platform waar bedrijven de ruimte krijgen om hun technisch-commerciële netwerk te vergroten. Ruim 600 bedrijven zijn hier lid van.

Persoonlijke competentietrainingen

Wanneer het gaat om concurrenten betreft persoonlijke competentietrainingen, is de concurrentie groot. In de regio en landelijk zijn er tal van aanbieders die zich hierop richten. Hieronder zijn de meest bekende aanbieders geanalyseerd die uit de diepte-interviews kwamen. Respondenten hebben bij deze aanbieders een training gevolgd en zijn tevreden over deze partijen. Deze aanbieders liggen niet in de regio, maar verzorgen trainingen wel landelijk.

	Schouten en Nelissen	ICM Training
Vestigingsplaats	Zaltbommel	Utrecht
Aanbod	Ruime aanbod aan opleidingen, (korte) trainingen, incompany	Ruime aanbod aan opleidingen en trainingen over verschillende

	trainingen, maatwerktrainingen en e-learning trainingen. Organiseert ook evenementen.	onderwerpen. Biedt ook incompany, e-learning en maatwerktrainingen aan. Organiseert ook evenementen.
Website	Niet direct vindbaar via Google.	Makkelijk met meerdere zoekwoorden vindbaar op internet.
Positioneringsgrondslag	Organisatie staat centraal. Er wordt gecommuniceerd "Partner in talentontwikkeling".	Ontvanger staat centraal (waarde). Er wordt gecommuniceerd "Samen kom je verder".
Media	Actief via: LinkedIn, Facebook, Twitter, website, YouTube en nieuwsbrief	Actief via: Facebook. Twitter, LinkedIn, website en nieuwsbrief
Overige aspecten	• Scoort een 8,4 op Springest. • Biedt een E-zine aan met artikelen en tips.	• ICM behoort tot de top 5 van opleidings- en trainingsinstituten in Nederland. • Biedt ook consultancy aan bedrijven aan. • Heeft een Cedo-erkenning.

Na deskresearch uit te voeren, kan geconcludeerd worden dat via internet enorm veel aanbieders te vinden zijn die trainingen voor de advanced skills aanbieden. Ook binnen Zuyd Hogeschool worden bij diverse faculteiten workshops en cursussen aangeboden voor zowel studenten, medewerkers als externe partijen. Deze aanbieders richten zich, zoals CHILL wel doet, niet specifiek op de chemiesector. Bijna alle respondenten noemen ook NCOI en LOI als aanbieders die het eerste bij hun opkomen. Geen enkel respondent heeft eerder een training of opleiding gevolgd bij NCOI en LOI. Enkele respondenten geven aan deze aanbieders wellicht in overwegen te nemen als er in de toekomst behoefte is naar een opleiding of training. "Als deze aanbieders iets hebben dat ik interessant vind, neem ik ze zeker in overwegen.", vertelt een respondent. Deze twee organisaties zijn sterke spelers in de opleidingswereld en hebben een goede top-of-mind-awareness gecreëerd. Respondenten geven aan ze te kennen via reclames, met name televisiereclame. Deze aanbieders richten zich echter ook niet specifiek op de chemiesector.

Mogelijke samenwerkingspartners

Zoals in het vorige paragraaf is beschreven, gaat CHILL graag samenwerkingen aan om het maatschappelijk belang te verwezenlijken. Daarom is er ook onderzocht wie mogelijke samenwerkingspartners kunnen zijn voor CHILL.

Uitzendbranche

Tijdens de diepte-interviews komt naar voren dat respondenten vaak via een uitzendbureau terecht zijn gekomen bij een baan. Daarnaast is komt naar voren dat respondenten onder andere bereid zijn te leren als ze willen veranderen naar een nieuwe functie. De uitzendbranche kan daarom een interessante samenwerkingspartner zijn voor CHILL. Uit een eerder onderzoek 'Uitzendbureaus co-maker voor onderwijsinstellingen bij Leven Lang Leren' door Hanzehogeschool Groningen (2012) komt het volgende naar voren:

Een hogeschool heeft een groot reservoir aan huidige en toekomstige arbeidskrachten. Dat reservoir aan arbeidskrachten met hun kennis vormt een relevant rekruteringskanaal voor uitzendbureaus. In die zin zijn onderwijsinstellingen belangrijke toeleveranciers voor de uitzendbranche. Ook kan een hogeschool de uitzendbranche bijstaan bij het tijdig anticiperen op marktkansen, waar arbeidsmarkttekorten dreigen en/of nieuwe functies ontstaan. De uitzendbranche heeft immers baat bij voortdurende (beroepsgerichte) scholing

van (potentiële) uitzendkrachten om haar marktaandeel te behouden en te vergroten in een kenniseconomie. En onderwijsinstellingen kunnen die scholing mede verzorgen.

In deze situatie wordt er gesproken over hogescholen die een relatie aangaan met uitzendbureaus. Echter, voor CHILL is het ook interessant om een relatie aan te gaan met uitzendbureaus in de regio en hier een bijdrage te leveren in het bij- en omscholen van werkzoekenden met trainingen en workshops.

Het Koninklijk Instituut van Ingenieurs (KIVI)

Gedurende de diepte-interviews komt ook naar voren dat de organisatie KIVI wellicht interessant kan zijn voor CHILL. Binnen de sector Chemie en Materialen en op de campus waar CHILL zich bevindt, bevinden zich tal van mensen met een ingenieur functie. Het KIVI is een beroepsorganisatie van ingenieurs in Nederland. KIVI biedt haar leden communities voor vakspecifieke kennis, een platform voor het adresseren van maatschappelijke uitdagingen en ondersteunt ingenieurs in hun beroepsuitoefening en maatschappelijke profilering (KIVI, 2016). Via KIVI is het ook mogelijk om 'Chartered Engineer' te worden. Deze titel laat zien dat de ingenieur diepgaande technische kennis beheerst, up-to-date is en daarnaast ook uitstekende project en communicatieve vaardigheden heeft. Om deze titel te behalen, dient men een aantal cursussen te volgen om voldoende punten te behalen. Ook om geregistreerd te blijven, dient men deze cursussen te volgen. Voor CHILL zou het interessant kunnen zijn om samen te werken met KIVI om deze cursussen eventueel bij CHILL op de Brightlands Chemelot Campus te geven. In bijlage 6 is een e-mail te lezen die een respondent na het diepte-interview gestuurd heeft omtrent de samenwerking met KIVI.

6.3 Keuzeproces (onderzoeksvraag 3)

De doelgroep is een belangrijk onderdeel bij het bepalen van een strategie (Dondorp en Sluijs, 2014). Uiteindelijk gaat het erom dat de doelgroep gebruik gaat maken van de toolbox. Om die reden is het belangrijk om te weten hoe het keuzeproces van de doelgroep eruit ziet en welke factoren belangrijk zijn. In deze paragraaf staan de resultaten van de onderzoeksvraag "Welke aspecten zijn voor de doelgroep belangrijk bij hun keuzeproces?". De daarbij horende deelvragen zijn beantwoord.

Koopbeslissingsproces

Middels de diepte-interviews is er geanalyseerd hoe de doelgroep het koopbeslissingsproces (oriëntatie- en beslissingsproces) doorloopt. De onderzoeksdoelgroep is verdeeld in vier groepen (zie paragraaf 5.3). Er is geanalyseerd of er een verschil is in het koopbeslissingsproces binnen deze groepen, maar er bleek weinig tot geen verschil te zijn. Alle groepen beantwoorden de vragen tijdens de diepte-interviews in grote lijnen hetzelfde.

Bij het analyseren van de diepte-interviews komt naar voren dat de doelgroep alle fasen van het koopbeslissingsproces doorloopt, voordat ze deelnemen aan een training of workshop. Deze fasen worden hieronder beschreven. Dit aankoopgedrag is kenmerkend voor de zogeheten high involvement producten (diensten), waarvan de aanschaf in de ogen van de consument van groot belang is (Verhage, 2009). Dit wordt ook wel 'besluitvorming onder hoge betrokkenheid' genoemd.

Fase 1: Probleemherkenning

Het beslissingsproces begint zodra de consument zich bewust wordt van een probleem, een behoefte of verlangen (Verhage, 2009). Tijdens de interviews komt sterk naar voren dat respondenten op drie momenten een grote behoefte/verlangen hebben om te leren. Deze drie momenten zijn: wanneer er

door de respondent ervaren wordt dat het werk beter moet worden uitgevoerd, wanneer er voor het beter uitvoeren van werk kennis moet worden vergroot/up-to date moet worden gehouden en tot slot wanneer de respondent een nieuwe functie kan krijgen (doorgroeien). Echter, komt ook naar voren dat de directe manager de behoefte kan prikkelen. Wanneer de manager aankaart dat bepaalde kennis opgedaan moet worden of bepaalde vaardigheden moeten worden ontwikkeld, ontstaat er ook een behoefte. Deze redenen zorgen ervoor dat respondenten gaan zoeken naar informatie over mogelijke oplossingen.

Fase 2: Informatie zoeken

Wanneer respondenten een beslissing hebben genomen om te leren, volgt het oriëntatiegedrag. Respondenten gaan op dit moment op zoek naar informatie en mogelijke alternatieven. Dit betekent dat ze zoeken naar informatie over hoe ze kunnen leren. Hier worden opleidingen, trainingen, cursussen en workshops in overweging genomen. Respondenten geven aan eerst binnen de werkomgeving te vragen naar ervaringen van collega's en de werkgever. "Als mijn collega's of werkgever al ervaring hebben om iets, dan ik zeker eerder bereid om daarvoor te kiezen.", vertelt een respondent.

Wanneer een training of iets dergelijks gefinancierd wordt door de werkgever, dan zoekt de respondent in de meeste situaties niet naar aanbieders. De werkgever zoekt dan naar aanbieders. Een belangrijke bevinding is dat enkele (grotere) bedrijven waar respondenten werkzaam zijn, ook een interne academie hebben. Dit is een portal waar de afdeling loopbaanservice/HR-afdeling trainingen en cursussen op plaatst. Via deze weg wordt er door de respondent ook informatie gezocht. Verder wordt aangegeven dat naast rond te vragen naar ervaringen, ook via internet (Google) informatie gezocht wordt over mogelijke aanbieders. De aanbieders die collega's/werkgevers aankaarten, worden ook via internet geanalyseerd. Via internet wordt er voornamelijk gezocht naar: cursusinhoud, kosten, duur en locatie van een training. Respondenten geven aan dat wanneer een website te weinig informatie bevat en onduidelijk is, er een andere aanbieder in overweging wordt genomen. "Er moet voldoende informatie beschreven staan, waar ik makkelijk informatie kan lezen dat mijn probleem beschrijft. Zo niet, dan vallen ze al meteen af.", vertelt een respondent.

Fase 3: Evalueren van alternatieven

In deze fase spelen de keuzecriteria een rol. Aan respondenten is gevraagd welke factoren een rol spelen bij een keuze van een training, cursus, workshop et cetera. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat de volgende factoren voornamelijk een rol spelen bij het kiezen van een training en dergelijke: inhoud, afstand, kosten, welke vaardigheden er wordt geleerd, trainer, waarde van de training, atmosfeer, doel van de training, duur, locatie, website en eerdere ervaringen (reviews). De meerderheid van de respondenten geeft aan dat inhoud van een training de allerbelangrijkste factor is bij de keuze en doorslaggevend is. "De inhoud is toch wel echt de belangrijkste factor, zonder een goede inhoud stelt een training niks voor. Een goed opgebouwde inhoudelijke programma waar theorie verteld wordt, maar ook interactie gecreëerd wordt.", vertelt een respondent. Respondenten zijn bereid meer te betalen en verder te reizen voor een training, als de training inhoudelijk sterk is. Respondenten zoeken op internet vooraf informatie over de inhoud van een training door het analyseren reviews/ervaringen van anderen.

Fase 4: Aankoopbeslissing

In deze fase wordt er een beslissing gemaakt en speelt het besluitvormingsproces een rol (Verhage, 2009). Binnen het besluitvormingsproces spelen de volgende rollen een rol: initiator, beïnvloeder(s),

beslisser, koper en gebruiker (Dondorp & Van der Sluijs, 2014). Gedurende de diepte-interviews is onderzocht hoe deze rollen worden vervuld onder de onderzoeksdoelgroep.

Initiator(s)	Respondenten geven aan dat er twee initiators zijn: • Medewerkers die kennis willen vergroten/up-to-date houden en op zoek zijn naar een nieuwe functie (doorgroeien). • Managers die vinden dat medewerkers kennis moeten vergroten en up-to-date moeten blijven om hun dagelijkse werkzaamheden uit te voeren.
Beïnvloeder(s)	Er worden drie soorten beïnvloeders genoemd: • Directe leidinggevende die eerdere ervaringen met trainingsaanbieders heeft gehad. Leidinggevend worden als grootste beïnvloeder beschouwd. • Collega's die eerdere ervaringen hebben gehad met trainingsaanbieders. • Vrouw/vriendin: wanneer de medewerker zelf de training bekostigt, dan zal er in overleg met vrouw/vriendin besproken worden of dit financieel kan.
Beslisser(s)	Respondenten geven aan dat ze vaker een training volgen die bekostigd wordt door de werkgever. Dit betekent dat de werkgever een belangrijke beslisser is. Echter, respondenten geven ook aan dat ze ruimte hebben voor eigen inbreng. Ze mogen vaak zelf aangeven bij welke trainingsaanbieder zij een training prefereren.
Koper	In meeste situaties is de leidinggevende/werkgever diegene die onderhandelingen uitvoert met een trainingsaanbieder.
Gebruiker	De medewerker is uiteindelijk diegene die de training volgt.

Fase 5: Evaluatie na de koop

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat ze na het volgen van een training kijken wat ze geleerd hebben van de training en of de training aan hun verwachtingen voldeed. Wanneer blijkt dat de inhoud erg slecht was en de prijs-kwaliteitsverhouding niet goed was, geven respondenten aan niet bereid te zijn nogmaals een training bij dezelfde aanbieder te volgen.

6.4 Marketingcommunicatiemiddelen- en kanalen (onderzoeksvraag 4)

In de laatste stap van het bepalen van een marketingcommunicatiestrategie/positionering is het belangrijk te bepalen wat er gedaan moet worden om de doelgroep te bereiken (Dondorp & Van der Sluijs, 2014). In deze paragraaf staan de resultaten van de onderzoeksvraag: "Welke marketingcommunicatiemiddelen en -kanalen kan CHILL inzetten om de toolbox onder de aandacht te brengen?". Eerst is er in kaart gebracht wie de communicatiedoelgroep is en vervolgens is er beschreven welke communicatiekanalen de communicatiedoelgroep gebruikt. Ook komt het communicatiebudget aan bod.

6.4.1 Communicatiedoelgroep

Marketingcommunicatiedoelgroepen bestaan uit mensen bij wie men kennis, houding of voorgenomen gedrag wilt beïnvloeden. Dit kunnen de mensen uit de marketingdoelgroep zijn, maar ook de mensen die hen beïnvloeden (Michels, 2013). In de vorige paragraaf is waargenomen dat er meerdere beïnvloeders zijn. De belangrijkste beïnvloeder die tijdens de diepte-interviews wordt genoemd is de leidinggevende. Dit betekent dat er twee communicatiedoelgroepen zijn, namelijk de afgestudeerden binnen de sector Chemie & Materialen en hun leidinggevendenden. Bij dit onderzoek is

echter niet genoeg informatie verzameld over deze leidinggevendenden om deze in te kunnen delen aan de hand van de segmentatiecriteria. Hier zal dieper onderzoek naar gedaan moeten worden.

Segmentatiecriteria

Aan de hand van de segmentatiecriteria is de communicatiedoelgroep 'afgestudeerden in de sector Chemie & Materialen' in kaart gebracht. De gegevens zijn beschreven aan de hand van de interviews.

Algemene kenmerken

De communicatiedoelgroep woont voornamelijk in regio Zuid-Limburg en is afgestudeerd van de opleidingen Chemische Technologie (CT), Chemie (CH) en Biologie en Medisch Laboratorium (BML) onderzoek op Zuyd Hogeschool. Echter, anderen afgestudeerden binnen het domein Chemie & Materialen in Nederland behoren ook tot de communicatiedoelgroep. Deze personen vallen onder de leeftijdscategorie 25 tot en met 45 jaar en zijn vaak bezig met het volgen van vakinhoudelijke trainingen in plaats van persoonlijke competentie trainingen. Gedurende de interviews komt naar voren dat voornamelijk afgestudeerden in de richting BML aangeven dat in hun vakgebied mensen vrij weinig bezig zijn met persoonlijke competenties. "Vakinhoud dat is belangrijk bij ons. Ik denk dat dat ook meer bij de persoonlijkheid van ons past. Het zit niet in onze DNA en voor het werk dat we uitvoeren hoeven we niet zozeer te werken aan persoonlijke competenties.", vertelt een respondent.

Domeinspecifieke kenmerken

Over het algemeen volgt de communicatiedoelgroep niet jaarlijks een training, workshop of iets dergelijks. Respondenten geven aan op bepaalde momenten geïnteresseerd te zijn in bij- en nascholing. Dit zijn op momenten dat ze ervaren dat ze hun werk beter kunnen uitvoeren wanneer ze kennis vergroten/up-to-date houden en op het moment dat ze een nieuwe functie kunnen uitoefenen (binnen hun huidige werkgever of daarbuiten). De meerderheid van de respondenten geeft aan al eens een training/workshop te hebben gevolgd, maar wel een vakinhoudelijke training. Enkelsten hebben een training/workshop gevolgd voor de persoonlijke competenties. Deze werden vanuit de werkgever aangeboden.

Merkspecifieke kenmerken

De communicatiedoelgroep heeft een lage mate van merktrouw. Over het algemeen geven respondenten aan weinig trainingsaanbieders te kennen. "Ik ken niet heel veel aanbieders, omdat ik er niet dagelijks mee bezig ben.", vertelt een respondent. Aanbieders die respondenten wel kennen, zullen ze in overweging nemen, maar respondenten staan ook open om een training bij een ander trainingsaanbieder te volgen. Wanneer er een training gevolgd is bij een trainingsaanbieder, hoeft dit niet te betekenen dat respondenten zullen terugkeren bij dezelfde aanbieder. Hierbij wordt er gekeken of de training voldeed aan de verwachtingen en de factoren die zij belangrijk vinden (zie paragraaf 6.3) aanwezig waren. Wanneer er elders een beter alternatief is, dan wordt er makkelijk overstapt. Verder komt sterk naar voren dat de communicatiedoelgroep nog niet bekend is met CHILL. Bijna alle respondenten die afgestudeerd zijn na 2013 geven aan CHILL niet te kennen.

6.4.2 Communicatiemiddelenmix

Gedurende de diepte-interviews is er achterhaald welke communicatiekanalen en -middelen de doelgroep gebruikt. De meest gegeven antwoorden zijn hieronder weergegeven.

	Groep 1: 0 tot 4 jaar afgestudeerd	Groep 2: 4 tot 8 jaar afgestudeerd	Groep 3: 8 tot 12 jaar afgestudeerd	Groep 4: langer dan 12 jaar afgestudeerd
Online kanalen	Facebook Instagram LinkedIn E-mail Internet	LinkedIn Instagram E-mail	LinkedIn E-mail Internet	LinkedIn E-mail Internet
Offline kanalen	Televisie (RTL 4/RTL5/Nederland 1)	Televisie (RTL 4)	Kranten (de Limburger en Volkskrant)	Krant: De Limburger

De resultaten tonen aan dat bij dit onderwerp er ietwat verschil zit in de verschillende groepen. De respondenten binnen groep 1 geven aan voornamelijk onlinekanalen te gebruiken. Facebook en Instagram worden dagelijks gebruikt voor privégebruik (netwerken met vrienden). LinkedIn wordt niet dagelijks gebruikt, maar minimaal één keer per week. LinkedIn wordt voor respondenten gezien als een zakelijke netwerkmedium waar ze nieuwtjes lezen van bedrijven en hun eigen netwerk. Daarnaast wordt er aangegeven dat de e-mail en internet dagelijks worden gebruikt. Op het internet wordt voornamelijk Google het meest geraadpleegd. Google wordt voor allerlei doeleinden gebruikt, van het vinden van een auto tot aan het zoeken van een training. “Google is everything.”, geeft een respondent aan. Verder geven de respondenten in deze groep ook aan het mediumkanaal ‘televisie’ vaak te gebruiken. Televisie kijken wordt als ontspanningsmoment gezien.

Binnen de groepen 2, 3 en 4 geeft de meerderheid van de respondenten aan niet actief te zijn op sociale mediakanalen, zoals Facebook, Instagram, Twitter et cetera. Het enige sociale mediakanaal dat gebruikt wordt, is LinkedIn. Deze groepen gebruiken LinkedIn over het algemeen vaker dan groep 1. Sommige respondenten gebruiken het zelfs dagelijks voor het bijhouden van nieuwtjes van bedrijven en het netwerken met anderen. Ook in deze groepen wordt het internet dagelijks gebruikt voor allerlei doeleinden. In de groepen 3 en 4 geven respondenten aan ook vaak de krant te lezen. De regionale krant De Limburger en de landelijke krant de Volkskrant worden het vaakst gelezen.

Aan alle respondenten is gevraagd via welke media een trainingsaanbieder hen het beste kan bereiken. Alle groepen geven aan dat dit het beste kan via LinkedIn, e-mail en persoonlijk via het bedrijf waar zij werkzaam zijn. Respondenten geven aan dat het benaderen van de leidinggevende of de afdeling HR een efficiënte manier voor een trainingsaanbieder kan zijn om zo bepaald kan worden of een training voor meerdere medewerkers interessant kunnen zijn. Een leidinggevende heeft vaak een grote invloed en kan bepalen of een medewerker een cursus moet gaan volgen of niet. Daarom valt deze groep ook onder de communicatiedoelgroep. Middels e-mail willen respondenten het liefst relevante informatie ontvangen. Een respondent vertelt: “Ik krijg veel e-mails, waarvan ik ook veel niet lees. Ik lees de persoonlijke gerichte e-mails of de e-mails met een interessante titel. Standaard-mails hoeven voor mij niet”.

6.4.3 Communicatiebudget

Tijdens het gesprek met de senior communicatie adviseur komt naar voren dat de communicatieafdeling bij CHILL een budget van 50.000 euro per schooljaar heeft (Veen, 2016). Dit budget wordt vastgesteld volgens een omzetpercentagemethode. Een deel van de omzet, in dit geval 50.000 euro wordt ieder schooljaar standaard opzij gelegd voor communicatieactiviteiten. Wanneer

de omzet lager is, dan is het communicatiebudget ook lager (Verhage, 2009). Echter, wanneer er voor het uitvoeren van communicatieactiviteiten andere afdelingen binnen CHILL er voordelen van hebben, dan kan de communicatieafdeling gebruik maken van de budgetten van andere afdelingen. Denk hierbij aan de afdeling business development (Veen, 2016).

6.5 Overige onderzoeksresultaten

Zoals in paragraaf 5.5 is beschreven, zijn tijdens de interviews meerdere vragen gesteld die niet direct onder de onderzoeksvragen vallen, maar wel belangrijk kunnen zijn voor het bepalen van een strategie. In bijlage 3 is beschreven met welke achterliggende gedachten deze vragen zijn gesteld. Hieronder zijn alle overige resultaten beschreven die tijdens de interviews naar voren zijn gekomen.

Respondenten die in een bedrijf werken met een dynamische, informele en open werkomgeving krijgen vaker de mogelijkheid om een training, cursus et cetera te volgen dan mensen die werken in een werkomgeving die strikt, serieus, formeel en hiërarchisch is.

Zoals eerder beschreven, komt naar voren dat respondenten vaker met vakinhoudelijke trainingen bezig zijn. Respondenten die een managementfunctie uitoefenen, geven echter aan dat een managementfunctie vaker meer persoonlijke competenties vereist. "Wanneer iemand in een laboratorium werkt zal diegene minder bezig zijn met persoonlijke competenties, dan een manager die moet kunnen leidinggeven, delegeren et cetera.", vertelt een respondent.

Competenties die anno 2016 onmisbaar zijn in het werkveld van de respondenten zijn voornamelijk de vakinhoudelijke (technische) competenties. Verder worden competenties genoemd zoals flexibiliteit, samenwerken, communicatie, zelfstandigheid, aanpassingsvermogen, talen beheersen en rapporteren.

De meerderheid van de respondenten associeert Leven Lang Leren met:

- bezig zijn met de eigen ontwikkeling;
- continue blijven leren en ontwikkelen;
- kennis up-to-date houden;
- nieuwe uitdagingen aangaan;
- elke dag nieuwe dingen leren.

Ideale training

Aan respondenten is gevraagd om de ideale training te beschrijven. Hier zijn in feite enkele p's van de marketingmix getoetst.

Prijs

Gemiddeld geven respondenten aan bereid te zijn om tussen de 200 en 500 euro te betalen voor een workshop van een dagdeel. Hierbij vinden ze het belangrijk dat de eerder genoemde factoren (zie paragraaf 6.3) aanwezig zijn. Denk hierbij aan een goede inhoud, een goede trainer en een training met een bepaalde waarde. De meerderheid van de respondenten zou het liefst na zowel het volgen van een workshop als training of cursus een certificaat of een ander waardevolle bewijs willen ontvangen. Ook geeft de meerderheid van de respondenten aan dat de type training invloed heeft op hoeveel ze bereid zijn te betalen. Voor vakinhoudelijke trainingen zijn respondenten bereid om meer te betalen dan persoonlijke competentietrainingen. Kennis vergaren over bepaalde technieken zijn belangrijk voor het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden. Daarom zijn respondenten

bereid meer te besteden aan vakinhoudelijke trainingen. Werkgevers zijn volgens respondenten ook eerder bereid te investeren in vakinhoudelijke trainingen en dit totaal te financieren.

Product

De meerderheid van de respondenten geeft aan een face-to-face training te prefereren boven een online training of blended learning. Het daadwerkelijk ergens heen gaan om een training te volgen waar persoonlijk contact is, heeft de voorkeur. Respondenten geven daarnaast aan het liefst een training te willen volgen in een kleine setting. Een face-to-face training waar 8 tot 10 personen aanwezig zijn, vinden ze ideaal. "Er is dan meer persoonlijke aandacht, meer ruimte om vragen te stellen en men kan beter netwerken met de groep die aanwezig is.", vertelt een respondent.

Verder komt naar voren dat respondenten liever een training volgen van meerdere sessies, in de vorm van modules geven enkele respondenten aan. Een respondent geeft aan "het geeft het idee en het gevoel dat de waarde van de training groter is. En het staat beter op je cv."

Daarnaast ontvangen respondenten na een training het liefst aanvullende informatie betreft het onderwerp dat behandeld is tijdens de training. Ook ontvangen respondenten het liefst (persoonlijke) tips, informatie over vervolgcursussen en informatie over recente ontwikkelingen in de sector/het werkveld waarvoor een cursus gevolgd kan worden of een lezing bijgewoond kan worden.

Plaats

De meerderheid van de respondenten geeft aan het liefst binnen Nederland een training te willen volgen. De voorkeur gaat uit naar binnen de regio. Wanneer respondenten de keuze hebben uit meerdere aanbieders met dezelfde inhoud, dan wordt er gekeken welke locatie het dichtstbijzijnde is. Daarnaast geeft de meerderheid aan het liefst op een doordeweekse dag in de middag- of avonden een training te willen volgen. Wanneer de werkgever goedkeuring geeft, gaat de voorkeur uit naar een training in de middag. De locatie zelf waar een training gegeven wordt, vinden respondenten ook belangrijk. Daarmee wordt de sfeer en omgeving van een ruimte bedoeld. Een respondent geeft aan "Als een training in een mooi hotelletje of kasteeltje wordt gegeven, stimuleert dat natuurlijk je keuze om voor een aanbieder te kiezen".

Personeel

Personen/trainers die een training geven, zijn voor de meerderheid van de respondenten belangrijk. "Iemand die een training geeft, moet niet zomaar iemand zijn.", vertelt een respondent. De meerderheid van de respondenten geeft aan een goede spreker te prefereren, die in staat is om te boeien en te inspireren. Daarnaast moet deze persoon persoonlijk (uit eigen ervaring spreken) en enthousiast zijn. Een goede trainer is volgens de respondenten ook iemand die communicatief sterk is en interactie kan creëren. Daarmee wordt bedoeld dat er niet alleen theorie verteld wordt, maar de groep ook aangezet wordt om daadwerkelijk aan de slag te gaan. Overigens geven respondenten aan bereid te zijn meer te betalen voor een training waar een bekende (sterke) spreker aanwezig is.

Tot slot komt naar voren dat wellicht een job coach/personal coach interessant zou zijn voor de afgestudeerden in de sector. Enkele respondenten geven aan dat mensen in de sector Chemie & Materialen niet vaak bezig zijn met persoonlijke ontwikkeling en vaak ook niet weten hoe ze zich moeten ontwikkelen. Hier is een job coach een handig hulpmiddel voor. Een paar respondenten hebben ervaring met een job coach die ze aangeeft waar ze zich het beste in kunnen ontwikkelen om hun ambities te bereiken. Er wordt dan gekeken welke trainingen men het beste kan volgen. Respondenten geven aan dat dit een kans voor CHILL kan zijn, om dit ook aan te bieden.

7 Conclusies

In dit hoofdstuk staan de conclusies per onderzoeksvraag en is er een eindconclusie geschreven waar de probleemstelling (gedeeltelijk) is beantwoord.

7.1 Algemene conclusies

Onderzoeksvraag 1: Hoe ziet de organisatie-identiteit van CHILL eruit?

Na het analyseren van de organisatie-identiteit van CHILL kan er geconcludeerd worden dat CHILL een dynamische organisatie is, waar continue gewerkt wordt om maatschappelijke doelen te verwezenlijken. CHILL is in het kader van de topsectorenbeleid ontstaan met de gedachte om de aansluiting van het bedrijfsleven en het onderwijs in de chemie drastisch te verbeteren. De nadruk wordt bij CHILL gelegd op een concept: een 'groots' idee waarin niet alleen is vastgesteld wat de organisatie qua producten en diensten voor klanten kan betekenen, maar ook voor de maatschappij. De conclusie is dat CHILL een conceptgeoriënteerde organisatie is. CHILL kenmerkt zich door een onderscheidende, eigenzinnige cultuur. Medewerkers binnen CHILL werken aan een maatschappelijk belang, de verbinding tussen onderwijs en bedrijfsleven te verbeteren. CHILL gaat samenwerkingen aan om het maatschappelijk belang te verwezenlijken. Er kan vastgesteld worden dat CHILL een organisatie is waar haar kracht ligt op 'verbinding creëren'. CHILL positioneert zich daarom ook als de 'Verbeterverbinder'.

CHILL is een organisatie die veel waarde hecht aan de organisatiekernwaarde 'verandering'. Verandering wordt gezien als een doel op zich. CHILL is er om dingen anders aan te pakken, te veranderen, te verbeteren. Uit deze gedachte is ook de toolbox ontstaan. In de chemiewereld gaat het vaak om het leren van vakinhoudelijke competenties. Aan persoonlijke competenties wordt in mindere mate aandacht besteedt. CHILL wil hier verandering in brengen. Dit betekent niet dat CHILL dit alleen wil doen. Vanuit de analyse is geconcludeerd dat CHILL zelf niet alle kennis en middelen bezit om de toolbox vorm te geven. Het zit in de DNA van CHILL om samenwerkingen aan te gaan. Al met al de toolbox betekent voor CHILL niet zomaar het verkopen van trainingen en workshops, maar betekent dit het opleiden/bijspijkeren van (young) professionals en het vergroten van de innovatiekracht.

Onderzoeksvraag 2: Welke belangrijke concurrenten omtrent de toolbox zijn er voor CHILL?

Belangrijke concurrenten omtrent de toolbox zijn:

- producenten/fabrikanten van technieken en apparaten;
- hogescholen;
- Mikrocentrum;
- Schouten & Nelissen;
- ICM Training;
- NCOI/LOI.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan er geconcludeerd worden dat de trainingsmarkt meer aanbieders bevat die persoonlijke competentietrainingen aanbieden dan vakinhoudelijke trainingen. Echter, is er geen andere publiek private samenwerking die ook trainingen en cursussen aanbiedt. Er kan ook geconcludeerd worden dat andere trainingsaanbieders niet zozeer een maatschappelijk doel hebben zoals CHILL (zoals blijkt uit de analyse van de organisatie-identiteit). Toch is er gekeken naar

mogelijke concurrenten, want wanneer de toolbox vanuit de markt bekeken wordt, bestaat het feitelijk uit een set van trainingen en workshops die aangeboden worden.

Op het gebied van vakinhoudelijke trainingsaanbieders zijn er enkele belangrijke concurrenten in Nederland voor CHILL. Dit zijn met name producten/fabrikanten van bepaalde technieken/apparaten. Verder kunnen hogescholen gezien worden als concurrenten. De grootste concurrent op dit gebied is Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). Deze hogeschool is een van de grootste hogescholen in Nederland, richt zich ook op chemiemensen en heeft een ruim aanbod aan cursussen en trainingen (zowel kort- als langlopende trainingen). Mikrocentrum kan ook gezien worden als een belangrijke concurrent. Mikrocentrum heeft ook een ruim aanbod aan trainingen en cursussen en richt zich ook op de chemiewereld. Echter, vanuit een ander perspectief kunnen Mikrocentrum en de HAN als samenwerkingspartners gezien worden. Deze organisaties zijn onder andere ook actief zijn in de chemiesector en hebben enige jaren ervaring als 'trainingsaanbieder'. Wellicht kan CHILL door een samenwerking gebruikmaken van kennis, middelen of kapitaal van deze organisaties.

Op het gebied van trainingsaanbieder die zich richten op persoonlijke competenties, is de concurrentie groot. Vanuit de diepte-interviews kan worden geconcludeerd dat de twee grootste concurrenten voor CHILL Schouten & Nelissen en ICM Training zijn. Deze aanbieders hebben een hoge naamsbekendheid en een groot aanbod.

De eerder genoemde aanbieders zetten in hun positioneringsgrondslag, buiten ICM Training, de organisatie centraal. ICM Training onderscheidt zich door de ontvanger centraal te zetten. Ook kan er geconcludeerd worden dat NCOI en LOI als indirecte concurrenten gezien kunnen worden. Deze twee aanbieders hebben een goede top-of-mind-awareness gecreëerd onder de respondenten en worden in de toekomst bij het ontstaan van een behoefte in overweging genomen.

Uit de analyse is gebleken dat de eerder beschreven aanbieders als concurrenten worden gezien, omdat ze in dezelfde behoefte van de doelgroep voorzien 'het bijspijkeren van kennis'. Echter, deze aanbieders richten zich allemaal, buiten Mikrocentrum, niet volledig op de chemiesector.

Tot slot kan de uitzendbranche als samenwerkingspartner gezien worden voor CHILL. Voor CHILL kan het interessant zijn om een relatie aan te gaan met uitzendbureaus in de regio en hier een bijdrage te leveren in het bij- en omscholen van werkzoekenden met trainingen en workshops. Ook zijn er mogelijkheden om een samenwerking aan te gaan met Het Koninklijk Instituut van Ingenieurs (KIVI) door het aanbieden van cursussen voor ingenieurs via CHILL.

Onderzoeksvraag 3: "Welke aspecten zijn voor de doelgroep belangrijk bij hun keuzeproces?"

De onderzoeksresultaten tonen aan dat de doelgroep niet zomaar een training of workshop volgt, maar er van te voren een uitgebreid oriëntatie- en beslissingsproces voorafgaat. De toolbox valt onder de categorie high involvement diensten. Bij het keuzeproces is een aantal aspecten belangrijk. Deze zijn:

- Sommige bedrijven hebben een interne academie. Een portal waar vanuit het bedrijf trainingen en cursussen geplaatst worden. Bij het keuzeproces speelt dit middel ook een rol. Deze portal wordt geraadpleegd door respondenten.
- Internet (Google) speelt een grote rol bij het keuzeproces. Er is geconcludeerd dat het internet altijd wordt geraadpleegd bij het oriënteren naar aanbieders. Ook wanneer collega's of de manager een aanbieder voorstelt, wordt er vervolgens informatie opgezocht over deze

aanbieder via internet. Diverse websites van trainingsaanbieders worden door respondenten geraadpleegd. Wanneer een website te weinig informatie, haakt de respondent af.

- Via internet (Google) wordt er in eerste instantie gezocht naar: cursusinhoud van een trainingsaanbieder, kosten van trainingen, de duur van een training en de locatie.
- Bij het keuzeproces zijn er ook anderen die een invloed hebben op de keuze van de doelgroep. De twee grootste beïnvloeders zijn de leidinggevendenden en collega's. De leidinggevendenden zijn de belangrijkste beïnvloeders. Vooral als een training wordt bekostigd door de leidinggevende, dan heeft de leidinggevende inspraak op waar de respondent een training moet volgen.
- Factoren die een belangrijke rol spelen bij de keuze van een training zijn: inhoud, afstand, kosten, welke vaardigheden er geleerd wordt, waarde van de training, trainer, atmosfeer, doel van de training, duur, locatie, website en eerdere ervaringen (reviews).
- Tot slot is de meest belangrijke factor voor het kiezen van een training de inhoud. Het trainingsprogramma moet goed zijn waar theorie wordt behandeld, maar ook interactie gecreëerd wordt. De inhoud moet een bepaalde waarde hebben waar een certificaat of iets dergelijks voor verkregen kan worden.

Onderzoeksvraag 4: Welke marketingcommunicatiemiddelen en -kanalen kan CHILL inzetten om de toolbox onder de aandacht te brengen?

Omtrent de toolbox zijn er in principe twee communicatiedoelgroepen, namelijk de afgestudeerden binnen de sector Chemie & Materialen en hun leidinggevendenden. Bij dit onderzoek is er niet direct onderzocht via welke marketingcommunicatiemiddelen leidinggevendenden benaderd kunnen worden. De focus bij dit onderzoek lag op de communicatiedoelgroep 'afgestudeerden binnen de sector Chemie & Materialen'. Na het analyseren van de onderzoeksresultaten kan er geconcludeerd worden dat er een aantal communicatiekanalen zijn die deze communicatiedoelgroep gebruikt en die CHILL kan inzetten om de toolbox onder de aandacht te brengen. Uit de analyse komt naar voren dat de volgende communicatiekanalen en -middelen het meest geschikt zijn om in te zetten:

- Online mediakanalen:
 - LinkedIn
 - Websites
- Direct marketing:
 - E-mail
- Offline mediakanaal:
 - Kranten (de Limburger en Volkskrant)

Deze communicatiekanalen en -middelen worden het vaakst gebruikt door de communicatiedoelgroep. Echter, in het volgend hoofdstuk 'aanbevelingen' wordt dit verder uitgediept en worden ook aanbevelingen gedaan om andere communicatiemiddelen in te zetten. Tot slot kan er geconcludeerd worden dat de communicatieafdeling van CHILL een communicatiebudget van 50.000 euro per schooljaar ter beschikking heeft om alle communicatieactiviteiten uit te voeren. Echter, de mogelijkheid is er om ook van de budgetten van andere afdelingen gebruik te maken.

7.2 Eindconclusie

De uiteindelijke vraagstelling is: Hoe kan CHILL middels marketingcommunicatie de toolbox in de markt zetten, zodat afgestudeerden in de sector Chemie & Materialen er gebruik van gaan maken?

Om de toolbox in de markt te zetten, dient er eerst bekendheid gecreëerd te worden bij de communicatiedoelgroep. De toolbox is nog niet bekend, maar ook blijkt uit de diepte-interviews dat CHILL zelf als organisatie niet bekend is bij de communicatiedoelgroep. Dit betekent dat er middelen ingezet moeten worden om die bekendheid te creëren. In dit onderzoek gaat het om de toolbox, maar wanneer er bekendheid voor de toolbox gecreëerd wordt, wordt er automatisch ook naamsbekendheid voor CHILL als organisatie gecreëerd. Bekendheid creëren kan via kanalen waar de communicatiedoelgroep aanwezig is. Uit dit onderzoek blijkt dat de communicatiedoelgroep voornamelijk gebruik maakt van LinkedIn, websites, e-mail en kranten. Via deze wegen kan de doelgroep benaderd worden. Uit het onderzoek blijkt ook dat de communicatiedoelgroep een aantal factoren belangrijk vindt bij het volgen van een training of workshop. Deze factoren zoals een goede inhoud, een goede trainer, of een training met een bepaalde waarde dienen de waarde van een training dienen aanwezig te zijn, anders is de kans klein dat de doelgroep een bepaalde training volgt. In het volgende hoofdstuk 'aanbevelingen' is beschreven welke marketingstrategie CHILL het beste kan volgen met de daarbij horende communicatiemix. Er wordt ook een aanbeveling gedaan naar het vormgeven van de toolbox, waarbij de eerder genoemde factoren aan bod komen.

8 Aanbevelingen

Dit hoofdstuk bevat de aanbevelingen omtrent de toolbox voor CHILL. De aanbevelingen zijn gebaseerd op de onderzoeksresultaten en conclusies van dit onderzoek en zijn aangevuld met eigen inzichten van de onderzoeker.

8.1 Communicatiedoelstelling

Communicatiedoelstellingen kunnen worden gericht op drie aspecten: kennis, houding en gedrag (Pelsmacker, 2015). Er wordt aanbevolen om in eerste instantie een kennisdoelstelling te realiseren. Dit betekent dat eerst de communicatiedoelgroep moet weten van het bestaan van de toolbox, zodat ze getriggerd kunnen worden om gebruik te maken van de toolbox. Ook blijkt uit de onderzoeksresultaten dat de toolbox een dienst is met een hoge betrokkenheid, waardoor het aankoopproces langer duurt. In dat geval dient een organisatie altijd eerst kennis over te dragen (Lambin, 2000). De volgende kennisdoelstelling wordt aanbevolen te realiseren:

“Minimaal 60 procent van de communicatiedoelgroep moet binnen één jaar (voor 2018) weten dat CHILL de toolbox aanbiedt.”

Voor bovenstaande percentage is gekozen, omdat de bekendheid van de toolbox nog nihil is. Uitgaande van de lijst die momenteel beschikbaar is met alumni van Zuyd Hogeschool binnen de opleiding Applied Science, zijn er circa 1.200 personen die onder de communicatiedoelgroep vallen. Echter, het aantal personen dat onder de communicatiedoelgroep valt is groter, omdat niet alleen afgestudeerden van Zuyd Hogeschool onder de communicatiedoelgroep vallen, maar in feite alle afgestudeerden binnen de sector Chemie & Materialen in Nederland. Het exacte aantal personen is niet bekend. Daarnaast vallen ook de leidinggevenden van deze personen onder de communicatiedoelgroep, aangezien deze personen als beïnvloeders worden beschouwd. Als uitgangspunt voor de kenniscommunicatiedoelstelling wordt genomen dat hoe dan ook 60 procent van de 1.200 personen binnen een jaar moet afweten van de toolbox.

Op langere termijn wordt aanbevolen om de kennisdoelstelling te vertalen naar een gedragsdoelstelling. Tenslotte is het uiteindelijk doel dat de communicatiedoelgroep tot actie komt en gebruik gaat maken van de toolbox. In paragraaf 3.2 is beschreven dat de onderzoeksdoelstelling van dit plan moet leiden tot de uitvoering van tenminste 80 tools per jaar in 2019-2010 waarbij alumni en pre-alumni elkaar ontmoeten (Ruland, 2016). Om de communicatiedoelgroep tot actie te zetten, dient in eerste instantie de kennisdoelstelling uitgevoerd te worden aan de hand van een bepaalde strategie, die vervolgens een bepaalde (positieve) houding creëert bij de communicatiedoelgroep. Wanneer dit uitgevoerd wordt, zal dit de eerste stap zijn tot het kunnen uitvoeren van 80 tools per jaar in 2019-2010. Echter, let op dat bij de gedragsdoelstelling wellicht een hoger communicatiebudget nodig is aangezien de communicatiemix uitgebreid moet worden of intensiever ingezet moet worden. Hier zal naar gekeken moeten worden.

8.2 Communicatiestrategie en positionering

Om de gedefinieerde communicatiedoelstelling te behalen, dient er een communicatiestrategie gevolgd te worden. Betteke van Ruler (1998) beschrijft met behulp van het communicatiekruispunt

vier mogelijke communicatiestrategieën, namelijk informeren, overreden, dialogiseren en formen (zie bijlage 7). Kijkend naar het resultaat uit de diepte-interviews en de communicatiedoelstelling, wordt er aanbevolen om te kiezen voor de strategie ‘informeren’ (kennisstrategie). De communicatiedoelgroep is niet bekend met de toolbox. Het overdragen van kennis en bekendmaking, staan bij deze strategie centraal (Michels, 2013). Via welke specifieke communicatiekanalen CHILL de toolbox het beste kan bekendmaken, wordt in de volgende paragraaf weergegeven.

Bij het uitvoeren van de kennisstrategie wordt er aanbevolen om een transformationele positionering voor de toolbox te hanteren. Bij transformationele positionering wordt de nadruk gelegd op gevoel, associaties en beelden die die gevoelens en associaties oproepen. Het merk wordt verbonden met waarden en de levensstijl van de consument (Michels, 2013). Uit het onderzoek blijkt dat de communicatiedoelgroep bereid is om te leren wanneer zij nieuwe uitdagingen willen aangaan (doorgroeien), kennis willen vergroten en werk beter kunnen uitvoeren (ergens beter in worden). Met deze resultaten is het volgende positioneringsstatement voor CHILL opgesteld:

“Voor mensen die grenzen durven te verleggen, is de toolbox dé manier om kennis te vergroten en talent te ontwikkelen”.

Hierbij wordt de toolbox verbonden aan een waarde. De nadruk ligt voornamelijk op de waarde ‘ontwikkeling’. Dit past goed bij de organisatie-identiteit van CHILL. Uit de analyse van de organisatie-identiteit blijkt dat CHILL een organisatie is die geen winstoogpunt heeft, maar bestaat met een maatschappelijk doel. Ook omtrent de toolbox gaat het bij CHILL niet om het verkopen van trainingen, maar het gaat om het vergroten van de innovatiekracht door het opleiden/bijspijkeren van kenniswerkers. Verder wordt met deze positioneringsstatement een onderscheidende positie gecreëerd ten opzichte van concurrenten. Uit het onderzoek blijkt dat concurrenten voornamelijk een positioneringsgrondslag hebben waarbij de eigen organisatie centraal staat. Met de opgestelde positioneringsstatement voor de toolbox staat de ontvanger centraal (waarde). In de positionering van de toolbox is het daarom belangrijk om niet te communiceren op productvoordelen “wij bieden de beste workshops aan”, maar meer te richten op de waarden die belangrijk zijn. Wel wordt er aanbevolen om in de communicatie (brochures) de inhoud van een training aan te kaarten, aangezien dit een belangrijke factor voor de communicatiedoelgroep is.

Aangezien de identiteit van de toolbox in het verlengde ligt van de organisatie-identiteit van CHILL (zie paragraaf 6.1) wordt er aanbevolen om de branding van de toolbox af te stemmen op de organisatie. De pay-off van CHILL luidt: New connections - New solutions (Coppen, 2012). Voor de toolbox kan de volgende bedachte pay-off gebruikt worden: New knowledge - New opportunities.

8.3 Communicatiemix

Om kennis over te brengen en bekendheid te creëren, dienen communicatiemiddelen ingezet te worden waardoor de communicatiedoelgroep bereikt kan worden. De volgende communicatiemix wordt aanbevolen om in te zetten om zo de (kennis)communicatiedoelstelling te verwezenlijken.

Website

Uit het onderzoek blijkt dat wanneer er een behoefte ontstaat aan een training of workshop, de communicatiedoelgroep online, met name via Google, gaat oriënteren. Dit betekent dat de website van CHILL en Google belangrijke middelen zijn om de communicatiedoelgroep te bereiken. Het is belangrijk om goed vindbaar te zijn via Google. Zoals blijkt uit de onderzoeksresultaten zijn er tal van

trainingsaanbieders die ook online vindbaar zijn. Het advies is om aandacht te besteden aan zoekmachineoptimalisatie, zodat de website van CHILL hoog in de zoekresultaten terecht komt. Dit kan CHILL zelf kosteloos uitvoeren aan de hand van de handleiding voor zoekmachineoptimalisatie die Google ter beschikking stelt (Google, 2016). Een ander optie om de vindbaarheid via Google te vergroten, is Google Adwords. Er wordt aanbevolen om eerst zelf zoekmachineoptimalisatie uit te voeren en in de toekomst Google Adwords voor een bepaalde tijd uit te proberen om te analyseren welke effecten dit heeft. Via Google Adwords kan een bedrijf adverteren in Google. Een bedrijf kan kiezen bij welke zoekopdrachten de advertentie getoond wordt. Bij Google Adwords betaalt het bedrijf per klik op de advertentie (Google, 2016).

Aansluitend op zoekmachineoptimalisatie hoort een goede website. De website moet een onderscheidende kracht uitstralen, zodat de communicatiedoelgroep niet afhaakt. Uit het onderzoek blijkt dat de communicatiedoelgroep snel afhaakt wanneer de website weinig informatie bevat en onduidelijk is. Er wordt aanbevolen om via de website voldoende informatie weer te geven omtrent de trainingen en workshops. In bijlage 6 is weergegeven welke informatie een concurrent, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, weergeeft op de website. Het is belangrijk om informatie te verstrekken over cursusinhoud, kosten, duur en locatie van een training. Dit zijn aspecten waar de communicatiedoelgroep informatie over zoekt via internet. Er wordt ook aanbevolen om een video te maken omtrent de toolbox en deze video op de website te plaatsen. Websitebezoekers bekijken liever video's dan het lezen van teksten. Met video's blijven websitebezoekers langer op een website en door videomarketing is een bedrijf beter vindbaar via Google. Een langere bezoektijd op een website heeft een positief effect op de ranking van een bedrijf in Google (De Kleijn, 2015). Daarnaast versterkt het bekijken van een video omtrent de toolbox 'het verhaal' van de toolbox. Verder zoekt de communicatiedoelgroep vaak bij het kiezen van een trainingsaanbieder naar reviews van anderen. Daarom is het raadzaam om ook reviews omtrent de toolbox te plaatsen op de website van CHILL.

Guerrilla-actie

Om in een korte periode de bekendheid van de toolbox onder de communicatiedoelgroep te vergroten, wordt er aanbevolen om een guerrilla-actie uit te voeren waardoor free publicity ontstaat. Het doel is dat mensen het merk op een spraakmakende manier meemaken (Michels, 2013). Het advies is om de guerrilla-actie op de Brightlands Chemelot Campus (in of rondom Center Court, het hart van de campus) uit te voeren. Dit vanwege het feit dat hier ontzettend veel mensen rondlopen die tot de communicatiedoelgroep behoren, waardoor het bereik groot kan zijn. Wanneer de strategie van de Campus bekeken wordt (zie paragraaf 2.1.3), is er waar te nemen dat op dit moment ruim 6.000 mensen werken op het Industrial Park, 1.700 op de campus en er ruim 600 studenten zijn. Over tien jaar verwacht de campus dat er meer dan 10.000 arbeidsplaatsen zijn. Dit kan CHILL zien als een grote kans voor de toolbox. Verder is de BioPartner Center in Maastricht, nabij Universiteit Maastricht en het Academisch Ziekenhuis Maastricht, een geschikte locatie om een guerrilla-actie uit te voeren. Op deze locatie kan CHILL personen bereiken die afgestudeerd zijn in biochemie. Ook andere netwerken/locaties kunnen in overweging worden genomen, zoals Venlo GreenPark of High Tech Campus Eindhoven.

Een guerrilla-actie dient origineel, onverwacht, opmerkelijk, onvergetelijk en onconventioneel te zijn (Michels, 2013). Dit betekent dat er eerst goed en zorgvuldig moet worden gebrainstormd welke guerrilla-actie CHILL het beste kan uitvoeren. Een goede actie, kan in één keer veel bekendheid creëren. Bij het uitvoeren van de guerrilla-actie is het belangrijk om media-aandacht te creëren. Het advies is om een persbericht (achteraf) te schrijven rondom deze actie en naar verschillende media te sturen. Ook het plaatsen van een video op de Facebookpagina en LinkedInpagina van CHILL en op YouTube wordt aanbevolen. Een guerrilla-actie wordt ook aanbevolen vanwege het feit dat dit past

bij de DNA van CHILL. CHILL is een organisatie die alles ‘anders’ wilt doen en out of the box denken belangrijk vindt. Een goede guerrilla-actie zal deze waarden versterken.

Communiceren op Brightlands Chemelot Campus

In de wandelgangen van CHILL en gedurende de interviews werd er vaak gezegd: “Brightlands is the place where things happen”. CHILL kan zeer zeker zijn positie op de Brightlands Chemelot Campus verder versterken. Gedurende het onderzoek is er waargenomen dat er al andere ‘trainingsaanbieders’ zijn die samenwerken met Brightlands (zie bijlage 7). Het advies is dat ook CHILL een sterkere samenwerking aangaat met Brightlands en via Brightlands ook de bekendheid van de toolbox vergroot. Brightlands heeft een eigen LinkedInpagina en nieuwsbrief waar in ‘geadvertiseerd’ kan worden. Ook hangen er diverse digitale schermen in het Center Court waar informatie rondom de toolbox getoond kan worden. De campus heeft ook de ambitie om verbinding te creëren en is gebaat bij goedopgeleide werknemers. Een sterkere samenwerking kan zorgen voor een win-winsituatie. Tot slot kwam uit het onderzoek naar voren dat Het Koninklijk Instituut van Ingenieurs (KIVI) een mogelijke samenwerkingspartner voor CHILL kan zijn. Het advies is om met dit instituut contact op te nemen en de mogelijkheden tot een samenwerking te bespreken. Het aanbieden van de cursussen omtrent ‘Chartered Engineer’ via CHILL, leidt niet alleen onder andere tot bekendheid voor CHILL, maar ook voor de Brightlands Chemelot Campus. Wellicht is hierdoor de bereidheid van de campus voor een hechtere samenwerking met CHILL groter.

Kranten

Uit het onderzoek blijkt dat de communicatiedoelgroep de Volkskrant en De Limburger leest. In eerste instantie werd er gedacht om aan te bevelen via deze wegen te adverteren om zo de communicatiedoelgroep te bereiken, maar na nader onderzoek te doen naar de advertentiekosten, wordt voor CHILL momenteel niet geadviseerd om te adverteren via deze middelen. Dit vanwege het feit dat de advertentiekosten zeer hoog zijn. Gezien het communicatiebudget is het verstandig om niet te investeren in deze middelen. In bijlage 7 zijn de advertentiekosten van De Limburger weergegeven. De advertentiekosten van de Volkskrant liggen een stuk hoger.

Benadering bedrijven

De communicatiedoelgroep bestaat in feite uit afgestudeerden binnen de sector Chemie & Materialen en hun leidinggevenden. Leidinggevenden dienen ook bereikt te worden, aangezien zij als beïnvloeders kunnen worden beschouwd. Het advies is om middels een persoonlijke benadering deze leidinggevenden te bereiken. Dit vergt inspanning voor het business development team van CHILL. Aangezien er binnen een bedrijf vaak verschillende leidinggevenden zijn, is het advies voor CHILL om contact op te nemen met de HR-afdeling van een bedrijf of in een kleinere organisatie met de directeur. Via deze personen is het mogelijk om in één keer meerdere personen te beïnvloeden om deel te nemen aan een training of workshop.

Momenteel is CHILL bezig met het ontwerpen van een brochure omtrent de toolbox. Het is raadzaam om deze mee te nemen naar het eerste gesprek. Verder wordt er aanbevolen om in een eerste gesprek de video omtrent de toolbox te laten zien. Het business development team moet overtuigend overkomen en laten zien welke meerwaarde de toolbox voor de medewerkers kan hebben (positioneringsstatement als uitgangspunt). Tot slot wordt er aanbevolen om een infographic te maken die na een gesprek per e-mail naar de persoon wordt gestuurd waarmee het gesprek is gevoerd. Hiervoor dient wel toestemming gevraagd te worden. Deze infographic dient op te vallen en de positionering dient naar voren te komen. Gedurende het onderzoek kwam naar voren dat de communicatiedoelgroep e-mail het vaakst gebruikt. Echter, de vraag is hoe komt CHILL aan deze e-mailadressen? Naar de e-mailadressen die CHILL momenteel heeft, mag CHILL niet zonder

toestemming een nieuwsbrief/infographic sturen. De ingang hiervoor is het bedrijf zelf. Wanneer een infographic naar een HR-manager of een ander persoon waarmee gesproken is, gestuurd wordt. Is de kans groot dat deze e-mail intern wordt doorgestuurd. Het advies is daarom om in deze e-mail een button aan te maken met 'schrijf je in voor onze nieuwsbrief'.

Ook wanneer iemand zich aanmeldt voor een training of workshop is het raadzaam om de optie 'schrijf je in voor de nieuwsbrief' weer te geven. Het is raadzaam om te communiceren dat men middels de nieuwsbrief verschillende interessante informatie verkrijgt, zoals aanvullende informatie betreft het onderwerp, tips, informatie over vervolgcursussen en recente ontwikkelingen in de sector/het werkveld. Uit het onderzoek kwam naar voren dat respondenten deze informatie interessant vinden om te ontvangen in een e-mail. Dit kan ervoor zorgen dat de communicatiedoelgroep eerder geneigd is zich aan te melden voor een nieuwsbrief. De frequentie voor het versturen van de nieuwsbrief ligt aan enkele factoren. Hoe relevanter de content van de nieuwsbrief is voor de ontvanger, hoe vaker deze de nieuwsbrief wil lezen, hoe hoger de conversie en hoe vaker ontvangers de nieuwsbrief willen ontvangen (Marketingfacts, 2012).

Uit het onderzoek komt ook naar voren dat er samenwerkingsmogelijkheden zijn met uitzendbureaus. Er zal onderzocht moeten worden welke uitzendbureaus interessant kunnen zijn voor CHILL (die zich richten op chemiemensen). Tijdens de interviews werd Start People genoemd. Het beschreven advies (persoonlijke benadering) voor het benaderen van de HR-managers kan ook toegepast worden bij de uitzendbureaus.

LinkedIn

De communicatiedoelgroep blijkt LinkedIn als enige sociale mediakanaal regelmatig te gebruiken. Dit betekent dat via dit kanaal de communicatiedoelgroep het beste bereikt kan worden. Het advies is om regelmatig berichten te plaatsen op LinkedIn met interessante content. Dit kan bijvoorbeeld vakinhoudelijke informatie zijn of informatie, zoals eerder beschreven, omtrent ontwikkelingen in de sector/het werkveld. Via LinkedIn worden mensen naar de website gestuurd. Dit betekent dat de website ook hier een grote rol speelt. Uit een eerder onderzoek van Compendium (2012) blijkt dat een organisatie het beste interactie en engagement kan stimuleren op LinkedIn door het toepassen enkele tips. Het advies voor CHILL is om de onderstaande tips te volgen (Frankwatching, 2012):

- Plaats berichten tussen de 15 en 25 woorden.
- Plaats zo min mogelijk berichten met een vraagteken. Deze zorgen voor 25% minder kliks.
- Een uitroepteken in een bericht zorgt voor 26% meer kliks. Doe dit echter niet te vaak.
- Zet in berichten een hashtag. Dit zorgt voor 56% meer kliks.
- Plaats berichten rond tussen 09.00 en 13.00 uur.
- Plaats berichten op zondag en maandag. Deze dagen zorgen voor de meeste kliks.

Remarketing

De onderzoeker van dit onderzoek heeft ervaren dat remarketing een manier is voor CHILL om bekendheid te creëren voor de toolbox en voor CHILL als organisatie. Gedurende de concurrentenanalyse heeft de onderzoeker diverse websites bezocht van concurrenten. Later verscheen er op LinkedIn een advertentie van ICM Training in de startpagina van de onderzoeker (zie bijlage 7). Dit heet remarketing. Remarketing zorgt ervoor dat bezoekers die bepaalde pagina's van een website hebben bekeken, opnieuw worden bereikt (Hoogland, 2015). Remarketing kan gedaan worden via Google Adwords. Er kan gekozen worden om per klik te betalen, maar er zijn ook andere mogelijkheden (Google, 2016).

8.4 Overige aanbevelingen

Connectie studenten en afgestudeerden

Zoals bij de communicatiedoelstelling is beschreven, is de ambitie van CHILL ook dat studenten (pre-alumni) en alumni (afgestudeerden) elkaar ontmoeten middels de toolbox. Echter, het kan zijn dat een bepaalde workshop voor studenten een andere benadering nodig heeft dan voor alumni. Om ervoor te zorgen dat deze twee groepen elkaar toch ontmoeten, wordt er geadviseerd om bijvoorbeeld in de vroege middag de workshop voor studenten aan te bieden gevolgd met een borrel/lunch. Alumni wordt dan ook uitgenodigd voor deze borrel/lunch en gaat dan vervolgens in de late middag de workshop volgen. Kortom, pre-alumni en alumni ontmoeten elkaar tijdens de borrel/lunch waardoor ook netwerkmogelijkheden ontstaan. Een andere optie is om workshops/trainingen incompany te organiseren, waarbij het ook mogelijk is voor studenten om aanwezig te zijn bij het bedrijf om een workshop/training te volgen.

AIDA-principe

Bij het opstellen van advertenties, berichten en dergelijke, via alle communicatiekanalen, wordt er aanbevolen om het AIDA-principe te hanteren. Vooral omdat de toolbox nieuw is voor CHILL en de communicatiestrategie gericht is op kennis, is het belangrijk om dit principe te gebruiken. Door het toepassen van de vier stappen 'attention', 'interest', 'desire' en 'action' wordt een communicatie-uiting interessanter en zal de doelgroep sneller aangezet worden tot actie (Pelsmacker, 2015).

Effectmeting

Het advies is om na het inzetten van de communicatiemix een effectmeting te houden om zo te analyseren of de inzet van de middelen bijdragen aan het behalen van de communicatiedoelstelling. Het advies is om in ieder geval twee keer per jaar een effectmeting te houden.

CRM-systeem

Het is raadzaam om een CRM-systeem of een ander systeem te implementeren omtrent de toolbox. Om een goede relatie aan te gaan trainingsdeelnemers, moeten contactgegevens en andere aanvullende gegevens bijgehouden worden. Middels een CRM-systeem is het mogelijk te analyseren waar mogelijke behoeftes liggen van de communicatiedoelgroep. Hier kan CHILL vervolgens tijdig op inspelen. Het advies is om te onderzoeken welk systeem voor CHILL het meest geschikt is.

Naam toolbox

Gedurende de diepte-interviews werd er verbaasd opgekeken wanneer de interviewer het had over 'de toolbox'. Respondenten zagen het verband niet tussen de naam 'de toolbox' met trainingen en workshop. Velen gaven aan dat CHILL hier zeker een andere naam voor moet bedenken, omdat de toolbox andere betekenissen heeft en andere gevoelens opwekt. Een idee is om de studenten bij CHILL een geschikte naam voor de toolbox te laten bedenken. Het advies is om een 'creëer de naam'-wedstrijd te houden, waarbij ieder student een naam moet bedenken. De meest geschikte originele inzending wint een prijs. Dit zorgt er immers voor dat huidige studenten bekender worden met het idee achter de toolbox en zelf wellicht nu of in de toekomst een training of workshop gaan volgen.

Behoeftesonderzoek

Bij dit onderzoek is er niet ingegaan op het ophalen van de behoefte rondom de toolbox. De behoefte naar trainingen en workshops verandert continue. Ieder bedrijf en iedere bedrijfstak heeft andere behoeftes. Het is uiteraard mogelijk om standaard workshops en trainingen aan te bieden die voor iedereen interessant kunnen zijn. Denk hierbij aan een training communicatie of leren solliciteren. Echter, hiermee verkrijgt CHILL geen onderscheidend vermogen en dit past ook niet goed

bij de DNA van CHILL. Het advies voor CHILL is om 1 keer in de maand in een vorm van een rondetafelgesprek met personen uit de communicatiedoelgroep te brainstormen over welke belangrijke ontwikkelingen er in de sector en in het werkveld zijn van de communicatiedoelgroep. Ook kunnen wellicht personen van de Brightlands Campus hierbij ondersteuning aanbieden. Wanneer trainingen, workshops of misschien zelfs lezingen worden afgestemd op de laatste ontwikkelingen in de sector of het werkveld, is het interessanter voor de communicatiedoelgroep om deel te nemen aan workshops of trainingen.

9 Implementatieplan

In dit hoofdstuk zijn de kernaanbevelingen (communicatiemix) uit het vorige hoofdstuk getoetst aan de hand van het SFA-model. De afkorting SFA staat voor suitability, feasibility en acceptability. De acties voor het uitvoeren van de aanbevelingen zijn beschreven en vervolgens is er gekeken naar geschiktheid, haalbaarheid en aanvaardbaarheid van de aanbevelingen.

9.1 Acties

	Welke acties zijn nodig?	Wie voert het uit?	Wanneer? fasering	Wat kost het?	Wat is het resultaat? (opbrengst)
Aanbeveling 1: Website	• Volledige pagina-inrichting betreft toolbox op website • Zoekmachineoptimalisatie • Google Adwords campagne opzetten	• PR & communicatie-medewerker • Mediablenders	• Vanaf februari 2017 • Doorlopend	• Geschatte arbeidsuren acties: 40 uur • Wekelijkse optimalisering (geschat): 2 uur • Google Adwords: kosten per klik (budget kan CHILL zelf vaststellen)	• Zichtbaarheid op Google • Traffic naar website CHILL
Aanbeveling 2: guerrilla-actie	• Grondig brainstormen over een idee voor guerrilla-actie • Draaiboek maken voor de actie • Opstellen van een persbericht • (Achteraf) video maken voor Facebook, LinkedIn, YouTube en website	Alumniwerkgroep	• Januari 2017 starten met bedenken van actie • April 2017 uitvoeren actie (wanneer de toolbox goed is vormgegeven)	• Geschatte arbeidsuren: 20 uur • Guerrilla-acties hebben vaak weinig kosten. De kosten zijn afhankelijk van het idee • Het maken van een video kan CHILL zelf doen of laten uitbesteden	• Zichtbaarheid/bekendheid op de Brightlands Chemelot Campus/BioPartner Center Maastricht • Free publicity • DNA van CHILL/toolbox wordt kenbaar gemaakt
Aanbeveling 3: communicatie Brightlands	• Contact opnemen met Brightlands • Bericht/advertentie opstellen	• Senior communicatie adviseur	Vanaf februari 2017	• Geschatte arbeidsuren: 25 uur • Plaatsen van berichten	• Hechtere samenwerking met Brightlands,

	voor LinkedInpagina, nieuwsbrief Brightlands en digitale schermen • Contact opnemen met KIVI voor samenwerking (zie bijlage 6 voor contactgegevens)	• PR & communicatie-medewerker • Business development team		op digitale schermen/nieuwsbrief Brightlands is kosteloos	• Groot bereik op de campus • Animo voor toolbox door KIVI
Aanbeveling 4: benadering bedrijven	• Brainstormen welke bedrijven benaderd gaan worden en deze benaderen • Voorlichting organiseren voor business development team • Infographic ontwerpen • Nieuwsbrief ontwerpen • Uitzoeken welke uitzendbureaus geschikt zijn voor samenwerking en deze benaderen	• Business development team, alumniwerkgroep, PR & communicatie-medewerker en eventuele communicatie stagiaires	• Vanaf februari/maart 2017 • Doorlopend	• Geschatte arbeidsuren uitvoeren acties: 100 uur • Geschatte arbeidsuren per week: 5 uur • Ontwerpen infographic/nieuwsbrief is kosteloos	• Groot bereik en bekendheid • Mogelijke aanzet tot R&D-opdrachten voor CHILL
Aanbeveling 5: LinkedIn	• Opstellen van berichten • Behoeft in kaart brengen voor interessante content	• PR & communicatie-medewerker	Doorlopend	Geschatte arbeidsuren per week: 2 uur	• Vergroten bekendheid van toolbox • Traffic naar website CHILL
Aanbeveling 6: remarketing	• Google Adwords campagne opzetten	• PR & communicatie-medewerker	Maart 2017	• Geschatte arbeidsuren opzetten campagne: 15 uur • Wekelijkse optimalisering (geschat): 2 uur	Top-of-mind creatie bij communicatiedoelgroep

9.2 Toetsing

Bij het bedenken van de aanbevelingen is er rekening gehouden met de capaciteit binnen CHILL. Er zijn enkel aanbevelingen gedaan die daadwerkelijk uitvoerbaar kunnen zijn door CHILL. Om te analyseren welke aanbevelingen het beste zijn, zijn de aanbevelingen aan de hand van onderstaand SFA-schema (Suitability, Feasibility en Acceptability) geanalyseerd. Dit schema is zorgvuldig opgesteld door de onderzoeker aan de hand van eigen inzichten vanuit het onderzoek. Bij 'weging' is gebruik gemaakt van de ranking 1 tot en met 3 (1 minst belangrijk en 3 meest belangrijk). De opties zijn beoordeeld met een ranking van 1 tot en met 5 (hoogste score).

	Weging	Aanbeveling 1: website	Aanbeveling 2: guerrilla-actie	Aanbeveling 3: communicatie Brightlands	Aanbeveling 4: benadering bedrijven	Aanbeveling 5: LinkedIn	Aanbeveling 6: remarketing
Suitability (geschiktheid van de aanbeveling)							
Wordt het centrale probleem opgelost?	3	5	5	5	5	4	5
Maakt de aanbeveling gebruik van sterkten en kansen?	2	4	4	5	5	4	4
Minimaliseert de aanbeveling de zwakten en bedreigingen?	2	5	5	5	5	4	5
Subtotaal		33	33	35	35	28	33
Feasibility (haalbaarheid van de aanbeveling)							
In hoeverre aanbeveling financieel haalbaar?	3	4	5	5	4	5	4
In hoeverre aanbeveling organisatorisch uitvoerbaar?	3	3	5	3	3	5	3
In hoeverre aanbeveling economisch verantwoord?	3	4	5	5	5	4	4
In hoeverre aanbeveling	3	3	4	4	4	5	3

technisch haalbaar?							
In hoeverre aanbeveling sociaal/strategisch aanvaardbaar?	3	5	5	5	5	5	5
In hoeverre aanbeveling juridisch uitvoerbaar?	2	4	3	4	5	5	4
In hoeverre aanbeveling ecologisch aanvaardbaar?	1	5	5	5	5	5	5
Subtotaal		70	83	79	78	87	70
Acceptability (aanvaardbaarheid van de aanbeveling)							
Aanvaardbaarheid van belanghebbenden	3	4	4	4	3	5	4
Zijn de (financiële) risico's laag?	3	5	5	5	5	5	5
Omzetgroei	3	4	3	5	5	3	4
Subtotaal		39	36	42	39	39	39
Totaalscore		142	152	156	152	154	142

9.3 Analyse SFA-schema

Uit het SFA-schema kan geconcludeerd worden dat aanbeveling 3 ‘communicatie op Brightlands’ de meest geschikte aanbeveling is. Dit betekent dat hier als eerste aandacht aan zou moeten worden besteed. Echter, wanneer de overige resultaten bekeken worden, wordt er geconstateerd dat ook de andere aanbevelingen goed uitvoerbaar zijn. Dit heeft te maken met het feit, zoals eerder aangegeven, dat de aanbevelingen zijn opgesteld met de gedachte dat deze passen bij de organisatie. CHILL heeft een communicatiebudget van 50.000 euro per schooljaar. Van te voren is er onderzocht welke onderzoeksresultaten financieel haalbaar zijn om uit te voeren. Alle aanbevelingen dragen bij aan het oplossen van de probleemstelling. Daarom is er ook aanbevolen om alle opgestelde aanbevelingen stapsgewijs uit te voeren.

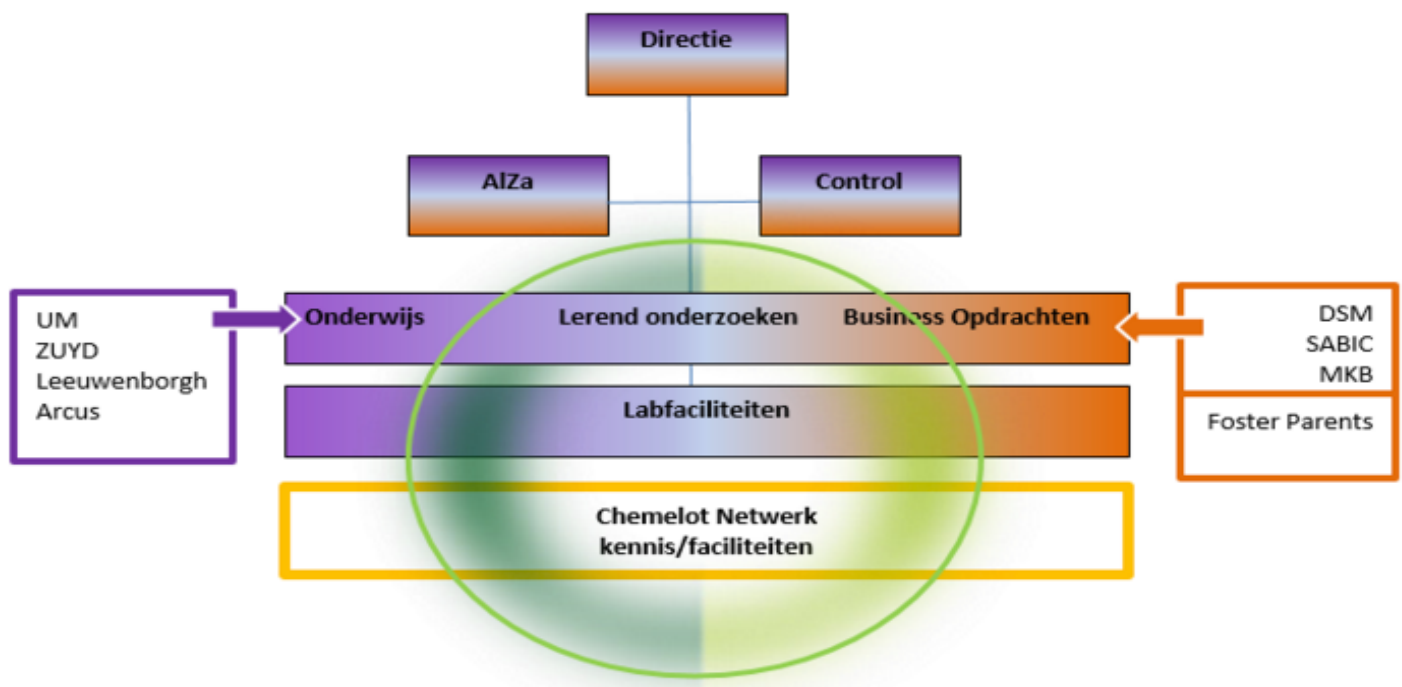
De aanbevelingen vergen voornamelijk organisatorische veranderingen. Zoals bij de acties is beschreven, zijn er een aantal medewerkers/afdelingen die aan de hand van de aanbevelingen ‘meer’ werkzaamheden moeten uitvoeren. De aanbevelingen vergen geen drastische veranderingen voor medewerkers, alleen dienen er meer arbeidsuren beschikbaar worden gesteld. De onderzoeker denkt dat de aanbevelingen uitvoerbaar zijn door de huidige medewerkers van CHILL. Alleen om de toolbox goed vorm te geven, zal er wekelijks tijd en aandacht besteedt moeten worden aan de vormgeving van de toolbox en de communicatie hiervan. De onderzoeker twijfelt of dit uitvoerbaar is door één PR & communicatiemedewerker, aangezien deze medewerker ook andere taken heeft. Andere medewerkers binnen CHILL hebben ook geen tijd om hier volop aandacht aan te besteden. Wellicht is het verstandig om te overwegen om iemand aan te nemen op de communicatieafdeling (parttime) die zich hoofdzakelijk kan focussen op de toolbox. Verder zal er voor aanbeveling 4 geanalyseerd moeten worden of het voor het huidige business development team haalbaar is om bedrijfsbezoeken uit te voeren. Het uitvoeren van deze aanbeveling vergt meer tijd dan andere aanbevelingen. In het begin zal dit wellicht geen probleem opleveren, maar indien in de toekomst meer bedrijfsbezoeken moeten plaatsvinden, zal er een extra business developer aangenomen moeten worden. Tot slot brengen alle aanbevelingen geen financiële risico’s met zich mee. Dit vanwege het feit dat de aanbevelingen met weinig kosten kunnen worden uitgevoerd. Aanbevelingen 1 en 6 hebben een lagere totaalscore, dit vanwege de hogere kosten dan de rest van aanbevelingen. Echter, CHILL kan zelf bepalen hoeveel euro te willen besteden aan deze campagne.

9.4 Conclusie haalbaarheid implementatieplan

Het implementatieplan is, zoals beschreven, haalbaar. Voor het uitvoeren van de aanbevelingen, zullen voornamelijk meer arbeidsuren ingezet moeten worden. Door het uitvoeren van de aanbevelingen kan er binnen één jaar veel bekendheid gecreëerd worden voor de toolbox. Hiermee wordt de communicatiedoelstelling behaald. Er dienen stapsgewijs acties uitgevoerd te worden om de toolbox succesvol te maken. Op communicatiegebied moeten de aanbevelingen die in het SFA-schema zijn getoetst worden uitgevoerd. Echter, let op dat er ook andere aanbevelingen zijn (zie paragraaf 8.3), waarover nagedacht moet worden. De reden dat deze aanbevelingen niet aan de hand van het SFA-schema zijn getoetst, is dat deze aanbevelingen niet direct gerelateerd zijn aan de probleemstelling van dit onderzoek. Deze aanbevelingen zullen desalniettemin in overweging genomen moeten worden om de toolbox goed vorm te geven. Een actie die in dit geval belangrijk is om op korte termijn uit te voeren, is het bedenken van een nieuwe naam voor de toolbox, voordat hier gecommuniceerd over wordt naar de communicatiedoelgroep. Tot slot is het verstandig voor CHILL om ook de overige onderzoeksresultaten in paragraaf 6.5 door te nemen bij het vormgeven van de toolbox.

Bijlagen

Bijlage 1: Organigram



Bijlage 2: Aanvulling literatuurstudie

Definities marketingcommunicatie

Floor en Raaij (2010) definiëren het begrip marketingcommunicatie als volgt:

“Marketingcommunicatie is het in contact treden met de handel en/of consumenten om hun kennis, attitude en gedrag te beïnvloeden in een voor het marketingbeleid gunstige richting” (Floor & Raaij, 2010).

Engdahl (2006), Sobermann en Villas Boas (2005) definiëren het begrip marketingcommunicatie als volgt: “The purpose with marketing communications is to make the organisation and its products well known for its customers along with keeping the customers conscious about the organisation” (Engdahl, 2006, Sobermann, & Villas Boas, 2005).

Verhage (2012) definieert het begrip marketingcommunicatie als volgt:

De combinatie van alle middelen die een onderneming inzet om haar doelgroepen te informeren (cognitie), relaties met hen op te bouwen (conatief) of zodanig te beïnvloeden (affectief) dat ze de onderneming kennen/herkennen, een positief beeld van de onderneming krijgen, haar ideeën accepteren of haar producten en diensten kopen.

Fill en Fill (2006) definiëren het begrip marketingcommunicatie als volgt:

Marketingcommunicatie is een managementproces waarbij een organisatie met de diverse doelgroepen in contact treedt. Het doel is om de zienswijze op en het begrip van de organisatie en/of producten en diensten te verbeteren, om specifieke betekenissen over te brengen en een langdurige attitudeverandering en gedragsmatige respons uit te lokken.

Definities positionering

Riezebos en Van der Grinten (2015) definiëren het begrip positioneren als volgt:

Positioneren houdt in dat een brand manager beargumenteerd kiest welke kenmerken moeten terug zijn te voeren op (de identiteit van) het onderliggende product, de dienst of organisatie, ze moeten relevant zijn voor de (potentiele) doelgroep, ze moeten duidelijk maken hoe het merk zich tot de productcategorie verhoudt en ze moeten het merk in de markt laten opvallen.

Verhage (2009) definieert positionering als volgt:

Iets wat je als ware doet met het hoofd van de klant, in plaats van met het product zelf. Met de huidige perceptie van de consument als vetrekpunt gaan we op zoek naar een unieke positie die het product in zijn brein kan innemen.

Floor en Raaij (2016) definiëren het begrip positioneren als volgt:

Positionering is de positie van een merk ten opzichte van andere merken in de perceptie van de consument. Het gaat dus om het beeld wat de consument heeft van een product of dienst waarbij de concurrentie een rol speelt. Hiermee werf je een voorkeurspositie in het hoofd van de doelgroep.

Michels (2013) definieert het begrip positionering als volgt:

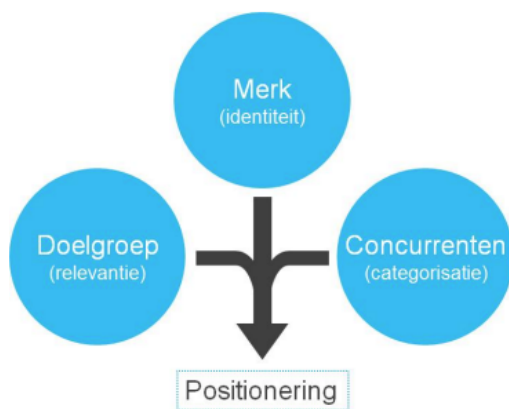
Positionering richt zich op het verleiden van klanten tot koopgedrag en op het bouwen van duurzame relaties. Een goede positionering leidt in de gedachten en beleving van consumenten tot een onderscheidende plaats van het merk ten opzichte van de concurrentie.

Stadia van de aankoop



(Communicatie Handboek, 2013)

MDC-model



(EURIB, 2013)

Bijlage 3: Vragenlijst diepte-interviews

Aanwijzingen voor interviewer	
• Stel jezelf voor en stel de geïnterviewde op zijn gemak door te beginnen met een informeel gesprek (inleidende vragen). • Geef aan hoelang het interview ongeveer zal duren (+/- 1 uur). • Geef aan dat het interview zal worden opgenomen. Vraag of dit in orde is. • Geef aan waarom er een interview wordt afgenomen (het doel). • Geef aan wat er met de informatie gebeurt. • LSD-methode toepassen. Bij iedere vraag goed luisteren en doorvragen. Bij onduidelijkheden aangeven: "Dus als ik het goed begrijp..?" of "Kunt u dat verder uitdiepen met een voorbeeld?". Aan het einde en tussendoor samenvatten. • Aan het einde vragen of de respondent nog vragen of opmerkingen heeft.	
Inleidende vragen	Waarom deze vraag?
1. Zou u uzelf willen voorstellen? 1a. Hoe is uw loopbaan verlopen? 1b. Welke functie heeft u momenteel? 1c. Wat zijn uw ambities? • Hoe deze te bereiken/ wat daarbij nodig?	Een interview moet beginnen met een informeel praatje om zo de respondent op zijn gemak te stellen (Baarda & Bakker, 2013). Deze vragen worden gesteld om een vertrouwensband te creëren met de respondent. Daarnaast wordt er ingegaan op ambities/ doelen om te achterhalen wat de respondent wil bereiken en/of daar persoonlijke ontwikkeling een belangrijke rol bij speelt. De vragen zijn open vragen, waarbij de respondent de mogelijkheid krijgt om zijn/haar verhaal te vertellen. Open vragen worden gesteld om diepere informatie te verkrijgen (Baarda & Bakker, 2013).
2. In wat voor werkomgeving werkt u? 2a. Hoe gaan jullie binnen uw bedrijf om met persoonlijke ontwikkeling? 2b. Welke competenties zijn anno 2016 onmisbaar in uw werkveld?	Het type bedrijf waar iemand werkt, heeft een invloed op de kans waarin iemand de gelegenheid krijgt om zichzelf te ontwikkelen (CBS, 2016). Deze vraag wordt gesteld om te achterhalen of respondenten die op het werk ruimte hebben voor ontwikkeling, eerder geneigd zijn zichzelf te ontwikkelen. Daarnaast wordt deze vraag gesteld om te bepalen of bedrijven wel of niet bezig zijn met persoonlijke ontwikkeling. Verder wordt gevraagd welke competenties respondenten nodig hebben in hun werkveld. Er kan dan inzichtelijk worden welke competenties belangrijk zijn. Zijn dit vakinhoudelijke competenties of persoonlijke gerichte competenties? CHILL kan vervolgens hierop inspelen in hun aanbod. Er is bewust gekozen om open vragen te stellen om zo diepere informatie te verkrijgen, waarop vervolgens doorgevraagd kan worden.
Hoofd- en doorvraagvragen	Waarom deze vraag?
3. Wat komt er bij u op als u een term als leven lang leren hoort? 3a. Wanneer bent u bereid om te leren?	Deze vraag is een ongeholpen open vraag waarbij achterhaald wilt worden wat een respondent associeert met leven lang leren. Via deze vraag kan er goed in

	kaart worden gebracht wat het onderwerp eigenlijk voor de respondent betekent. Daarnaast wordt gevraagd wanneer iemand eigenlijk bereid is om te leren. De antwoorden die gegeven worden kunnen bijdrage aan de communicatiecontent die CHILL moet inzetten voor de toolbox (onderzoeksvraag 4). Vraag 3a is uit een eerder onderzoek gehaald van NIDAP (2015) waar onderzoek gedaan is naar cursussen en opleidingen.
4. Volgt u momenteel trainingen/workshops voor de persoonlijke ontwikkeling? 4a. Zo nee: • Waarom niet? • Heeft u in het verleden een training/workshop gevolgd? (zo ja: vragen stellen die staan bij vraag 4b., maar dan in het verleden tijd) 4b. Zo ja: • Welke training/workshop volgt u en waarom? • Bij welke aanbieder(s) volgt u deze training/workshop en waarom? • Hoe bent u terecht gekomen bij deze aanbieder(s)? • Wat vindt u goed aan de training? • Wat vindt u van de vorm waarin het gebeurt? • Wat vindt u van de inhoud van de training? • Wat vindt u van de lengte van die training/workshop? • Wat vindt u van de trainer? • Wat zou u anders willen zien? • Wat is de meerwaarde van een training/workshop voor uw carrière?	Deze hoofdvraag en doorvraagvragen geven invulling op onderzoeksvraag 2 'Hoe ziet de concurrentie eruit op het gebied van kortlopende leven lang leren trajecten?'. Hierbij wordt vanuit de perspectief van de onderzoeksdoelgroep gekeken wie zij als concurrent zien (vragen naar aanbieders). Dit valt ook onder de 'C' van concurrentie van het MDC-model dat voor dit onderzoek is gebruikt. Ook wordt er achterhaald 'waarom' ze voor een bepaalde concurrent en workshop/training kiezen en wat hun ervaringen zijn geweest. Als dit in kaart wordt gebracht, kan er gekeken worden naar deze concurrenten en daar kan CHILL 'iets van leren'. CHILL moet namelijk uiteindelijk ervoor zorgen dat er een top-of-mind-awareness gecreëerd wordt. Wanneer de respondent nog eens de vraag krijgt welke aanbieders op het gebied van LLL-trajecten kent, dan zou CHILL hier bij moeten horen. Verder wordt ingegaan in de vorm van een training, de lengte, de trainer om te achterhalen wat respondenten prefereren. De hoofdvraag is een gesloten vraag, waarbij verschillende doorvraagvragen in een open vraag type worden gesteld. Hierdoor wordt eerst snel en duidelijk in kaart gebracht of iemand een training/workshop gevolgd en vervolgens worden open vragen gesteld voor diepere informatie. De laatste vraag komt ook uit het onderzoek van NIDAP (2015) waar achterhaald wordt waarom een training/workshop zo belangrijk is voor iemand.
5. Als u denkt aan workshops en trainingen voor de persoonlijke ontwikkeling. Welke aanbieders komen dan bij u op? 5a. Waar kent u deze aanbieders van? 5b. Heeft u een training/workshop gevolgd bij deze aanbieder? 5c. Heeft u overwogen om bij deze aanbieders een training/workshop te volgen?	Dit is een open ongeholpen vraag, waarbij de bedoeling is om te achterhalen welke aanbieders de respondenten kennen en hoe ze deze aanbieders kennen. Deze aanbieders zullen achteraf geanalyseerd worden, om te kijken hoe zij zich dusdanig gepositioneerd hebben dat mensen ze weten te benoemen. Deze vragen geven invulling op onderzoeksvraag 2 (concurrentenanalyse). Ook deze vragen komen uit het onderzoek van NIDAP (2015).

6. U gaf aan dat u trainingen/workshops volgt/heeft gevolgd. Hoe bent u erachter gekomen dat die training/workshop er was? <i>Als iemand geen training/workshop heeft gevolgd, dan zeggen: Stel u voor u zou in de toekomst een training/workshop gaan volgen om uw doelen te bereiken. Hoe gaat u dan oriënteren welke trainingen/workshop er zijn?</i> 6a. Hoe bent u zich gaan oriënteren naar aanbieders? (offline/online) • Waarom via deze wegen? • Naar welke informatie zocht u? 6b. Welke factoren spelen een rol bij uw keuze voor een training/workshop? (beslissingsfactoren) • Welke factor is voor u doorslaggevend om te kiezen voor een trainingsaanbieder? 6c. Zijn er bij het kiezen van een training/workshop personen die uw keuze beïnvloeden? • Bij ja: Waarom beïnvloeden deze personen uw keuze? • Wie is de uiteindelijke beslisser?	Deze hoofdvraag en doorvraagvragen geven een invulling op onderzoeksvraag 3 ‘Welke aspecten zijn voor de doelgroep belangrijk bij hun keuzeproces?’ en op onderzoeksvraag 4 ‘Welke marketingcommunicatiemiddelen- en kanalen kan CHILL inzetten om de toolbox onder de aandacht te brengen?’. De vragen geven inzicht in de ‘D’ van doelgroep van het MDC-model dat voor dit onderzoek is gebruikt. Het is belangrijk om te achterhalen hoe de oriëntatie- en beslissingsproces eruit ziet en door wie de respondent zich laat beïnvloeden (Dondorp en Sluijs, 2014). Laat de respondent zich door niemand beïnvloeden of juist door mensen in zijn omgeving (privéomgeving, werkgever). Met deze vragen kan er bepaald worden in welke fase CHILL een belangrijke rol moet spelen en ook welke (andere) personen CHILL wellicht moet proberen te bereiken. Wie is dus de communicatiedoelgroep. Verder wordt gevraagd naar welke factoren een rol spelen bij de keuze. Als bijvoorbeeld de onderzoeksdoelgroep het aspect ‘prijs’ (aannee) het belangrijkste vindt in zijn keuzeproces, dan kan CHILL hier eventueel op inspelen. Verder is het belangrijk om te kijken via welke wegen de onderzoeksdoelgroep informatie zoeken en naar welke informatie ze zoeken. Er kan dan bepaald worden welke communicatiemiddelen en -kanalen ingezet kunnen worden om ze te bereiken. Vragen 6a en 6b zijn overgenomen van het haalbaarheidsonderzoek Zuyd Professional van NIDAP (2016). Voor vraag 6c is bewust gekozen om het niet als een open vraag te stellen, zoals ‘welke personen beïnvloeden uw keuze?’, aangezien dit suggestieve vraag is en er al uit gaat dat personen je keuze beïnvloeden. Nu wordt snel en duidelijk of er wel of niet personen de keuze beïnvloeden.
7. Hoe ziet de ideale training/workshop voor u eruit? 7a. Hoe moet het aanbod eruit zien? (welke training/workshop zou je willen volgen en waarom) 7b. Welke leervorm heeft uw voorkeur? (online, face-to-face of blended learning) 7c. Hoe lang moet een training/workshop duren? (per training/workshop en in zijn algemeenheid) 7d. Op welke plaats zou u een	Deze vragen worden gesteld om inzicht te krijgen in enkele P’s van de marketingmix. Bijvoorbeeld hoe moet het aanbod eruit zien (Product). Op welke plaats willen respondenten een training volgen en wanneer (Plaats). Wat zijn ze bereid te betalen (Prijs). Hoe willen ze dat een trainer is (Personeel). Deze vragen worden gesteld om een antwoord te krijgen hoe de toolbox het beste moet uitzien, zodat mensen er aan deel gaan nemen. Deze vragen vallen niet direct onder de onderzoeksvragen, maar zijn meer gericht op het in kaart krijgen van de behoefte. Een behoefteonderzoek

training/workshop willen volgen? 7e. Wanneer zou u idealiter een training/workshop willen volgen? (dag/tijd) 7f. Hoe moet de trainer zijn? (welke eigenschappen hebben?) 7g. Hoeveel bent u bereid te besteden aan een training/workshop? 7h. Wat voor informatie zou u na een training/workshop ontvangen van een trainingsaanbieder willen ontvangen?	gaat CHILL zelf in het begin van het jaar ook uitvoeren. Dit zal een start zijn op het te komen onderzoek. Er is gekozen om bewust open vragen te stellen om zo diepere informatie te verkrijgen waarbij de respondent goed moet nadenken. Onder blended learning valt een combinatie van online en klassikaal leren.
8. Welke media gebruikt u? 8a. Waarvoor gebruikt u deze media? 8b. Via welke media zou een trainingsaanbieder jou het beste kunnen bereiken?	Deze vragen geven een invulling op de onderzoeksvraag 'Welke marketingcommunicatiemiddelen en -kanalen kan CHILL inzetten om de toolbox onder de aandacht te brengen?' Via deze vragen wordt achterhaald welke media respondenten gebruiken. Onder mediakanalen vallen de traditionele kanalen, zoals tv, radio, flyers, e-mail, brochures en advertenties in bladen, maar ook vallen hier de sociale mediakanalen onder. Vervolgens wordt er gevraagd via welke media respondenten informatie willen ontvangen, zodat voor CHILL inzichtelijk wordt via welke kanalen zij de onderzoeksdoelgroep moeten benaderen.
9. Bent u bekend met CHILL? 9a. Zo ja: - Hoe zou u CHILL beschrijven aan een vriend/collega? - Zou u in de toekomst overwegen om zaken te doen met CHILL? (waarom wel/niet?) 9b. Zo nee: - Dit is CHILL (laten lezen). Hoe zou u CHILL beschrijven aan een vriend/collega? - Zou u in de toekomst overwegen om zaken te doen met CHILL? (waarom wel/niet?)	Deze vraag is in overleg met de opdrachtgever toegevoegd aan de vragenlijst. In een gesloten vragen wordt er gevraagd of respondenten CHILL kennen. Dit is een snelle en duidelijke manier om te achterhalen of iemand wel of niet CHILL kent. Deze vraag wordt gesteld met de intentie om te achterhalen wat voor indruk respondenten hebben over CHILL en of ze bereid zijn in contact te komen met CHILL.
10. Uitleg geven over idee toolbox en probleemstelling voorleggen: Hoe kan CHILL de toolbox in de markt zetten, zodat afgestudeerden in de sector Chemie & Materialen het gaan volgen?	Tot slot is de probleemstelling/centrale vraag van dit onderzoek voorgelegd aan de respondenten. In overleg met de scriptiebegeleider (Slots, 2016) is naar voren gekomen dat bij kwalitatief onderzoek de centrale vraag wel eens wordt voorgelegd aan de respondent om zo erachter te komen welke gedachtes de respondenten hebben bij de centrale vraag. Vaak krijgt men diepere informatie naar boven die de respondent niet eerder verteld heeft. Er wordt hiermee ook een eerste awareness gecreëerd bij respondenten over het feit dat CHILL ook cursussen/trainingen gaat aanbieden.

Bijlage 4: E-mail naar respondenten

Beste Roy,

Mijn naam is Tina Gosravani, vierdejaars studente van de opleiding Commercieel Management aan Zuyd Hogeschool in Sittard. Momenteel heb ik mijn afstudeeronderzoek bij Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL) in Geleen. Mijn onderzoek (scriptie) heeft betrekking op het onderwerp 'leven lang leren'.

Voor het samenstellen van mijn onderzoek heb ik uw hulp nodig. Het is van belang dat ik personen spreek die afgestudeerd zijn in het domein Chemie. Ik heb van Zuyd te horen gekregen en ik zag op uw LinkedInpagina dat u bent afgestudeerd bij Zuyd en momenteel werkt bij Matisse Pharmaceuticals. Ik zou het enorm appreciëren als ik op korte termijn (volgende week of de week daarna) circa 1 uur van uw tijd mag vragen voor een interview. Uiteraard wordt het interview geheel vertrouwelijk en anoniem verwerkt.

Ik zou het zeer op prijs stellen als u bereid bent om mee te doen aan een interview! Met uw hulp kan ik namelijk mijn onderzoek uitvoeren. Ik hoor dan ook graag van u welke data op korte termijn voor u schikt.

Het interview kan bij u op het werk plaatsvinden of indien u wenst, kunnen we ook afspreken in het Center Court op de Chemelot Campus (CHILL is hier gevestigd). Wat voor u het beste uitkomt.

Indien u nog vragen heeft of verdere informatie wenst te ontvangen, dan hoor ik dat graag. Alvast bedankt voor uw reactie en hopende op een positief bericht.

Fijn weekend alvast!

Met vriendelijke groet,
Tina Gosravani

Bijlage 5: Uitwerking interviews

Verwijderd (vertrouwelijk)

Bijlage 6: Concurrentenanalyse

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN)

De HAN behoort tot de grootste hogescholen van Nederland. Met ruim 2.500 medewerkers verzorgt de HAN vanuit de campussen in Arnhem en Nijmegen voor ruim 32.000 studenten 63 bachelor opleidingen en 19 masters in de varianten voltijd, deeltijd en duaal. Daarnaast biedt de HAN 7 associate degrees en circa 300 cursussen en trainingen aan. Ook legt de HAN zich met onder andere 41 lectoraten en 8 centres of expertise toe op onderzoek en kennisinnovatie (HAN, 2016).

De HAN investeert in modern en kwalitatief onderwijs. Ze hebben een breed aanbod aan opleidingen en een grote variëteit aan opleidingsvormen (in voltijd, deeltijd, duaal of individueel via internet). Vanuit lectoraten verzorgen ze toegepast onderzoek. Daarnaast richten ze zich met advies, nascholing, trainingen en (post-hbo-)opleidingen op bedrijven, instellingen en organisaties.

Kwaliteit en een goede reputatie: dat is de kracht van de HAN. De HAN heeft zich nadrukkelijk op de kaart gezet van het hoger onderwijs met goed onderwijs en toegepast onderzoek. Dat heeft de afgelopen jaren geleid tot hoge tevredenheidsscores, een sterke groei en een fors toegenomen binding met de omgeving. Het onderhouden van deze basiskracht is doelstelling nummer 1.

Op de website is het voor bijna alle cursussen mogelijk om een brochure aan te vragen. Daarbij staat er ook informatie over de cursus op de website (zie hieronder). Het is ook mogelijk om een adviesgesprek te krijgen.

Brochure aanvragen

Brochure aanvragen voor de cursus Laboratoriummanagement module Communicatie

Voorletters *	Tina
Tussenvoegsel(s)	
Achternaam *	Gosravani
Straatnaam *	Lareshof
Huisnummer *	22
Postcode *	6215 RE
Geslacht *	☐ Man ☒ Vrouw
Woonplaats *	Maastricht
Telefoonnummer * (alleen cijfers)	0630093296
E-mail *	t.gosravani@hotmail.nl
Functie	
Naam werkgever	

Analist op het lab of een kei op het gebied van Life Sciences en Chemie. Dankzij de HAN geef je jouw carrière een positieve impuls en kun je verder groeien binnen je vakgebied.

Adviesgesprek

Aanmelden

In het kort

Locatie	HAN-campus Nijmegen / Laan van Scheut 2 Nijmegen
Duur	4 bijeenkomsten
Waarvan:	
Contacturen	4 uur per week
Zelfstudie	4 uur per week
Niveau	hbo+
Variant	Deeltijd
Resultaat	Certificaat
Kosten	€ 948,- inclusief lesmateriaal

Data

Start	najaar 2017
Opmerking	doorgang bij voldoende deelnemers

Door wie

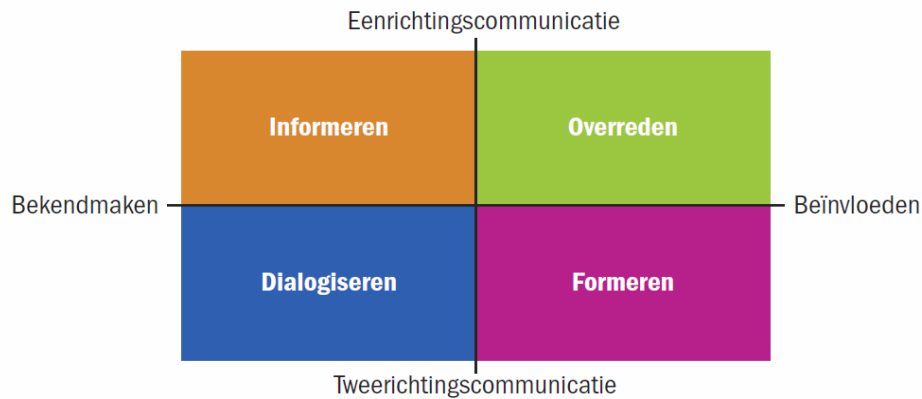
Coördinator	Corina van den Bergh
-------------	----------------------

Direct contact

HAN Life Sciences
T (026) 365 83 97
E info.lifesciences@han.nl

Bijlage 7: Aanvulling op aanbevelingen

Communicatiekruispunt van Betteke van Ruler



(Communicatie Handboek, 2013)

Prijzen advertentie in Dagblad De Limburger

W41 (50mm x 30mm) € 453,00	W39 (50mm x 46mm) € 694,00	C21 (64mm x 46mm) € 358,00	W38/CD21 (104mm x 30mm) € 905,00	W37 (50mm x 70mm) € 1.056,00	W35/CD19 (50mm x 94mm) € 1.418,00	W36/CD20 (104mm x 46mm) € 1.388,00
C20 (64mm x 94mm) € 927,00	C14 (131mm x 46mm) € 1.068,00	W34/CD18 (104mm x 58mm) € 1.750,00	W32 (104mm x 70mm) € 2.112,00	Banenladder (86mm x 94mm)	W29/CD16 (104mm x 94mm) € 2.836,00	W27 (158mm x 70mm) € 3.168,00
C3 (266mm x 190mm) € 8.379,00	W4/CD3 (266mm x 190mm) € 14.333,00	W2 (158mm x 375mm) € 16.973,00	1/1 (266mm x 382mm) € 15.783,00	2/1 (550mm x 382mm) € 29.082,00		

(Mediabookers, 2017)

Remarketing



ICM Opleidingen & trainingen deelde:
Gesponsord

[Volgen](#)

Wist je dat 40% van het opleidingsbudget niet wordt besteed en dus zomaar verdwijnt? Bekijk in deze video hoe je jouw opleidingsbudget kunt redden: <https://lnkd.in/g8cCq6Q>



Zo maak je gebruik van jouw opleidingsbudget

YouTube • Veel werkgevers hebben een opleidingsbudget waarmee medewerkers zich kunnen ontwikkelen en kunnen doorgroeien in hun carrière. Maar wist je dat 40%...

[Interessant](#) • [Commentaar](#) • [Delen](#) • 99 2

(LinkedIn, 2016)

Samenwerking Brightlands



Brightlands Chemelot Campus deelde:

Aan het volgen • 1 d

UL en Brightlands Materials Center organiseren de workshop "Selecting AM Materials and Processes", op 1 februari 2017, vindt plaats op Brightlands Chemelot Campus. | <http://bit.ly/2hkWJfx>



Additive Manufacturing Training Workshop
brightlands.com • Registration opens for Additive Manufacturing training workshops.

[Interessant](#) • [Commentaar](#) • [Delen](#) • 2

(LinkedIn, 2016)

Chemelot Innovation and Learning Labs



PROJECTPLAN



Gegevens student

Naam student: Tina Gosravani
Studentnummer: 1342649
Telefoonnummer: 06-xxxxxxx
E-mailadres: 1342649gosravani@zuyd.nl
Scriptiebegeleider: Yvonne Slots
Klas: CMVT4CEDM01

Begindatum: 5 september 2016
Einddatum: 20 januari 2017

Gegevens opdrachtgever

Naam organisatie: Chemelot Innovation and Learning Labs
Bezoekadres: Urmonderbaan 22, 6167 RD Geleen
Bedrijfsbegeleider: Joost Ruland
Functie bedrijfcoach: Programmamanager Leven Lang Leren
E-mailadres: joost.ruland@zuyd.nl
Telefoonnummer: +31 (0)6-34557319
Website: <http://www.chillabs.com/>

Inhoudsopgave

1 Probleemomgeving	76
1.1 Over CHILL	76
1.1.1 CHILL in het algemeen	76
1.1.2 Omzet en kosten	76
1.1.3 Mission statement en visie	77
1.1.4 Organisatiestructuur en -cultuur	77
1.1.5 Chemelot	79
1.2 Bedrijfsontwikkelingen- en plannen	79
1.3 Trends en ontwikkelingen in de sector	80
1.4 Probleembeschrijving	82
2 Probleemanalyse	85
2.1 Probleemstelling	85
2.2 Doelstellingen	85
2.2 Onderzoeks- en deelvragen	86
2.3 Afbakening begrippen	86
3 Literatuurstudie	88
3.1 Wat is marketingcommunicatie?	88
3.2 Relatie tussen klantbinding en marketingcommunicatie	88
3.3 Aankoopproces	89
3.4 Stappenplan marketingcommunicatieplan	90
3.5 Positionering	91
3.6 Conceptueel model	94
4 Onderzoeksopzet	95
4.1 Type onderzoeksontwerp	95
4.2 Methode van onderzoek	95
4.3 Uitvoering onderzoek	96
4.4 Borging betrouwbaarheid en validiteit	99
4.5 Beperking van het onderzoek	100
5 Projectgroep	101
6 Werkplanning	102
7 Risicoanalyse	104
8 Kwaliteitsbewaking	106
8.1 Projectorganisatie	106
8.1.1 Verwachtingen projectorganisatie	106
8.1.2 Gegevens projectorganisatie	107
8.2 Afspraken	35
9 Overige zaken	109
9.1 Opbrengsten en kosten (2014-2015)	109
9.2 Oriënterende interviews	110
9.3 Werkpleksan	110
Bronvermelding	111

1 Probleemomgeving

In dit hoofdstuk is Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL) als organisatie in kaart gebracht en zijn er enkele actuele sectorontwikkelingen beschreven. Verder is het probleem beschreven, waarbij ook de aanleiding van het onderzoek aan bod komt.

1.1 Over CHILL

1.1.1 CHILL in het algemeen

Chemelot Innovation and Learning Labs B.V. (CHILL), opgericht in 2011 en gevestigd op de Brightlands Chemelot Campus, is een samenwerking tussen Arcus College, Leeuwenborgh Opleidingen, Zuyd Hogeschool, Maastricht University, DSM en SABIC. De participatie van deze bedrijven maakt CHILL dé plek voor een leer- en innovatielab: een dynamische plek waar wetenschap, ontwikkeling, faciliteiten en productie bij elkaar komen (Chillabs, 2016).

CHILL is een publiek-private samenwerking. Dit houdt in dat CHILL gefinancierd wordt door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en de founding partners. Dit zijn, zoals eerder benoemd de private partijen DSM en Sabic en de onderwijspartners. Verder genereert CHILL op eigen kracht, middels opdrachten in het bedrijfsleven, eigen omzet. Het hoofddoel van CHILL is om via deze samenwerking de sector chemie te versterken en de innovatiekracht van de sector in de regio te vergroten (Kuijer, 2016).

CHILL verbindt startende ondernemers, gevestigde mkb'ers, grote bedrijven en kennisinstituten waardoor mogelijkheden voor innovatie ontstaan (Chillabs, 2016). Anders gezegd werken starters, onderzoekers, specialisten (van mkb tot multinationals) en het onderwijs samen aan innovatieve opdrachten op het gebied van procestechnologie en life & material science. Limburg Economic Development (LED, 2014) toont aan dat de dragende sectoren van de economie van Zuid-Limburg, Chemie & Materialen en Life Sciences & Health zijn.

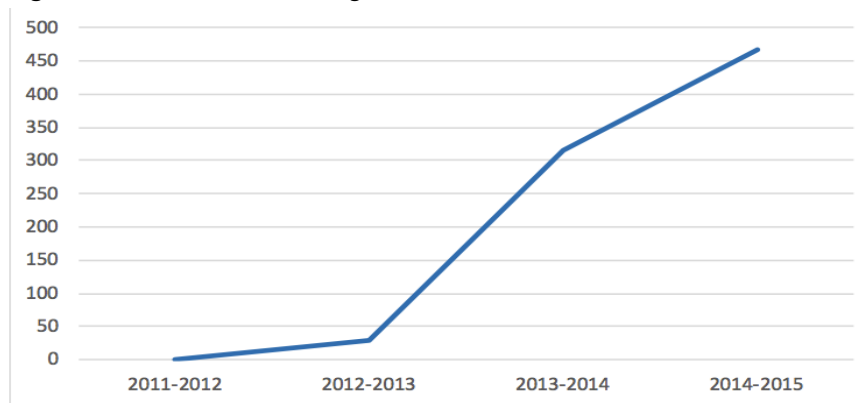
Bedrijven kunnen kennis, mensen (studenten) en onderzoeksfaciliteiten (laboratoria) huren bij CHILL. De laboratoria van CHILL zijn uitgerust met up-to-date technologie. Naast het huren van laboratoriumruimtes kunnen bedrijven ook onderzoek uitbesteden aan medewerkers van CHILL. Landelijk gezien behoort CHILL bij de twee meest succesvolle expertisecentra van Nederland (Engelen, 2015).

1.1.2 Omzet en kosten

CHILL heeft in het jaar 2014-2015 een omzet gerealiseerd van afgerond 467.000 euro. Daarmee is de omzet ten opzichte van het jaar ervoor met ruim 48 procent toegenomen. Met een actieve marktbenadering vanaf 2015-2016 verwacht CHILL een verdere stijging van de omzet. Hier staat tegenover dat de kosten van CHILL zijn toegenomen. Professionalisering heeft ertoe geleid dat meer mensen een bijdrage leveren aan CHILL (Engelen, 2015). Hiervoor zijn er specifiek voor projecten mensen ingehuurd. Dit heeft ertoe geleid dat de kosten zijn gestegen. Daarnaast is het aantal studenten dat binnen CHILL een deel van hun opleiding volgt, fors toegenomen. Hiervoor waren investeringen in personeel (organisatie), materialen en faciliteiten noodzakelijk.

De opbrengsten en kosten (2014-2015) zijn weergegeven in hoofdstuk 9. CHILL verwacht dat het kostenniveau in 2016 enigszins zal stabiliseren (Engelen, 2015). In figuur 1.1 is de omzetontwikkeling van CHILL grafisch weergegeven.

Figuur 1.1 Omzetontwikkeling CHILL B.V.



(Jaarverslag CHILL, 2015)

1.1.3 Mission statement en visie

De mission statement van CHILL is: “Werken, leren en innoveren, het kan tegelijkertijd” (Engelen, 2015).

CHILL is, zoals eerder benoemd, een publiek-private samenwerkingsverband ontstaan op initiatief van de overheid met als doel de sector Chemie te versterken als onderdeel van het topsectorenbeleid in Nederland. De opdracht van CHILL (Engelen, 2015) is concreet:

Het verbeteren van de aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven en hiermee de innovatiekracht te versterken door een intensieve samenwerking tussen deze partijen, met als resultaat: meer en beter opgeleide mensen (vergroten aandeel kenniswerkers) en meer innovatiekracht voor de sector Chemie.

Dit doet CHILL door (Engelen, 2015):

- bij te dragen aan de profilering van moderne chemie en haar rol in een leefbare samenleving;
- ervoor te zorgen dat er voldoende opgeleide mensen voor de sector beschikbaar zijn;
- ervoor te zorgen dat de kenniswerkers steeds uitmuntend zijn opgeleid;
- het laten samenwerken van onderwijs (van mbo tot en met wo) en bedrijfsleven (van mkb'er tot en met International) aan de ontwikkeling van kennis en nieuwe producten;
- het beschikbaar maken van een innovatieve leer-, werk- en onderzoek omgeving (LWO).

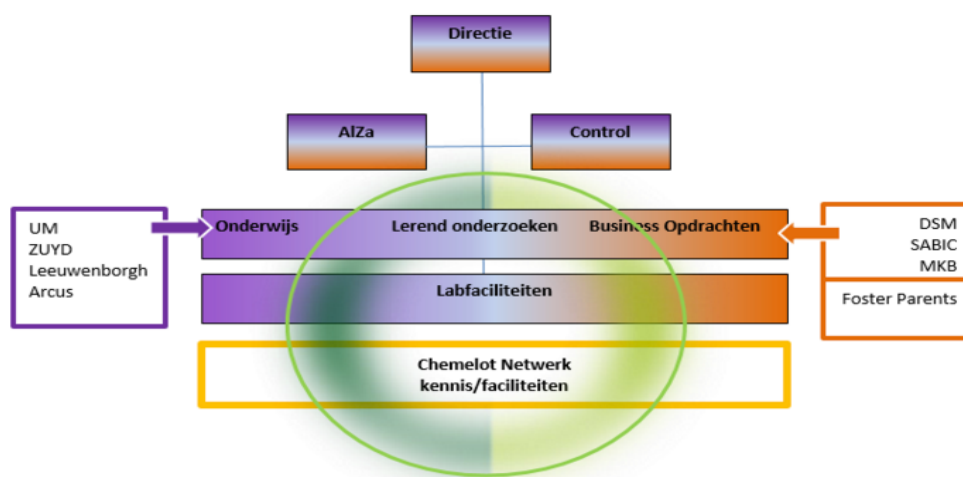
1.1.4 Organisatiestructuur en -cultuur

In figuur 1.2 is het organigram van CHILL weergegeven. CHILL kenmerkt zich als een open en informeel bedrijf waar nauwelijks hiërarchie aanwezig is. Studenten, docenten en overige medewerkers worden als elkaars collega's gezien. Binnen het kernteam van CHILL, dat bestaat uit de directeur, office manager, HR-medewerker, pr en communicatiemedewerker, senior communicatie adviseur, medewerker control (financiën), programmamanager leven lang leren, diverse business

developers en docenten, heerst ook een informele sfeer. Volgens Henry Mintzberg (1979) is er sprake van een ondernemersorganisatie, maar er zijn ook enkele kenmerken van een machineorganisatie aanwezig. Bij een ondernemersorganisatie komen de kenmerken flexibel, spontaan en zeer marktgericht, informele communicatie aan de orde. Deze kenmerken passen goed bij CHILL. Het grote voordeel van deze organisatievorm is dat er snel ingespeeld kan worden op veranderende marktomstandigheden. De nadelen van deze organisatievorm liggen besloten in zijn kracht; het gevaar voor gebrek aan evenwicht in strategie of de uitvoering hiervan (Organisatie en Management, 2012). Bij een machineorganisatie is er een technische en ondersteunde stafafdeling aanwezig. Bij CHILL is 'Algemene Zaken (AlZa)' de technische afdeling en onder de ondersteunde afdeling valt 'Control'.

Een kenmerk van een ondernemersorganisatie is een gecentraliseerde structuur, daarentegen heeft een machineorganisatie een decentrale organisatie. Beide worden bij CHILL toegepast. Binnen CHILL is er ruimte voor creativiteit en autonomie voor de medewerkers. Medewerkers hebben veel vrijheid voor eigen inbreng en kunnen in de projectteams beslissingen nemen, maar dit moet wel uiteindelijk teruggekoppeld worden naar de directeur (Mintzberg, 1979).

Figuur 1.2 Organigram CHILL



(Sharepoint CHILL, 2016)

In het jaarplan 2016-2017 van CHILL staat beschreven dat CHILL het van groot belang vindt dat er mensen aan boord zijn binnen CHILL die zowel pionieren, innoveren, verbinden, professionaliseren en resultaatgerichtheid omarmen. Een goede mix van vakinhoudelijke kennis en kunde, vaardigheden, ervaring, leeftijd en man/vrouw verhouding is daarbij uitgangspunt.

"Talentontwikkeling is vanzelfsprekend voor CHILL'ers. De meeste van onze activiteiten zetten we samen met studenten en trainees op. We betrekken ook studenten en trainees vanuit andere disciplines, omdat dat een mooie kruisbestuiving oplevert met interessante kansen en resultaten" (Engelen, 2016).

Aan de hand van meerdere gesprekken met medewerkers binnen CHILL en uit eigen ervaring, is er geanalyseerd dat binnen CHILL geen hokjescultuur heerst. Dit uit zich onder andere door de open werkplekken en de open cultuur die wordt nagestreefd. Wanneer er gekeken wordt naar de vier cultuurtypen van Handy (rollen-, personen-, machts- en taakcultuur), dan kan er geconcludeerd worden dat binnen CHILL voornamelijk een taakcultuur heerst. CHILL kenmerkt zich namelijk door taakgerichtheid en professionaliteit. De organisatie bestaat uit een netwerk van los/vaste

taakeenheden, waarbij elke eenheid grote zelfstandigheid bezit en tegelijkertijd een specifieke verantwoordelijkheid draagt binnen het geheel. Binnen deze cultuur is het behalen van resultaat het centrale vraagstuk. De organisatie is flexibel en dynamisch, maar daardoor ook moeilijker te besturen (Organisatie en Management, 2012).

1.1.5 Chemelot

CHILL bevindt zich op het Chemelot terrein in Geleen. Chemelot is een economische motor van Limburg en Nederland. Het bestaat uit het zogeheten Chemelot Industrial Park met bijna honderdvijftig instellingen en bedrijven waaronder multinationals als Arlanxeo, AnQore, DSM, Fibrant, OCI Nitrogen en Sabic. Daarnaast behoort Brightlands Chemelot Campus tot de locatie, sterk verbonden met de Brightlands campussen in Maastricht, Heerlen en Venlo (Chemelot, 2016).

In de strategische visie van Chemelot 2025 (Chemelot, 2016) staat aangegeven dat er over tien jaar naar verwachting meer dan tienduizend arbeidsplaatsen op Chemelot zijn, zowel op het Industrial Park als bij de Brightlands Chemelot Campus. Om die groei te kunnen verwerken, krijgt de campus ruimte voor uitbreiding. Chemelot wordt straks geleid door één organisatie die verantwoordelijk is voor beleid en communicatie van Chemelot als geheel. Ook wordt deze organisatie verantwoordelijk voor de acquisitie van nieuwe productiebedrijven die zich vestigen op Chemelot en profiteren van de integratie van grondstoffen, energievoorziening en onderzoeksmogelijkheden op één terrein. Op de Brightlands Chemelot Campus worden de innovatie- onderzoeksinspanningen op het gebied van duurzame materialen en processen verder opgevoerd (Chemelot, 2016).

Chemelot wil met name haar unieke kwaliteit, de combinatie van onderzoek en ontwikkeling (R&D) op de campus met industriële productie op het industriepark, verder uitbouwen (Chemelot, 2016). De campus groeit nu harder dan verwacht en zal zodanig doorgroeien dat in 2023 op het huidige Chemelot terrein geen ruimte meer is. Verdere uitbreiding van de campus in noordelijke richting lijkt dan de meest logische mogelijkheid. Als de plannen worden verwezenlijkt groeit de directe werkgelegenheid op Chemelot naar meer dan 10.000 mensen in 2025. Op dit moment werken ruim 6000 mensen op het Industrial Park en nog eens 1700 op de campus en herbergt Chemelot 600 studenten. Chemie betekent verbinden en dat is precies wat Chemelot nastreeft; een verdere verankering en verbinding met haar directe omgeving, met Zuid-Limburg, met de rest van Nederland en Europa (Chemelot, 2016).

1.2 Bedrijfsontwikkelingen- en plannen

CHILL is in de afgelopen jaren sterk gegroeid en zal in het komend jaar ook nog in omvang toenemen. Deze groei vraagt om focus op de identiteit van de organisatie. CHILL is bezig om haar propositie aan te scherpen en dat vormt de basis voor een keten aan activiteiten die het profiel van CHILL gaat versterken. Denk daarbij aan een interne campagne om medewerkers te betrekken bij het bestaan van CHILL en hun rol daarin (Engelen, 2016).

De directeur van CHILL beschrijft in het jaarplan 2016-2017 van CHILL het volgende (Engelen, 2016):

Ten aanzien van business development speelt communicatie een vrij traditionele rol. Alle activiteiten zijn erop gericht om nieuwe klanten te werven en de business developers met uiteenlopende middelen te ondersteunen. De aangescherpte business propositie van CHILL wordt zichtbaar in onder andere het nieuwe gebouw (Center Court), de nieuwe website,

corporate presentatie en herziende documentatie. In het verlengde hiervan moet ook de ontwikkeling van alumni beleid worden genoemd, dat vanuit business perspectief bijdraagt aan de ontwikkeling van nieuwe klanten.

Om de innovatiekracht van de sector Chemie & Materialen te vergroten, zijn steeds voldoende up-to-date opgeleide studenten noodzakelijk. Innovatie is pas een echte innovatie als producten of diensten daadwerkelijk gemaakt of geleverd worden. Daarom kan innovatie niet zonder mbo-studenten en dus bijvoorbeeld procesoperators op mbo-niveau. Niet alleen chemici op ieder niveau zijn noodzakelijk. Ook studenten met een economische en bedrijfskundige achtergrond zijn van eminent belang. Voor onderwijs betekent dit dat komend jaar actief en expliciet stappen worden ondernomen om de reikwijdte van CHILL in de genoemde richtingen te vergroten. De sector waarop CHILL zich hoofdzakelijk richt blijft vanzelfsprekend de sector Chemie & Materialen in brede zin.

Bij het vergroten van de reikwijdte binnen de sector Chemie & Materialen heeft CHILL de volgende explorerende ambities (Engelen, 2016):

- uitbreiding in de richting van economisch en bedrijfskundige opleidingen;
- uitbreiden van de samenwerking met opleidingen labtechniek en procesoperator (MBO);
- versterken van de focus op materialen;
- inrichten van een systematisch aanpak voor leven lang leren (Brightlands Academy, alumni beleid) en (verdere) uitbreiding van privaat onderwijs.

1.3 Trends en ontwikkelingen in de sector

CHILL behoort tot de chemiesector, maar CHILL behoort ook gedeeltelijk tot de onderwijssector. De chemiesector is een dynamische sector. De dragende sectoren van de economie van Zuid-Limburg zijn Chemie & Materialen en Life Sciences & Health (LED, 2014). De Chemelot Campus in Sittard-Geleen (waar CHILL is gevestigd) en de Maastricht Health Campus fungeren als de twee belangrijkste groeimotoren van de regio. De campussen dragen bij aan een excellent vestigingsklimaat, zijn daarmee structuurversterkend voor de Zuid-Limburgse economie en de dragers voor een sterker innovatief imago (LED, 2014).

Toekomst van de chemie

Volgens Vereniging van de Nederlandse Chemische Industrie (2016) is het economisch belang van de chemie in Europa en Nederland groot. De sector zet in Europa meer dan 550 miljard euro om, in Nederland meer dan 50 miljard. Chemie levert (grondstoffen voor) producten die ons leven veraangenamen en draagt in belangrijke mate bij aan welvaart, welzijn en werkgelegenheid. Die positie neemt ze al vele decennia in, maar is niet vanzelfsprekend. In de periode van 1995 tot 2007 verloor de Europese chemie bijvoorbeeld vier procent marktaandeel op de wereldmarkt. Vooral landen als China en India zijn in opkomst en slagen er in 'sophisticated' productiefaciliteiten te ontwikkelen, die op volle toeren draaien (VNCI, 2016).

Uitdagingen chemiesector

De wereldbevolking stijgt tot het jaar 2050 van 6,7 naar 9,2 miljard mensen en die mensen willen welvaart, eten, drinken, gezondheid en een leefbaar klimaat (VNCI, 2016). Er liggen uitdagingen voor de komende jaren om de chemie haar plaats te laten behouden, in het belang van de mondiale, Europese en Nederlandse economie en dus de welvaart en het welzijn van alle burgers. Dat roept de vraag op hoe de chemische industrie in Nederland er in de toekomst uitziet. Met die vraag voor ogen

verstrekte het VNCI-bestuur in de zomer van 2011 een onderzoekopdracht aan organisatieadviesbureau Deloitte.

De uitkomsten van de studie waren duidelijk. De chemiesector blijft een belangrijke rol spelen, maar zal het komend decennium geconfronteerd worden met uitdagingen en structurele marktveranderingen, waarbij alleen de gezondste chemiebedrijven sterker naar voren zullen komen. Het rapport benoemt de politieke, economische en culturele megatrends waarmee de chemie zal worden geconfronteerd: globalisering, duurzaamheid, kwaliteit van de gezondheidszorg, gebrek aan grondstoffen, veranderende consumptiepatronen en urbanisering (VNCI en Deloitte, 2012).

Chemiestudenten in Zuid-Limburg

Het aantal chemiestudenten in Zuid-Limburg is de afgelopen jaar gegroeid. In het studiejaar 2015-2016 is het aantal met 20 tot 25 procent gestegen (Mulders, 2015). Daarnaast is de chemische industrie steeds meer op zoek naar chemietalenten. De Nederlandse chemische industrie heeft de ambitie om voor 2050 wereldwijd bij de top te horen op het gebied van groene chemie en slimme materialen. Om dit te bereiken zijn bedrijven uit deze sector hard op zoek naar chemietalenten (Topsectorbeurzen, 2016). Verder heeft CHILL de afgelopen jaren ook te maken gehad met een stijging in chemiestudenten die via CHILL onderwijs volgen (Engelen, 2016).

Leven lang leren

Een leven lang leren is voor het kabinet de komende jaren een speerpunt (Rijksoverheid, 2015). Meer dan ooit is er behoefte aan voortdurende bij-, om- en opscholing. Globalisering, robotisering en technologische ontwikkelingen zetten zich door. Deze ontwikkelingen vragen om een beroepsbevolking die in staat is met deze veranderingen om te gaan. Mensen zullen zich met een zekere regelmaat nieuwe kennis en vaardigheden eigen moeten maken en soms ook tijdens de arbeidsloopbaan een ander beroep moeten kiezen. Voortdurende ontwikkeling van mensen is ook nodig om het verdienvermogen van de Nederlandse economie te behouden en te versterken. Dit alles vraagt om een sterke leercultuur, waarbij werkenden, werkgevers, onderwijsinstellingen en de regio's, daarin aangemoedigd en gefaciliteerd door de overheid, meer dan nu het geval is aandacht voor ontwikkelen van kennis en vaardigheden als een vanzelfsprekend onderdeel van het arbeidsproces zien (Rijksoverheid, 2015).

Afgestudeerden op de werkvloer

Pas afgestudeerden die voor het eerst de arbeidsmarkt betreden, staan onder hoge druk en worden vaak aan hun lot overgelaten of geïntimideerd (Van der Velden, 2016). Steeds meer jongeren krijgen hierdoor een burn-out. Opleidingen zouden daarom aandacht moeten besteden aan sociale kennis over omgang op de werkvloer, zodat ze weerbaarder zijn. Het gros van de afgestudeerden komt na de zomervakantie sociaal ongeschoold de werkvloer opstromen, ze beschikken grotendeels over vakkennis. "Ze missen kennis over hoe het er sociaal aan toe gaat op de werkvloer en zijn daardoor vaker slachtoffer van machtsmisbruik en conflicten", zegt Annelies van der Velden. Annelies is van mening dat opleidingen de taak laten liggen om jongeren sociaal klaar te maken voor de arbeidsmarkt. De jongste generatie is een hele kwetsbare generatie. Eén op de tien werknemers is slachtoffer van intimidatie door collega of leidinggevende blijkt uit eerder onderzoek van TNO (2015) naar agressie op de werkvloer. Jongeren tussen de 25 tot 34 jaar scoren het hoogst op conflicten met collega's en het aantal jongeren met burn-outklachten is hoger dan gemiddeld (Van der Velden, 2016).

1.4 Probleembeschrijving

Aan de hand van vijftal oriënterende interviews (zie hoofdstuk 9 voor een samenvatting) en deskresearch is de probleemomschrijving in kaart gebracht. In deze paragraaf is de interne en externe aanleiding en de opdrachtomschrijving beschreven.

Externe aanleiding

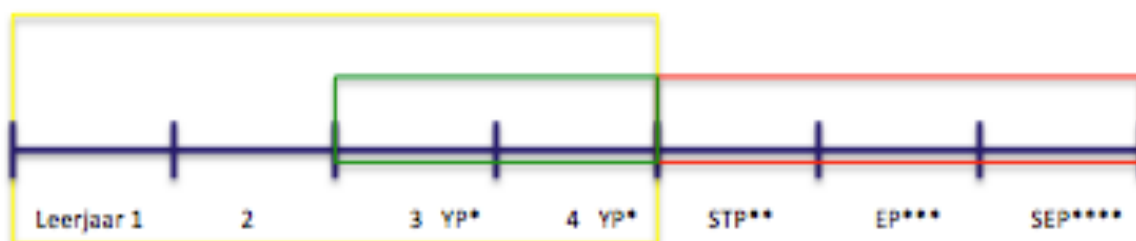
Wanneer er gekeken wordt naar de externe aanleiding, kan er gesteld worden dat er diverse ontwikkelingen invloed hebben op CHILL (zie paragraaf 1.3). De chemiesector is een dynamische sector, die in de toekomst een nog verdere onmisbare positie zal innemen (VNCI, 2016). De politieke, economische en culturele megatrends waarmee de chemie in de toekomst zal worden geconfronteerd, zoals globalisering, duurzaamheid, kwaliteit van de gezondheidszorg, gebrek aan grondstoffen, veranderende consumptiepatronen en urbanisering zorgen ervoor dat de chemische sector een belangrijke rol speelt in onze maatschappij (VNCI & Deloitte, 2012). Daarnaast is het aantal chemiestudenten in Zuid-Limburg (en bij CHILL) verder toegenomen. Bedrijven uit de sector zijn ook hard op zoek naar chemietalenten (1Limburg, 2015). Dit zijn kansen voor CHILL. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat de binding tussen bedrijfsleven en onderwijs nog belangrijker wordt. De ontwikkeling 'leven lang leren', die vanuit de Overheid gestimuleerd wordt, stimuleert deze binding.

Interne aanleiding

Bij leven lang leren is er een grote behoefte aan voortdurende bij-, om- en opscholing. Een aantal belangrijke doelstellingen van CHILL is: het vergroten van de innovatiekracht, het verhogen van de kwaliteit van de opleidingen en het verbeteren van de aansluiting van onderwijs en bedrijfsleven in de sector Chemie en Materialen (Engelen, 2016). CHILL voelt een verantwoordelijkheid voor de duurzame inzetbaarheid van young professionals (studenten) en ervaren professionals (Ruland, 2016). De ontwikkeling leven lang leren biedt kansen voor CHILL. Daarnaast ziet CHILL, zoals eerder benoemd, een groei in de chemiesector en een sterke groei op de Chemelot Campus (Engelen, 2016). CHILL is enorm gegroeid sinds de oprichting in 2011. Niet alleen in omzet, maar ook in het aantal studenten die bij CHILL studeren. Deze hbo-studenten zijn derde- en vierdejaars van de opleiding Applied Science op Zuyd Hogeschool.

In figuur 1.4 wordt een concreet beeld gegeven over het onderwijsproces van de opleiding Applied Science van Zuyd Hogeschool.

Figuur 1.4 *Onderwijsproces Zuyd Hogeschool en CHILL*



*Young professional: student in studiejaar 3 en 4 (pre-alumni)

** Starting professional: net afgestudeerd tot maximaal 4 jaar van de opleiding

***Experienced professional: tussen 4 en 12 jaar van de opleiding

****Senior professional: meer dan 12 jaar van de opleiding

(Kuijer, 2016)

De opleiding Applied Science duurt vier jaar (Zuyd Hogeschool, 2016). De eerste twee jaar krijgen studenten onderwijs op Zuyd Hogeschool. In leerjaar drie en vier zijn de studenten actief bij CHILL. CHILL biedt studenten de kans om (vrijwillig) een CHILL-keurmerk te verkrijgen. Hier wordt dan volop aandacht besteed aan de advanced skills, denk hierbij aan pitching, branding en concepting. Ook gaan studenten bij CHILL daadwerkelijk praktijkervaring opdoen, door (onderzoeks)opdrachten uit te voeren voor het bedrijfsleven. Zo ontstaat er een binding tussen onderwijs en bedrijfsleven (Engelen, 2016).

Vanaf het derde jaar is er feitelijk volledig contact met CHILL. Echter, uit de oriënterende interviews kwam naar voren dat vanaf het moment dat de student afgestudeerd is en een starting professional wordt, er geen contact meer is met CHILL (Veen, 2016). Vanuit CHILL is er wel behoefte aan contact met deze afgestudeerden (feitelijk met alle afgestudeerden uit de sector Chemie en Materialen). Afgestudeerden vormen de toekomstige opdrachtgevers voor CHILL. CHILL hoopt dat afgestudeerden onderzoeksoopdrachten neerleggen bij CHILL (en niet bij andere instellingen). Dit kan een bijdrage leveren aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Afgestudeerden zijn actief in het bedrijfsleven en hebben een goede indruk over wat er speelt in de markt en wat er nodig is voor in de toekomst (Ruland, 2016). Verder kunnen afgestudeerden wellicht een bijdrage leveren door regelmatig een training, cursus et cetera te komen geven bij CHILL. Aan de andere kant denkt CHILL vanuit haar perspectief dat door de bevordering van het leven lang lerentraject het voor afgestudeerden interessant is om verbonden te blijven met CHILL. CHILL kan een bijdrage leveren bij de behoefte aan om-, na-, en bijscholing vanuit het bedrijfsleven (Engelen, 2016). Uit de externe analyse kwam naar voren dat pas afgestudeerden die voor het eerst de arbeidsmarkt betreden, vaak onder hoge druk staan aangezien afgestudeerden voornamelijk over vakkennis beschikken en niet sociaal klaar zijn voor de arbeidsmarkt (Metronieuws, 2016). Dit betekent dat er een behoefte aan leven lang leren is.

Echter, CHILL ervaart dat het voor CHILL moeilijk is om die binding te creëren. De reden hiervan is: "We zijn niet heel goed in koude acquisitie. Dit past niet bij CHILL en hoe wij werken. Wij zijn geen commerciële onderneming. Het alumnibeleid is voor ons een manier om te proberen de koude acquisitie warm te maken" (Ruland, 2016).

Opdrachtomschrijving

Met deze gedachtes is CHILL met een (kleine) groep medewerkers gaan brainstormen. Het resultaat van deze brainstormsessie is dat er een alumniwerkgroep is opgericht die een alumniprogramma is opgestart. Het uiteindelijke doel van dit programma is dat er een binding ontstaat tussen CHILL en afgestudeerden van de opleiding Applied Science van Zuyd Hogeschool, maar ook anderen afgestudeerden (professionals) in de sector Chemie en Materialen. Hier ligt namelijk het probleem, want momenteel is er geen binding. Tevens ziet CHILL dit niet als een 'probleem', maar als een kans voor CHILL om haar doelen te bereiken: vergroten van de innovatiekracht door te zorgen dat professionals voortdurend up-to-date zijn (Ruland, 2016).

Momenteel ligt er geen concreet plan voor dit programma. Er zijn ideeën ontwikkeld en er zijn enkele stappen ondernomen. CHILL werkt volgens een iteratief proces (Kuijer, 2016):

"We hebben de uitgangspunten en de richting waarin het alumnibeleid zich zou kunnen ontwikkelen duidelijk in het vizier. Een kompas. In de lijn hiervan ontwikkelen we, testen we en verbeteren we vervolgens weer. Het kort cyclisch werken levert steeds een werkend product dat we steeds verder ontwikkelen. Verder doen we in deze stappen steeds nieuwe inzichten op en ontstaan er kansen. Zo zijn we voortdurend bezig met waardevermeerdering

in kleine iteratieve stappen, zonder de ontwikkelingen om ons heen uit het oog te verliezen. Al doende leren we.”

Om de binding te creëren met afgestudeerden, is er door CHILL een toolbox samengesteld met verschillende tools. De tools zijn trainingen en workshops van een dagdeel die de persoonlijke ontwikkeling van de studenten en de afgestudeerden ondersteunen. Zoals in paragraaf 1.3 is beschreven, zijn net afgestudeerden niet altijd voorbereid voor de arbeidsmarkt en beschikken afgestudeerden over weinig soft skills. Met onder andere dit in gedachte concludeert CHILL dat de toolbox interessant is voor afgestudeerden en dat hiermee binding gecreëerd kan worden. Echter, is er een urgente vraag omtrent de toolbox. CHILL wil meer inzicht in de wijze waarop CHILL de toolbox in de markt kan zetten, zodat afgestudeerden (professionals) er daadwerkelijk gebruik van maken. Dit komt tijdens alle oriënterende interviews naar voren. Kortom, om een duidelijk beeld te schetsen, CHILL wil het idee van de toolbox verder uitzetten. De vraag hierbij is: hoe moet dat gebeuren?

Daarom is er besloten om dit onderzoeksplan toe te spitsen op de belangrijke urgente vraag met betrekking tot het vermarkten van de toolbox en hiervoor een marketingcommunicatieplan te schrijven. Er is gekozen voor een marketingcommunicatieplan in plaats van een marketingplan, omdat CHILL wil weten hoe het onderdeel ‘promotie/communicatie’ ingezet kan worden. Daarnaast is in de literatuur (Michels, 2013) waargenomen dat de inzet van marketingcommunicatie bijdraagt aan (klant)binding (langdurige klantrelatie). De opdrachtgever, Joost Ruland, ziet een marketingcommunicatieplan dat opgeleverd wordt begin 2017 als gewenste eindresultaat.

Een andere afstudeerstagiaire van de opleiding People and Business Management (PBM) gaat zich ook bezighouden met het alumniprogramma, maar meer op het creëren van binding van mensen (HR-gerelateerd). Haar centrale vraag/probleemstelling is: “In hoeverre leidt de inzet van de toolbox daadwerkelijk tot boeien en binden van pre-alumni (huidige studenten) en hoe zorg je ervoor dat dit gewenste effect verder wordt verbeterd? (Mohr, 2016)”.

2 Probleemanalyse

In dit hoofdstuk komt de probleem- en doelstelling van dit onderzoek aan bod. Verder zijn de onderzoeksvragen aan de hand van literatuurstudie uitgewerkt en zijn belangrijke begrippen afgebakend.

2.1 Probleemstelling

Vanuit de probleemomgeving is voor dit onderzoek de volgende probleemstelling/vraagstelling gedefinieerd:

“Hoe kan CHILL middels marketingcommunicatie de toolbox (kortlopende leven lang leren trajecten) in de markt zetten, zodat afgestudeerden in de sector Chemie & Materialen die daadwerkelijk gaan volgen?”.

Onder afgestudeerden vallen niet alleen alumni van de opleiding Applied Science van Zuyd Hogeschool, maar ook behoren afgestudeerden in de sector Chemie & Materialen in Nederland hieronder. De toolbox bestaat uit trainingen, workshops van een dagdeel die de persoonlijke ontwikkeling van de studenten en afgestudeerden ondersteunen.

2.2 Doelstellingen

De onderzoeksdoelstelling die bij de probleemstelling hoort, is als volgt gedefinieerd:

“Het doel van dit onderzoek is om CHILL begin 2017 door middel van een marketingcommunicatieplan inzicht te geven welke marketingcommunicatiestrategie en -uitingen CHILL kan inzetten, zodat afgestudeerden in de sector Chemie & Materialen, CHILL herkennen en gebruik gaan maken van de diensten van CHILL (toolbox)”.

CHILL heeft een aantal bedrijfsdoelstellingen die zij, als publiek-private samenwerkingsverband, ook het komend jaar dienen te verwezenlijken. Deze bedrijfsdoelstellingen zijn (Ruland, 2016):

- vergroten van de innovatiekracht in de sector;
- verbeteren van de aansluiting van onderwijs en bedrijfsleven in de sector Chemie en Materialen (binding);
- verbeteren van de kwaliteit van de opleiding;
- eigen broek ophouden (activiteiten moeten de investeringen waard zijn).

De onderzoeksdoelstelling moet leiden tot de uitvoering van tenminste 80 tools per jaar in 2019-2020 waarbij alumni en pre-alumni elkaar ontmoeten. Daarmee draagt het marketingcommunicatieplan bij aan alle hierboven genoemde bedrijfsdoelen.

2.2 Onderzoeks- en deelvragen

Om antwoord te krijgen op de probleemstelling, zijn enkele onderzoeksvragen met daarbij horende deelvragen opgesteld. Deze onderzoeksvragen zullen leiden tot een gedegen marketingcommunicatieplan. De onderzoeks- en deelvragen voor dit onderzoek zijn:

1. Hoe wordt marketingcommunicatie momenteel ingezet voor de toolbox?
 - a. Wat zijn de sterktes en zwaktes?
 - b. Wat zijn kansen en bedreigingen?
 - c. Wat is het communicatiebudget?
2. Hoe ziet de concurrentie eruit op het gebied van kortlopende leven lang leren trajecten? (concurrentenanalyse)
 - a. Welke concurrenten en eventuele partners zijn er?
 - b. Wat bieden concurrenten aan (op het gebied van korte leven lang leren trajecten)?
 - c. Hoe onderscheiden deze concurrenten zich (usp's)?
 - d. Hoe zetten concurrenten marketingcommunicatie in?
3. Welke aspecten zijn voor de communicatiedoelgroep belangrijk bij hun keuzeprocess?
 - a. Wie is de communicatiedoelgroep?
 - b. Hoe verloopt het oriëntatie- en beslissingsproces van de communicatiedoelgroep?
 - c. Door wie laat de communicatiedoelgroep zich beïnvloeden?
4. Welke marketingcommunicatiemiddelen en -kanalen kan CHILL in te zetten om de toolbox onder de aandacht te brengen?
 - a. Welke marketingcommunicatiemiddelen en -kanalen gebruikt de communicatiedoelgroep het meest?
 - b. Welke (mix van) marketingcommunicatiemiddelen en -kanalen zijn het effectiefst om in te zetten voor het bereiken van de communicatiedoelgroep?
 - c. Welke communicatiecontent wil de communicatiedoelgroep ontvangen?
 - d. Welke boodschap dient gecommuniceerd te worden naar de communicatiedoelgroep?
 - e. Welke marketingcommunicatiestrategie is voor CHILL het meest geschikt?

2.3 Afbakening begrippen

Enkele belangrijke begrippen zijn in deze paragraaf afgebakend. Er is beschreven welke betekenis deze begrippen in dit onderzoek hebben.

Alumni

Alumni is een meervoud dat verwijst naar zowel een groep mannelijke afgestudeerden of een groep van zowel mannelijke als vrouwelijke afgestudeerden. Men spreekt van alumnus als er verwezen wordt naar een mannelijke afgestudeerde. Alumna is een vrouwelijke afgestudeerde. Alumnae is een meervoud dat verwijst naar een groep van vrouwelijke afgestudeerden (Grammarist, 2016). Wanneer in dit onderzoek gesproken wordt over alumni, dan wordt daar niet alleen alumni van de opleiding Applied Science van Zuyd Hogeschool bedoeld, maar alle afgestudeerden in de sector Chemie en Materialen in Nederland.

Toolbox

Wanneer er gesproken wordt over 'de toolbox' dan wordt daar de trainingen en workshops mee bedoeld die CHILL heeft opgesteld om aan te bieden als kortlopende (dagdeel) leven lang leren-trajecten.

Diepte-interview

Wanneer er tijdens het onderzoek wordt gesproken over diepte-interviews, dan wordt hiermee het volgende bedoeld: "Een verzameling indringende vragen die in een een-op-eensituatie aan een onderzoekssubject worden gesteld door een getrainde interviewer om een idee te krijgen hoe het subject over iets denkt of waarom hij/zij zich op een bepaalde manier gedraagt" Burns & Bush, 2011). In dit onderzoek is de getrainde interviewer de afstudeerstudent en onder het subject worden afgestudeerden in de sector Chemie & Materialen verstaan.

Onderzoek

Wanneer in dit onderzoek gesproken wordt over onderzoek dan wordt hier 'marktonderzoek' mee beoogd. Marktonderzoek is een vorm van toegepast onderzoek waarbij men als doel heeft direct een probleem van een organisatie op te lossen en heeft daarom een veel kortere doorlooptijd dan fundamenteel onderzoek (Kooiker, Broekhoff, & Stumpel, Marktonderzoek, 2011). Dit marktonderzoek levert uiteindelijk een marketingcommunicatieplan op.

3 Literatuurstudie

In dit hoofdstuk is er literatuurstudie gedaan met de opdracht in het achterhoofd. Er is onderzocht wat er in de (vak)literatuur te vinden is over het onderwerp 'marketingcommunicatie'. Afsluitend in dit hoofdstuk is er een conceptueel model samengesteld.

3.1 Wat is marketingcommunicatie?

Allereerst is de literatuur geraadpleegd om te achterhalen wat nou marketingcommunicatie is en welke definitie het beste bij dit onderzoek past.

Floor en Raaij (2010) definiëren het begrip marketingcommunicatie als volgt:

"Marketingcommunicatie is het in contact treden met de handel en/of consumenten om hun kennis, attitude en gedrag te beïnvloeden in een voor het marketingbeleid gunstige richting" (Floor & Raaij, 2010).

Engdahl (2006), Sobermann en Villas Boas (2005) definiëren het begrip marketingcommunicatie als volgt: "The purpose with marketing communications is to make the organisation and its products well known for its customers along with keeping the customers conscious about the organisation" (Engdahl, 2006, Sobermann, & Villas Boas, 2005).

Verhage (2012) definieert het begrip marketingcommunicatie als volgt:

De combinatie van alle middelen die een onderneming inzet om haar doelgroepen te informeren (cognitief), relaties met hen op te bouwen (conatief) of zodanig te beïnvloeden (affectief) dat ze de onderneming kennen/herkennen, een positief beeld van de onderneming krijgen, haar ideeën accepteren of haar producten en diensten kopen.

Fill en Fill (2006) definiëren het begrip marketingcommunicatie als volgt:

Marketingcommunicatie is een managementproces waarbij een organisatie met de diverse doelgroepen in contact treedt. Het doel is om de zienswijze op en het begrip van de organisatie en/of producten en diensten te verbeteren, om specifieke betekenissen over te brengen en een langdurige attitudeverandering en gedragsmatige respons uit te lokken.

Wanneer deze definities geanalyseerd worden, dan kan er gesteld worden dat de definitie van Verhage (2012) het beste beschrijft wat er met dit onderzoek bereikt wil worden. Vanuit CHILL is de intentie om (communicatie)middelen in te zetten om klanten (afgestudeerden/professionals) te informeren (cognitief), een relatie (binding creëren) met hen op te bouwen (conatief) en hen zodanig te beïnvloeden dat er een positief beeld verkregen wordt over de toolbox en afgestudeerden overgaan tot koop (cognitief). In deze situatie het volgen van de leven lang leren-trajecten.

3.2 Relatie tussen klantbinding en marketingcommunicatie

CHILL wil een (klant)binding, of te wel een langdurige (klant)relatie, creëren met afgestudeerden. De vraag is: welke koppeling (relatie) heeft een langdurige (klant)relatie met marketingcommunicatie?

Tegenwoordig heeft het opbouwen van een relatie de voorkeur boven snel zakendoen (Michels, 2013). Bij klantrelatie is customer value thinking een steeds belangrijker begrip. Het wordt ook wel gezien als een outside-instrategie. Dit houdt in dat de strategie en het beleid juist beïnvloed worden door wat buiten de organisatie om gebeurt. Denk hierbij aan ontwikkelingen en trends in de afzetmarkt, maar ook concurrenten en de eigen positie in de markt, bepalen het beleid (Denkers, 2015).

De klant staat feitelijk steeds meer centraal. Er vindt een verschuiving plaats van de klantfocus van korte naar de lange termijn (Ras, 2015):

De lange termijn focus gaat uit van een relatie, een vertrouwensband met de klant. Hierbij spelen vragen als: wat is de merkbeleving van de klant, welk gevoel heeft de klant bij de organisatie, beschouwt de klant zichzelf als een 'vriend' of slechts als een 'oppervlakkige kennis'? Het gaat erom dat klanten hun relatie met de organisatie als wederkerig ervaren en beleven.

Een optimale relatie met de klant geeft een wederzijds gevoel van emotionele verbondenheid. Interactieve communicatie met de klant is hierbij van cruciaal belang. Uiteindelijk zal de erkenning en waardering van de klant als een persoon met behoeften, wensen en emoties doorslaggevend zijn bij het bereiken van het ultieme doel: loyale klanten die waarde toevoegen aan de organisatie.

De rol van marketingcommunicatie hierin is het inspelen op de klantbehoefte doormiddel van afgestemde marketing- en communicatiestrategieën waardoor een klantrelatie ontstaat (Floor & Raaij, 2010). Bij dit onderzoek zal ook gekeken worden naar marketingcommunicatiestrategieën die invulling geven op een relatie tussen afgestudeerden en CHILL.

3.3 Aankoopproces

Om een product/dienst in de markt te zetten, is het volgens Michels (2013) noodzakelijk om te achterhalen hoe het aankoopproces van de klant uit ziet. Michels (2013) stelt dat het proces dat de consument doorloopt voor hij een product of dienst aanschaft, verschillende stadia kent. Marketingcommunicatie is erop gericht om uiteindelijk tot kopen aan te zetten (Communicatie Handboek, 2013). Bij de marketingcommunicatie zijn de doelen specifiek gerelateerd aan de stadia van de aankoop (zie figuur 1.5).

Figuur 1.5 *Stadia van de aankoop*



(Communicatie Handboek, 2013)

Wanneer naar een van de oudste marketingcommunicatiemodellen 'het hierarchy-of-effects-model' gekeken wordt, kan er gesteld worden dat zaken in een bepaalde volgorde gebeuren, wat impliceert dat eerdere effecten de noodzakelijke voorwaarden zijn voor latere effecten (Pelsmacker, 2015). Consumenten doorlopen ook volgens dit model drie fasen wanneer consumenten aan marketingcommunicatie worden blootgesteld. Een cognitieve, affectieve en conatieve fase, oftewel denken-voelen-doen. In de cognitieve fase gaan consumenten nadenken, wat leidt tot bekendheid met en kennis over het merk in kwestie. In de affectieve fase komt er een emotionele of gevoelsmatige respons en wordt er een bepaalde attitude ten opzichte van het merk gevormd. De conatieve fase verwijst tot slot naar het ondernemen van een bepaalde actie in relatie tot het geadverteerde merk, zoals aanschaf (Pelsmacker, 2015).

Met andere woorden betekent het eerder beschreven model, consumenten moeten bewust worden van een merk (product/dienst), bijvoorbeeld CHILL/de toolbox. Hierna vormen consumenten een affectieve respons en een bepaalde attitude (bijvoorbeeld (aanname) de toolbox is educatief en leuk). Tot slot zorgt deze attitude ervoor dat de consument het merk wil aanschaffen. De taak van marketingcommunicatie is het begeleiden van de consument door deze drie fasen. Dit betekent voor dit onderzoek, dat er grotendeels onderzocht gaat worden hoe die bekendheid/ bewustwording bij de afgestudeerden gevormd kan worden. Pelsmacker (2015) schrijft in zijn boek: "In hiërarchieën van effecten is merkbekendheid een vereiste voor het vormen van een attitude ten opzichte van een merk. Zonder merkbekendheid is een affectieve respons niet mogelijk of zal een aanschaf niet plaatsvinden" (Pelsmacker, 2015).

De toolbox is momenteel iets nieuws, waar nog geen bekendheid voor is gecreëerd. Met onder andere deze theorie in het achterhoofd is onderzoeksvraag 4 'Welke marketingcommunicatiemiddelen en -kanalen kan CHILL in te zetten om de toolbox onder de aandacht te brengen?' In paragraaf 2.2 opgesteld.

3.4 Stappenplan marketingcommunicatieplan

Om een goed marketingcommunicatieplan te schrijven, is er gekeken welk stappen er in een marketingcommunicatieplan doorlopen dienen te worden en welk stappenplan als leidraad geschikt is voor dit onderzoek.

Floor en Raaij (2010) beschrijven dat een strategisch marketingcommunicatieplan een negental onderdelen omvat. Deze negen onderdelen zijn:

1. onderzoek naar consument en product;
2. marketingcommunicatiedoelgroep;
3. marketingcommunicatiedoelstelling;
4. marketingcommunicatiestrategie;
5. keuze marketingcommunicatiemix;
6. creatieve ontwikkeling;
7. mediakeuze;
8. voorlopig en definitief marketingcommunicatiebudget;
9. evaluatieonderzoek.

Dondorp en Sluijs (2014) hebben in het boek 'Zo maak je een marketingcommunicatieplan, 2014' de theorie over marketingcommunicatie van onder andere Floor en Raaij (2010), Pelsmacker (2010),

Groot en Sluijs (2010) samengevoegd. Zo hebben zij het volgende stappenplan voor het maken van een marketingcommunicatieplan ontwikkeld:

1. Analyseer de omgeving: de eerste stap is een nadere bestudering van het product, de organisatie die het product levert, de consument, de markt en de concurrentie.
2. Bepaal de marketingcommunicatiedoelgroepen: vervolgens bepaalt men de doelgroepen en omschrijft men zorgvuldig met wie er gecommuniceerd moet worden.
3. Formuleer de marketingcommunicatiedoelstellingen: bepaal per doelgroep de communicatiedoelstelling op categoriebehoefte, kennis-, houding- en gedragsniveau, zo veel mogelijk gekwantificeerd.
4. Ontwikkel de marketingcommunicatiestrategie: basis voor de strategie is de positionering. Daarmee schets men de grote lijnen die uitgangspunt zijn voor de propositieontwikkelingen en de inzet van de marketingcommunicatie-instrumenten.
5. Geef de marketingcommunicatiemix aan en stel een voorlopig budget vast: benoem op hoofdlijnen de communicatiemix tezamen met het voorlopig budget.
6. Ontwikkel de creatieve strategie: vertaal de propositie naar een creatief concept en ga over tot creatieve briefing.
7. Ontwikkel de mediastrategie: bepaal de mediastrategie en instrumenten waarmee de boodschap wordt overgebracht.
8. Voer de campagne uit: voer de strategie en mediaplan uit.
9. Maak een evaluatieplan: in het evaluatieplan legt men vast wat, wanneer, waar en op welke wijze wordt 'gemeten' om beslissingen te verantwoorden en om bij te kunnen sturen waar nodig.
10. Presenteer het plan: 'verkoop' het plan aan de (interne of externe) opdrachtgever.

Voor het schrijven van deze scriptie zal grotendeels het stappenplan gehanteerd worden die Dondorp en Sluijs (2014) vastgesteld hebben. Echter, zullen de stappen 8, 9 en 10 niet direct uitgevoerd worden. In de scriptie zal er een implementatieplan geschreven worden die aan de hand van de FOETSJE-criteria worden getoetst. Het boek van Pelsmacker (2015) zal ook geraadpleegd worden, aangezien dit boek een uitgebreide aanvulling geeft aan het boek van Dondorp en Sluijs (2014).

3.5 Positionering

Volgens Dondorp en Sluijs (2014) is positionering een belangrijk onderdeel van het in de markt zetten van een dienst/product. Bij marketingcommunicatie wordt ook nagedacht over een positioneringsstrategie. Goed positioneren is een van de belangrijkste aspecten van marketingcommunicatie. Riezebos en Van der Grinten (2015) geven daar drie redenen voor:

- Productexplosie: er komen steeds meer producten en productvarianten op de markt. Het wordt steeds ingewikkelder om op te vallen en precies duidelijk te maken waarom het product aantrekkelijk is.
- Organisatie-explosie: voor bedrijven wordt het steeds belangrijker om of zelf een sterk 'productmerk' te zijn of om gezien te worden als vervaardiger van sterke merken om te profiteren van de populariteit op onder meer de arbeidsmarkt.
- Media-explosie: dit komt erop neer dat door de vele media, inclusief nieuwe media, het nu juist veel meer tijd en geld kost om een boodschap onder de aandacht te brengen dan voorheen.

Aangezien positionering belangrijk is binnen marketingcommunicatie is er onderzocht welke definities positionering in de literatuur kent.

Riezebos en Van der Grinten (2015) definiëren het begrip positioneren als volgt:

Positioneren houdt in dat een brand manager beargumenteerd kiest welke kenmerken moeten terug zijn te voeren op (de identiteit van) het onderliggende product, de dienst of organisatie, ze moeten relevant zijn voor de (potentiele) doelgroep, ze moeten duidelijk maken hoe het merk zich tot de productcategorie verhoudt en ze moeten het merk in de markt laten opvallen.

Verhage (2009) definieert positionering als volgt:

Iets wat je als ware doet met het hoofd van de klant, in plaats van met het product zelf. Met de huidige perceptie van de consument als vetrekpunt gaan we op zoek naar een unieke positie die het product in zijn brein kan innemen.

Floor en Raaij (2016) definiëren het begrip positioneren als volgt:

Positionering is de positie van een merk ten opzichte van andere merken in de perceptie van de consument. Het gaat dus om het beeld wat de consument heeft van een product of dienst waarbij de concurrentie een rol speelt. Hiermee werf je een voorkeurspositie in het hoofd van de doelgroep.

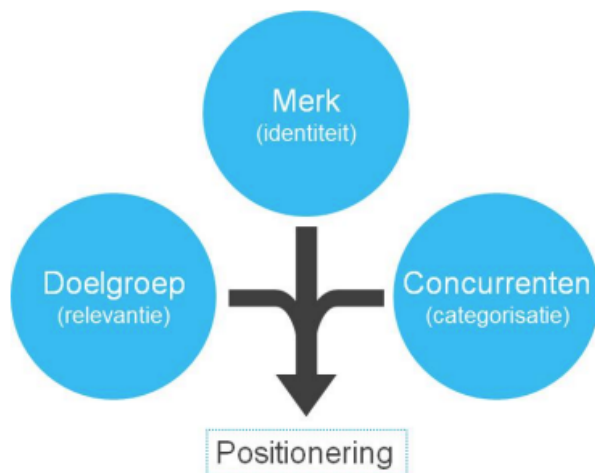
Michels (2013) definieert het begrip positionering als volgt:

Positionering richt zich op het verleiden van klanten tot koopgedrag en op het bouwen van duurzame relaties. Een goede positionering leidt in de gedachten en beleving van consumenten tot een onderscheidende plaats van het merk ten opzichte van de concurrentie.

Kijkende naar de definities wat betreft positionering, kan er gesteld worden dat de definities veel op elkaar lijken. Het valt op dat bij de meeste definities er gesproken wordt over het laten opvallen van het merk (breinpositie creëren) en een onderscheidende plaats ten opzichte van de concurrentie creëren. Voor CHILL betekent dit dat de concurrentie ook goed in kaart gebracht dient te worden, zodat er een onderscheidende positie verkregen kan worden. Ook dient er geanalyseerd te worden hoe die breinpositie verkregen kan worden. Daarbij is het belangrijk om onder andere te kijken welke aspecten voor de doelgroep belangrijk zijn bij hun keuzeproces. Met andere woorden: hoe verloopt het oriëntatie- en beslissingsproces van de communicatiedoelgroep? Is dit bijvoorbeeld de prijs van de leven lang leren-trajecten of het aanbod?

Positionering kan onderzocht worden aan de hand van bepaalde modellen. Een goed onderbouwd model is het MDC-model van Riezebos en Van der Grinten (2015). Riezebos en Van der Grinten (2015) beschrijven dat het gebruik maken van het MDC-model zorgt voor de juiste strategie. MDC staat voor 'Merk', 'Doelgroep' en 'Concurrentie'. Riezebos en Van der Grinten (2015) stellen dat deze drie onderdelen goed onderzocht moeten worden en in kaart gebracht worden voor de juiste strategie (zie figuur 1.6).

Figuur 1.6 MDC-model



(EURIB, 2013)

Als andere modellen geanalyseerd worden, dan zijn er ook andere modellen die een invulling geven op het MDC-model. Het 3C-model van Ohmae (is hier een voorbeeld van. De C's in '3C' staan voor Customer, Corporation en Competition.

Ohmae (1982) benadrukt de waarde van een 3C-analyse voor een effectieve marketingstrategie. Door het bedrijf, de concurrentie en de consument nauwgezet te onderzoeken, wordt helder hoe het project zich optimaal in het politieke, technologische, sociale en economische landschap begeeft. Door het analyseren van het 3C-model kan naast inzicht in de haalbaarheid verkregen worden, maar het kan ook leiden tot informatie waarmee de kans op succes kan worden vergroot (zie figuur 1.7) Dit betekent voor dit onderzoek dat het belangrijk is om de interne omgeving in kaart te brengen, de doelgroep een belangrijke rol speelt en de concurrentie ook inzichtelijk gemaakt moet worden. De onderzoeksvragen zijn onder andere hierop gericht. Dondorp en Sluijs (2014) geven ook aan dat de eerste stap bij het schrijven van een marketingcommunicatieplan is het onderzoeken van deze drie onderdelen (zie paragraaf 3.5).

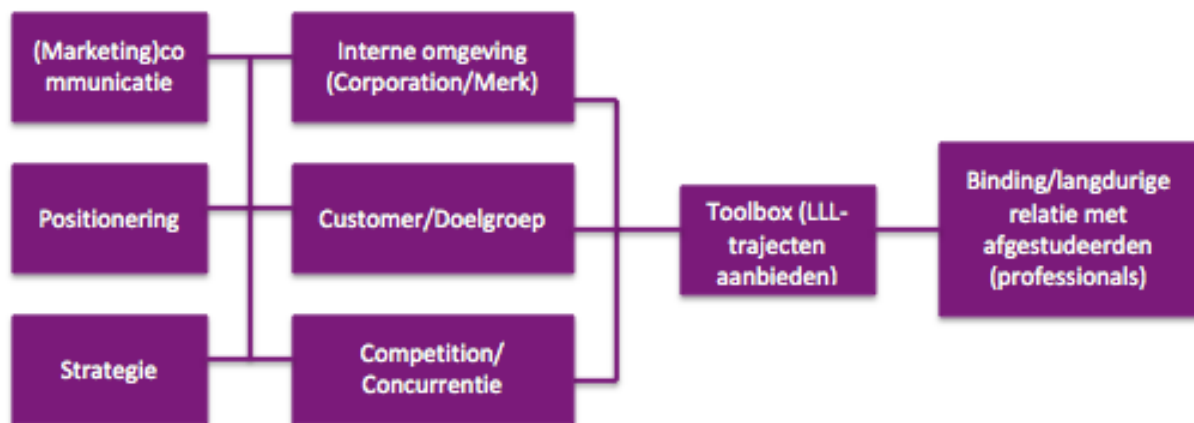
Figuur 1.7 3C-model



(Marktonderzoekbureau Molgo, 2014)

3.6 Conceptueel model

Om het kern van dit onderzoek weer te geven, is er een conceptueel model samengesteld. CHILL wil een binding (langdurige relatie) krijgen met afgestudeerden (professionals). Om die binding te krijgen, is er een toolbox opgericht waar professionals workshops en trainingen kunnen volgen die bijdrage aan de persoonlijke ontwikkeling. Om die toolbox goed in de markt te zetten, zijn een aantal aspecten noodzakelijk. Het is belangrijk om de interne omgeving, de doelgroep en de concurrentie te analyseren. Vervolgens verkrijgt men een inzicht in hoe marketingcommunicatie, positionering en strategie ingezet moeten worden die ervoor zorgen dat professionals deelnemen aan de toolbox. Dit leidt tot binding met professionals.



4 Onderzoekopzet

In dit hoofdstuk is het onderzoeksontwerp in kaart gebracht. Allereerst is beschreven welk soort onderzoek er uitgevoerd gaat worden. Vervolgens is per onderzoeksvraag aangegeven welke onderzoeksmethode er gebruikt gaat worden. Ten slotte is aangegeven hoe de uitvoering van het onderzoek eruitziet en hoe de betrouwbaarheid en validiteit worden gewaarborgd.

4.1 Type onderzoeksontwerp

Bij dit onderzoek gaat het om de hoe-vraag: “Hoe kan CHILL middels marketingcommunicatie de toolbox (kortlopende leven lang leren trajecten) in de markt zetten, zodat afgestudeerden in de sector Chemie & Materialen die daadwerkelijk gaan volgen?”.

Dit betekent dat dit onderzoek een ontwerpend onderzoek is. Een ontwerpend onderzoek geeft invulling op een vraag met ‘hoe kan..’ (Andriessen, 2011). Ontwerpend onderzoek is bedoeld om nieuwe oplossing voor een probleem te vinden en richt zich vooral op de nabije toekomst. Voor CHILL betekent dit het benutten van nieuwe kansen. De uitkomst van het onderzoek is een ontwerp dat behulp van de inzichten van beschrijvende of verklarende vragen is gemaakt. Dit onderzoek zal daarom ook vooral een beschrijvend karakter hebben, waarbij beschreven gaat worden wat er gedaan kan worden om iets onder de aandacht te brengen (Burns & Bush, 2011).

Verder is dit onderzoek zowel een primair als secundair onderzoek, aangezien er zowel desk- als fieldresearch uitgevoerd gaat worden. Het primair onderzoek (fieldresearch) zal worden uitgevoerd aan de hand van kwalitatief onderzoek door het houden van diepte-interviews. Het universum bij kwalitatief onderzoek is geen getallenuniversum (zoals bij kwantitatief onderzoek), maar een universum van meningen, houdingen en gedragingen (Dinklo, 2006).

4.2 Methode van onderzoek

Onderzoeksvraag 1: *Hoe wordt marketingcommunicatie momenteel ingezet voor de toolbox?*

Om antwoord te krijgen op deze onderzoeksvraag zal intern een semigestructureerd interview gehouden worden met drie medewerkers. Deze drie medewerkers zijn:

- Jeroen Veen (senior communicatie adviseur): Jeroen maakt deel uit van het alumniwerkgroep en houdt zich daarnaast onder andere bezig met marketing en communicatie binnen CHILL.
- Joost Ruland (opdrachtgever en programmamanager leven lang leren): Joost maakt ook deel uit van het alumniwerkgroep en heeft onder andere een goede zicht in welke stappen er ondernomen zijn voor de ontwikkeling van de toolbox (en het alumnibeleid).
- Marous Kuijter (Algemene Zaken): Marous maakt ook deel uit van het alumniwerkgroep en heeft daarnaast heel veel kennis en ervaring met CHILL. Marous is er sinds de oprichting van CHILL geweest en Marous heeft ook inzicht in bedrijfskundige aspecten.

Verder zal er ook deskresearch gedaan worden door ook intern secundaire data over de toolbox op te halen en er zal onderzocht worden welke kansen en bedreigingen er zijn. Wellicht kan er ook informatie verkregen worden door het deelnemen van de alumniwerkgroepbijeenkomst die om de

twee weken gehouden wordt met de alumniwerkgroep. Deze onderzoeksvraag zal leiden tot een SWOT-matrix.

Onderzoeksvraag 2: Hoe ziet de concurrentie eruit op het gebied van kortlopende leven lang leren trajecten?

Om antwoord te krijgen op deze onderzoeksvraag, zal (grondig) deskresearch uitgevoerd worden. Middels voornamelijk bronnen van het internet zal informatie verkregen worden.

Onderzoeksvraag 3: Welke aspecten zijn voor de communicatiedoelgroep belangrijk bij hun keuzeproces?

Om antwoord te krijgen op deze onderzoeksvraag, zullen er diepte-interviews gehouden worden met de onderzoeksdoelgroep waarbij semigestructureerd vragen gesteld worden. Bij deze onderzoeksvraag is het belangrijk om allereerst in kaart te brengen wie de communicatiedoelgroep is. Vervolgens is het interessant om te onderzoeken hoe het oriëntatie- en beslissingsproces van deze communicatiedoelgroep verloopt, om hier later op in te spelen. Welke aspecten van de toolbox vindt de doelgroep belangrijk, is dat bijvoorbeeld de prijs die hen stimuleert om deel te nemen aan de toolbox? Tijdens de diepte-interviews zal de techniek 'laddering' gebruikt worden. Laddering wordt gebruikt om het verband tussen productkenmerken en consumentenwaarden te ontdekken (Burns & Bush, 2011). Daarnaast zal er ook geprobeerd worden om middels deskresearch informatie te verzamelen voor het beantwoorden van dit onderzoeksvraag. Wellicht zijn er bestaande onderzoeken betreft het oriëntatie- en beslissingsproces van de gekozen communicatiedoelgroep.

Onderzoeksvraag 4: Welke marketingcommunicatiemiddelen en -kanalen kan CHILL in te zetten om de toolbox onder de aandacht te brengen?

Ook om op deze onderzoeksvraag een antwoord te krijgen, zullen diepte-interviews gehouden worden, waar onder andere onderzocht gaat worden van welke communicatiemiddelen en -kanalen de doelgroep gebruik maakt en welke content zij belangrijk vinden. Wanneer dit onder andere in kaart gebracht wordt, kan er ook bepaald worden via welke marketingcommunicatiemiddelen en -kanalen CHILL de doelgroep kan bereiken. Bij deze onderzoeksvraag zullen diverse modellen geraadpleegd/gehanteerd worden, namelijk MDC-model, 3C-model en aankoopprocesmodellen.

4.3 Uitvoering onderzoek

Bij kwalitatief onderzoek zijn steekproeven van 12, 15 of 20 respondenten gebruikelijk (Scholl & Olivier, 2014). Scholl en Olivier (2014) geven aan dat bij 8 interviews bij dezelfde steekproef, de reacties zich beginnen te herhalen. In 4-8 interviews krijgt men 80 procent van de informatie binnen. Voor dit onderzoek zullen 12 externe diepte-interviews uitgevoerd worden. Er is gekozen om in eerste instantie 12 interviews uit te voeren en vervolgens een analyse uit te voeren. Wanneer blijkt dat de reacties zich niet herhalen, dan zullen er meer interviews afgenomen worden (er wordt dan wel rekening gehouden met haalbaarheid qua tijd).

Wie?

De onderzoekspopulatie is verdeeld in 'jaar van afstuderen'.

Afgestudeerden zijn door CHILL, zoals eerder aangegeven, verdeeld in drie groepen, namelijk:

- Starting professionals: net afgestudeerd tot maximaal 4 jaar van de opleiding
- Experienced professionals: tussen 4 en 12 jaar van de opleiding

- Senior professionals: meer dan 12 jaar van de opleiding (mogelijk de beslissers binnen een bedrijf)

Bij het uitvoeren van deskresearch is naar voren gekomen dat er in een ander onderzoek van Rosalie de Lange (2012) onderzoek is gedaan naar segmentatie van Beeldende Kunst en Vormgeving-alumni. In dit onderzoek is het volgende naar voren gekomen (De Lange, 2012):

De doelgroep BKV alumni is voor analyse van het onderzoek onderverdeeld in 3 categorieën;

- 1 tot 3 jaar afgestudeerden
- 3 tot 6 jaar afgestudeerden
- 6 tot 12 jaar afgestudeerden

Deze verdeling is pas na uitvoering van het onderzoek tot stand gekomen; op basis van de interviews is geconcludeerd dat alumni in de eerste 1 tot 3 jaar na het afstuderen door een soort 'opstartfase' gaan. Alumni zijn zoekende naar wat zij precies willen, gaan op reis, verhuizen, zoeken een baan etc. De volgende 3 tot 6 jaar komt er meer vorm aan de richting die alumni in slaan en komt er een opbouwfase. Alumni die 6 tot 12 jaar geleden zijn afgestudeerd, hebben meestal hun draai gevonden wat hun carrière betreft.

Om die reden is voor dit onderzoek besloten om een tussenweg te vinden en de diepte-interviews als volgt onder te verdelen:

Jaar afgestudeerd	Aantal
Net afgestudeerd tot 4 jaar	3
4 tot 8 jaar afgestudeerd	3
8 tot 12 jaar afgestudeerd	3
Meer dan 12 jaar afgestudeerd	3
TOTAAL	12

Deze personen dienen werkzaam te zijn in een mkb-bedrijf. CHILL richt zich namelijk op mkb bedrijven. Aangezien er gericht wordt op een specifieke kerndoelgroep, is deze steekproef klein (Scholl & Olivier, 2014). Bij kwalitatieve onderzoeksmethodes is meestal de steekproef klein, waardoor de onderzoeker de mogelijkheid heeft te vragen naar motieven en beweegredenen van respondenten en hiermee veel inzichten verkrijgt (Mandemakers & Meier, 2007).

Om antwoord te verkrijgen op onderzoeksvraag 1 zullen intern interviews gehouden worden met drie personen (zie paragraaf 4.2). Deze interviews zullen bij CHILL op locatie plaatsvinden.

Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek is, zoals eerder aangegeven een kwalitatief onderzoek. Deze vorm van onderzoek komt vooral van pas als er behoefte is aan inzicht in het *hoe en waarom*, en minder in het *hoeveel en waar*. Een voordeel van kwalitatief onderzoek in de vorm van mondelinge individuele interviews is dat men dit type onderzoek relatief makkelijk kan organiseren en dat het in korte tijd veel nuttige informatie kan opleveren (Scholl & Olivier, 2014).

Om een zo volledig mogelijk antwoord te verkrijgen op de probleemstelling, zullen er face-to-face (persoonlijke) diepte-interviews onder de doelgroep gehouden te worden. Mondeling zal er data verzameld worden. Deze manier van onderzoek kent enkele voordelen. Zo kan de interviewer de vragen aanpassen aan de verbale of non-verbale reacties van de respondent. Verder ontstaat er een bepaalde vertrouwensband. Ook zal deze manier van onderzoek de kwaliteit in positieve zin beïnvloeden, doordat de juiste mensen worden geselecteerd. Echter, kent kwalitatief onderzoek ook

zijn nadelen. Bij kwalitatief onderzoek is het belangrijk om de respondent op zijn gemak te laten voelen. Dit is een lastige klus, maar dient wel goed uitgevoerd te worden, zodat de respondent duidelijk en diepgaand antwoord geeft op de vragen. Daarom zullen de interviews beginnen met een informeel-praatje. De diepte-interviews zullen worden opgenomen, zodat deze terug te luisteren zijn. Verder zullen de interviews, zoals eerder benoemd, semigestructureerd van aard zijn. Er is voor deze onderzoeksmethode gekozen, omdat deze methode de mogelijkheid biedt extra vragen te stellen om meer verdieping te krijgen. De interviewer heeft een lijst met thema's en vragen die tijdens het interview besproken worden.

Hoe en waar?

In week 5 van de afstudeerstage zal in samenspraak met Marous Kuijer en Joost Ruland een lijst samengesteld worden met personen voor de diepte-interviews. Deze personen zullen telefonisch of persoonlijk uitgenodigd worden voor de diepte-interviews.

CHILL is in het bezit van een lijst met gegevens van alle alumni tot 12 jaar afgestudeerd in de richting Chemie en Materialen (Zuyd Hogeschool). Er is geen lijst beschikbaar met alumni die langer dan 12 jaar zijn afgestudeerd, maar de opdrachtgever en anderen binnen CHILL kunnen via-via in contact komen met deze personen. Vervolgens zal er gekeken worden welke personen werkzaam zijn binnen de mkb. De volgende stap is het analyseren welke functies deze personen hebben en in welke domein ze werkzaam zijn. Voor dit onderzoek wordt namelijk een segmentatie uitgevoerd op bedrijven die actief zijn binnen Chemie en Materialen.

De meest praktische locatie om de interviews af te nemen is bij het bedrijf waar de respondent werkt. Hiervoor is gekozen, omdat dit de beste keuze is voor respondenten die slechts beperkt de tijd hebben voor het interview (Meier & Mandemakers, 2007). Echter, ieder respondent prefereert een andere locatie. Indien gewenst wordt om de interview bij CHILL te houden, is dit mogelijk. Wel is het belangrijk dat een interview plaatsvindt in een rustige omgeving waar niet teveel afleiding is, en respondenten zich op hun gemak kunnen voelen. Wanneer de afspraak is ingepland met de respondent, zal de interviewer een e-mail of brief naar de respondent sturen ter bevestiging van de afspraak.

Ieder interview zal een tijdsbestek van ongeveer één uur in beslag nemen. Daarnaast is het belangrijk om de geïnterviewde voldoende tijd te geven voor het beantwoorden van de interviewvragen om zo betrouwbare antwoorden te krijgen. Om valide antwoorden te verkrijgen, is het noodzakelijk om de vraagpuntenlijst aan te houden. Om valide antwoorden te krijgen zullen er geen suggestieve vragen gesteld worden. Voor het afnemen van de interviews wordt, zoals eerder beschreven, een semigestructureerde vraagpuntenlijst gebruikt. Hiervoor is gekozen, omdat dan telkens dezelfde vragen worden gesteld, wat de betrouwbaarheid ten goede komt. Aangezien het een semigestructureerde vraagpuntenlijst is, is er de mogelijkheid om op bepaalde vragen door te vragen. De vragen zullen hoofdzakelijk uit een open vraagstelling bestaan.

Analyse interviews

Na het afnemen van de interviews zullen deze getranscribeerd worden aan de hand van de opnames. Dit houdt in de opgenomen interviews letterlijk uitgetypt worden inclusief alle nuances en emoties. Deze dienen in de tekst tussen haakjes opgenomen te worden. Na het transcriberen van de interviews is de tweede stap om de niet-relevante tekst te schrappen. Alles wat niet te maken heeft met het onderzoek zal geschrapt worden. Daarnaast zal de tekst verdeeld worden in fragmenten. Ieder fragment geeft informatie over slechts één onderwerp. Vervolgens kunnen de fragmenten

worden gelabeld. Dit houdt in dat tekstfragmenten worden voorzien van een indicatie (naam, omschrijving of andere code).

Stappenplan uitvoering interviews

Hieronder is weergegeven welke stappen er ondernomen zullen worden voor het uitvoeren van de diepte-interviews.

1	Vaststellen respondenten
2	Respondenten benaderen/interviews inplannen
3	Vragenpuntenlijst samenstellen
4	Vragenpuntenlijst door meerdere personen laten controleren
5	Eventuele aanpassingen op vragenpuntenlijst
6	Interview oefenen
7	Interviews uitvoeren
8	Tussendoor interviews analyseren
9	Verdere uitvoering van interviews
10	Interviews transcriberen
11	Interviews analyseren
12	Resultaten verwerken in scriptie
13	Terugkoppeling opdrachtgever

4.4 Borging betrouwbaarheid en validiteit

Bij kwalitatief onderzoek is validiteit erg belangrijk om zo de onderzoeksvragen volledig te kunnen beantwoorden. Om een valide onderzoek te waarborgen, zal er voor de diepte-interviews een vragenpuntenlijst worden opgesteld. Deze vragenpuntlijst dient ter ondersteuning tijdens het interviewen en zorgt ervoor dat alle aspecten van het onderwerp belicht worden. De interviewer moet gedurende het interview actief luisteren om zeker te zijn dat respondenten bruikbare informatie verstrekken. De interviewer zal doorvragen naar achterliggende motivaties en ideeën, waardoor er gedetailleerde informatie vrij komt (Kooiker, Broekhoff, & Stumpel, 2011).

Verder wordt de validiteit van dit onderzoek gewaarborgd, doordat de onderzoeksvragen gebaseerd zijn aan de hand van modellen en theorieën (literatuuronderzoek). Onderzoeksvragen zijn gebaseerd op het stappenplan van een marketingcommunicatieplan die Dondorp & Sluijs hebben vastgesteld en daarnaast gaan de deelvragen hoofdzakelijk over Merkidentiteit, Doelgroep en Concurrentie (MDC-model). Met dit model zal de positionering in het marketingcommunicatieplan in kaart brengen. Dit komt de validiteit ten goede (meten wat men wilt meten).

Betrouwbaarheid houdt in dat bij herhaling van hetzelfde onderzoek onder dezelfde omstandigheden, in de meest wenselijke situatie, alle resultaten exact hetzelfde zijn als de resultaten van het vorig onderzoek. De betrouwbaarheid zal in dit onderzoek op verschillende manieren gewaarborgd worden. Ten eerste krijgen respondenten de mogelijkheid om de interview uit te voeren op een eigen gekozen tijdstip en een eigen prettige locatie (werkveld). Verder wordt er voor ieder interview minimaal 1 uur uitgetrokken met mogelijkheid voor uitloop.

4.5 Beperking van het onderzoek

Bij dit onderzoek zal de focus niet liggen op de inhoud van de toolbox. Hiermee wordt bedoeld dat er niet direct onderzocht gaat worden welke trainingen en workshops de toolbox dient te omvatten. Dit zal voornamelijk een andere afstudeerstagiaire onderzoeken en de resultaten hiervan zullen wel bruikbaar zijn voor dit onderzoek. Bij dit onderzoek zal onderzocht worden welke aspecten van de toolbox belangrijk zijn voor de doelgroep. Denk hierbij aan prijs, aanbod, locatie etcetera. Dit is meer gericht op marketingcommunicatie. Verder gaat het bij dit onderzoek erom hoe de toolbox in de markt gezet kan worden en niet zozeer over of de toolbox leidt tot binding.

5 Projectgroep

Binnen het project zijn een aantal projectleden die nauw betrokken zijn bij mijn onderzoeksopdracht. In de schema hieronder zijn de personen weergegeven die tot zo ver betrokken zijn. Deze personen behoren tot het project Alumnibeleid. Deze werkgroep is verantwoordelijk voor het tot stand komen van een duurzaam alumnibeleid voor CHILL in relatie tot het programma leven lang leren. In deze werkgroep werken mensen vanuit de disciplines Onderwijs, Communicatie en HR met elkaar samen. Ik behoor gedurende mijn afstudeerstage tot deze werkgroep. Om de week is er een vergadering waarbij alle projectleden bij elkaar komen om te brainstormen.

Naam	Functie
Joost Ruland	Programmamanager leven lang leren en tevens bedrijfsbegeleider
Marous Kuijer	Managementassistent/ Algemene Zaken/ HR
Jolien Paulussen	PR & Communicatie
Jeroen Veen	Senior communicatie adviseur
Noura Mohr	Afstudeerder People and Business Management

6 Werkplanning

In onderstaande schema is mijn werkplanning schematisch weergegeven. Echter, is dit wel een conceptplanning. Dit betekent dat er gedurende mijn afstudeeropdracht wijzigingen kunnen plaatsvinden. Deze planning is in Excel gemaakt en wordt iedere week geraadpleegd.

WERKPLANNING Afstudeeropdracht CHILL	Week 0	Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 5	Week 6	Week 7	Week 8	Week 9	Week 10	Week 11	Week 12	Week 13	Week 14	Week 15	Week 16	Week 17	Week 18	Week 19	Week 20
Werkplekscan inleveren																					
Externe oriëntatie																					
Intakegesprek																					
Orienterende interviews																					
Vaststellen probleemstelling en onderzoeksvragen																					
Terugkomdag																					
Literatuurstudie																					
Projectplan afronden																					
Start maken met deskresearch																					
Start maken met voorbereiding fieldresearch																					
Lijst opvragen met personen voor fieldresearch																					
Projectplan inleveren																					
Terugkoppelpresentatie																					
Feedback projectplan																					
Start fieldresearch																					
Terugkomdag																					
Evaluatie fieldresearch																					
Afrondingsfase fieldresearch																					
Analyse fieldresearch																					
Onderzoekresultaten verwerken in scriptie																					
Conclusies en aanbevelingen																					
Implementatieplan																					
Alle onderdelen van scriptie zo goed als af hebben																					
Conceptscriptie inleveren																					
Laatste puntjes uitwerken																					
Controle op spelling en volledigheid																					
Reflectieverslag maken																					
Inleveren scriptie																					
Inleveren reflectieverslag + TSP-logboek																					
Presentatie (verdediging)																					
Voortgang bevindingen presenteren bij CHILL																					
Wekelijks TSP-logboek bijhouden																					

Deadlines	Datum 1e kans	Tijdstip	Datum resultaat	Datum 2e kans	Tijdstip	Datum resultaat	Status
Werkplekscan	27 juni 2016	08:30 uur	10 werkdagen	-	-	-	Voltooid
Projectplan	3 oktober 2016	08:30 uur	10 oktober 2016	-	-	-	Voltooid
Conceptscriptie	12 december 2016	08:30 uur	19 december 2016	Maart 2017	-	-	
Definitieve scriptie	9 januari 2017	08:30 uur	23 januari 2017	27 maart 2017	08:30 uur	10 april 2017	
Procesverslag	9 januari 2017	08:30 uur	23 januari 2017	-	-	-	
Presentatie	Week 9 of 10 van Q2 2016/2017	-	-	-	-	-	

7 Risicoanalyse

Tijdens elk project kunnen er risico's zijn die het welslagen van het project kunnen bedreigen. Risico's zijn te onderscheiden in interne en externe risico's. Voorafgaand het project is het essentieel om bewust na te denken over deze risico's. In dit hoofdstuk staan de interne en externe risico's voor dit project. Verder heb ik geen herkansingen die ik nog moet uitvoeren voor mijn studie. Dit betekent dat ik tijdens mijn afstudeerstage hier geen rekening mee hoeft te houden.

7.1 Interne risico's

De interne risico's tijdens dit project zijn:

Deadline projectplan en scriptie wordt niet behaald door tijdsdrukke.

- *Hoe voorkomen?:* Om ervoor te zorgen dat ik op tijd mijn projectplan afkrijg, zal ik in de eerste en tweede week van mijn afstudeerstage grotendeels werken aan mijn projectplan. In de eerste twee weken zullen er meerdere gesprekken plaatsvinden om de afstudeeropdracht zo goed mogelijk in kaart te brengen en een goede afbakening te maken. Verder zal ik fulltime (40 uur) bezig zijn met mijn afstudeeropdracht en dus niet ook andere werkzaamheden uitvoeren. Daarnaast heb ik een planning gemaakt waarin ik heb beschreven wat ik iedere week ga doen. Iedere week al ik op vrijdag analyseren of ik op schema zit. Op deze manier wil ik het risico, het niet behalen van mijn deadlines, voorkomen.

Te weinig begeleiding vanuit de stageorganisatie.

- *Hoe voorkomen?:* Om dit risico te vermijden, zijn de verwachtingen in kaart gebracht. Deze zijn te lezen in dit projectplan (zie paragraaf 8.1). Verder is er afgesproken dat ikzelf tijdig aangeef wanneer ik tegen problemen aanloop of vragen heb. Ook is er de afspraak gemaakt om samen met mijn scriptiebegeleider regelmatig te brainstormen over de voortgang van mijn afstudeeropdracht.

(Eind)producten worden afgekeurd.

- *Hoe voorkomen?:* Het kan voorkomen dat het projectplan of conceptscriptie worden afgekeurd. Wanneer dit gebeurt, zal ik een vertraging oplopen. Om dit te voorkomen, zal ik via een planning werken, goed de beoordelingscriteria en kwaliteitseisen doornemen.

7.2 Externe risico's

De externe risico's zijn:

Bedrijfsbegeleider of scriptiebegeleider is door ziekte of een andere reden op lange termijn afwezig.

- *Hoe voorkomen?:* Wanneer mijn bedrijfsbegeleider ziek zal zijn, heb ik een ander aanspreekpunt. Met vragen, problemen of opmerkingen kan ik terecht bij Marous Kuijer. Zij is ook werkzaam bij CHILL en is een 'tweede' begeleider. Mocht dit het geval zijn, dan zal ik dit ook melden bij mij scriptiebegeleider en met haar overleggen hoe ik het verder het beste kan oppakken. Mocht mijn scriptiebegeleider door ziekte of een andere reden (langdurig) afwezig zijn, dan zal ik contact opnemen met haar en met het stagebureau. Verder zal ik dit ook bespreken met mijn bedrijfsbegeleider.

Verandering van probleemstelling, doelstelling en onderzoeksvragen.

- *Hoe voorkomen?:* Om te voorkomen dat de probleemstelling, doelstelling en onderzoeksvragen gedurende de afstudeerstage veranderd moeten worden, heb ik dit projectplan samengesteld. Het projectplan dient als startpunt van de afstudeeropdracht. Mijn bedrijfsbegeleider en scriptiebegeleider zullen dit projectplan doornemen en hier feedback op geven. Wanneer dit projectplan door de examen commissie goedgekeurd zal worden met een Go, staat de probleemstelling vast. Wanneer ik veranderingen zou moeten aanbrengen (herkansing), dan zal ik dit direct na de beoordeling van het projectplan doen om zo niet in tijdsnood te komen.

8 Kwaliteitsbewaking

In dit hoofdstuk is de projectorganisatie beschreven en is er beschreven welke afspraken ik met mijn bedrijfsbegeleider en scriptiebegeleider heb gemaakt over kwaliteitsbewaking.

8.1 Projectorganisatie

8.1.1 Verwachtingen projectorganisatie

De personen die voornamelijk betrokken zijn bij dit project (afstudeeronderzoek) zijn mijn bedrijfsbegeleider, scriptiebegeleider en ikzelf.

De verwachtingen ten aanzien van de student zijn:

- Benadert zelfstandig en methodisch vraagstukken in de beroepspraktijk, waar het probleem op voorhand niet duidelijk is omschreven.
- Past bij de zijn stage voldoende relevante en actuele kennis toe van het vakgebied.
- Beschrijft, interpreteert en past relevante en actuele ontwikkelingen in het vakgebied toe.
- Past zelfstandig en onder eigen verantwoording, relevante en actuele (wetenschappelijke) kennis en inzichten toe bij het definiëren, analyseren en oplossen van een praktijkprobleem.
- Voert zelfstandig desk- en fieldresearch uit voor het verkrijgen van de relevante informatie voor het oplossen van het praktijkprobleem en analyseert deze.
- Genereert op basis van de analyse van de verkregen informatie, oplossingen/opties, en komt tot een gefundeerde keuze en werkt deze keuze uit in de vorm van een adviesrapport.
- Brengt zijn/haar werkwijze, de informatie, de analyse en de oplossingen (het advies) schriftelijk en mondeling over op een publiek bestaande uit specialisten en niet-specialisten.
- Reflecteert zowel op de inhoudelijke gemaakte keuzes alsook op zijn eigen competentieontwikkeling die tijdens de stage heeft plaatsgevonden.
- Laat een houding en vaardigheden zien die passen om als een beginnend beroepsbeoefenaar te kunnen functioneren.
- Geeft tijdig aan wanneer er vragen, problemen of belemmeringen zijn (zowel aan bedrijfsbegeleider als scriptiebegeleider).

De verwachtingen ten aanzien van de bedrijfsbegeleider zijn:

- Faciliteren van een afstudeeropdracht op hbo-niveau.
- Zorg dragen voor de introductie van de student binnen de organisatie.
- Wegwijs maken binnen de organisatie.
- Contactpersoon zijn voor de docentbegeleider vanuit school.
- Voeren van wekelijks begeleidingsgesprek en feedback geven op tussentijdse producten.
- De student in staat te stellen te werken volgens het Tienstappenplan.
- Voorzien van voor het onderzoek noodzakelijke informatie.
- Ontsluiten van relevante contacten en netwerken.
- Concept afstudeerscriptie van feedback voorzien.
- Schriftelijke evaluatie van het functioneren van de student en het resultaat.

De scriptiebegeleider voert zijn taak uit als coach. Dit betekent dat de scriptiebegeleider inhoudelijk en procesmatig begeleidt vanuit een coachende rol. De verwachtingen ten aanzien van de scriptiebegeleider zijn:

- Fungeren als eerste aanspreekpunt tijdens het afstuderen over inhoudelijke zaken.
- Bijwonen van terugkoppelingsgesprek TSP stap 5.
- Terugkombijeenkomsten rondom projectplan en dataverwerking voorzitten.
- Feedback geven op het projectplan.
- Voeren van een periodiek begeleidingsgesprek en feedback geven op tussentijdse producten aan de hand van het Logboek TSP.
- Bewaken van het niveau van het afstuderen.
- Onderhouden van contacten met de bedrijfsbegeleider.
- Zorgen voor een goede afstemming tussen opleiding en de afstudeerorganisatie.
- Oplossen van eventuele problemen.
- Het beoordelen van de concept afstudeerscriptie en deze voorzien van feedback.
- Toestemming geven voor het inleveren van het afstudeerproduct ter beoordeling.

(Blokboek afstudeerstage 2016-2017)

8.1.2 Gegevens projectorganisatie

Verwijderd (vertrouwelijk)

8.2 Afspraken

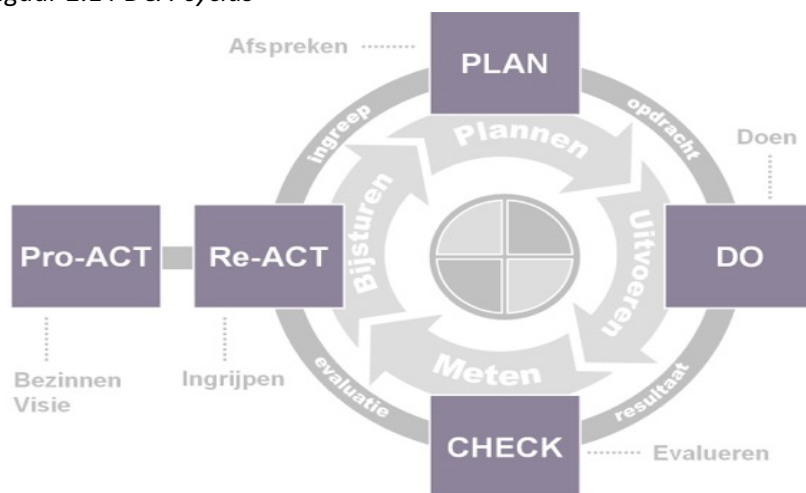
Om de kwaliteit van het project te bewaken en de voortgang te evalueren van mijn afstudeerstage, heb ik met mijn bedrijfsbegeleider afgesproken om regelmatig (indien mogelijk wekelijks) de voortgang te evalueren. Tijdens dit gesprek zal onder andere de voortgang van mijn onderzoeksoopdracht aan bod komen en mijn eigen functioneren. Wanneer er problemen zijn of er zaken verbeterd dienen te worden, zal dit ook besproken worden. Tevens kan ik ook iedere dag met vragen terecht bij mijn bedrijfsbegeleider. Mijn (eind)producten zullen ook door mijn stagebegeleider geanalyseerd worden en mijn bedrijfsbegeleider zal mij voorzien van feedback.

Om het project te doen slagen, schrijf ik dit projectplan. Dit is een manier van kwaliteitsbewaking, waar ik definitief vaststel waar ik gedurende mijn afstudeeronderzoek mee bezig zal zijn. Ik baken mijn afstudeeropdracht af, zodat ik mijn tijd optimaal kan benutten en in een korte periode veel kan bereiken en leren. Ook mijn docentbegeleider kan in dit projectplan lezen hoe ik mijn afstudeeronderzoek vorm ga geven. Zij zal mij voorzien van feedback. Dit zorgt ervoor dat de kwaliteit van mijn afstudeeronderzoek wordt gewaarborgd.

Tevens zijn er een aantal terugkomdagen op school. Op deze dagen wordt de vordering van mijn scriptie geëvalueerd. Verder dien ik op 12 december 2016 een conceptversie van mijn scriptie in te leveren. Ik heb afgesproken met mijn scriptiebegeleider dat ik dan mijn scriptie zo ver mogelijk af heb. De scriptiebegeleider beoordeelt de conceptversie aan de hand van een Go/ No Go formulier. Wanneer er een Go wordt gegeven dan betekent dit dat ik op koers lig en dat de scriptiebegeleider verwacht dat het haalbaar is om tijdig een afstudeerproduct van voldoende niveau te realiseren. Wanneer er een No Go wordt gegeven betekent dit dat ik onvoldoende vordering heb gemaakt en dat de scriptiebegeleider verwacht dat dit binnen de beschikbare tijd niet meer in te halen is.

Tijdens de afstudeerstage werk ik feitelijk met het PDCA-principe. In figuur 6.1 is weergegeven hoe de PDCA-cyclus wordt gebruikt. Ik zal aan de hand van de TSP-methode een onderzoek opzetten en dit verwerken in mijn scriptie (Plan). Vervolgens zal ik dit onderzoek gedurende mijn stage gaan uitvoeren (Do). Tussentijds zullen er een aantal feedbackmomenten plaatsvinden met mijn bedrijfsbegeleider en ook scriptiebegeleider waar alles wordt besproken en geëvalueerd (Check). Ten slotte zal mijn scriptie, wanneer dit nodig is, bijgestuurd worden (Act).

Figuur 2.1 PDCA-cyclus



(123management, 2016)

9 Overige zaken

In dit hoofdstuk zijn de opbrengsten en kosten van CHILL (2014-2015) weergegeven. Verder is er een samenvatting van de oriënterende interviews weergegeven. Tot slot komt mijn werkplekscan in dit hoofdstuk aan bod.

9.1 Opbrengsten en kosten (2014-2015)

CHILL	Jaarplan 2014-2015	Conc cijfers 2014-2015	Realisatie 2013-2014
Opbrengsten CHILL			
Omzet	475.000	466.763	315.063
Cofinanciering			
Sabic (cash)	414.000	414.000	374.312
Sabic (in kind)			39.688
DSM (in kind)	315.000	261.600	259.000
DSM (cash)		53.400	56.000
Zuyd (in kind)	59.000	59.000	59.000
UM (in kind)		31.361	
UM (cash)	146.000	114.639	146.000
Arcus (in kind)	17.000	64.592	43.206
Arcus (cash)	53.000	5.408	26.794
Leeuwenborgh (in kind)	47.000	47.000	47.000
	1.051.000	1.051.000	1.051.000
Bijdrage overheid			
Lokale overheid (provincie en gemeentes)	315.000	315.000	314.000
Totale opbrengsten	1.841.000	1.832.763	1.680.063
Kosten kernteam en faciliteiten			
Exploitatiekosten			
Machines en installaties onderhoud/verbruik	90.000	94.213	57.521
Personeelskosten			
Personeel inzet incl projecten	1.340.000	1.108.889	1.014.847
Overige personeelskosten	20.000	8.004	8.637
Overige bedrijfskosten			
Huisvestigingskosten	460.000	370.331	433.359
PR en Communicatie	100.000	5.143	34.463
Overige algemene kosten en kantoorkosten	120.000	170.203	130.537
Totale kosten	2.130.000	1.756.793	1.679.364
Investeringsbijdrage	-289.000		
Exploitatieresultaat		75.970	699
Alle bedragen van 2014/2015 zijn exclusief BTW.			

9.2 Oriënterende interviews

Verwijderd (vertrouwelijk)

9.3 Werkplekscan

Verwijderd (vertrouwelijk)

Bronvermelding

Boeken:

Burns, A.C., & Bush, R.F. (2011). *Principes van marktonderzoek* (6^e editie). Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V.

Dondorp D., Sluijs N. v.d. (2014). *Zo maak je een marketingcommunicatieplan*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

Fill, C. & Fill, K.E. (2006). *Business-to-businessmarketing*. Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V.

Floor, J., & Raaij, W. v. (2006). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

Kempen, P., & Keizer, J. (2011). *Competent afstuderen en stagelopen*. Houten: Noordhoff Uitgevers b.v. Groningen.

Kooiker, R., Broekhoff, M., & Stumpel, H. (2011). *Marktonderzoek*. noordhoff.

Mandemakers, M. & Meier, U. (2007). *Kwalitatief marktonderzoek*. Op zoek naar voorkeuren en oordelen. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

Marcus, J., & Dam, N. van (2012). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management* (7^e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Michels, W. (2013). *Communicatie Handboek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Pearson Education (US)

Ohmae, K. (1982). *The Mind Of The Strategist: The Art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill, Inc

Pelsmacker, P. & Geuens M., & Bergh, J. v.d. (2015). *Marketingcommunicatie* (5^e editie). Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V.

Riezebos, R., & Grinten, J. v. (2015). *Stappenplan voor een scherpe positionering*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.

Rustenburg, G., Gouw, T. d., & Geus, A. d. (2011). *Strategische en operationele marketingplanning - Kernstof- B*. Houten: Noordhoff Uitgevers bv Groningen.

Verhage, B.J. (2009). *Grondslagen van de marketing* (7^e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Internetbronnen:

123management (2016). *Wat is een PDCA of Deming-cirkel?* Geraadpleegd op 8 september 2016 op http://123management.nl/0/020_structuur/a212_structuur_05_processtructuur_pdca.html

Chillabs (2016). *Partners van CHILL*. Geraadpleegd op 8 september 2016 op <http://www.chillabs.com/nl/over-chill/partners-van-chill/>

Chillabs (2016). *Over CHILL*. Geraadpleegd op 8 september 2016 op <http://www.chillabs.com/nl/over-chill/>

Chemelot (2016). *Chemelot groeit naar meest concurrerende en duurzame site van West-Europa*. Geraadpleegd op 8 september 2016 op <http://www.chemelot.nl/default.aspx?id=5&nid=1410&template=overig/nieuwsdetail.htm&taal=nl>

Communicatiecoach (2015). *Customer Value op het netvlies: Klant is weer Koning*. Geraadpleegd op 1 oktober 2016 op <http://www.communicatiecoach.com/marketingcommunicatie/customer-value-op-het-netvlies-klant-is-weer-koning/>

Engelen, P. (2016). *Jaarplan 2016-2017*. Geraadpleegd op 9 september op https://chillabs.sharepoint.com/_layouts/15/sharepoint.aspx

Engelen, P. (2015). *Jaarverslag 2014-2015*. Geraadpleegd op 7 september op https://chillabs.sharepoint.com/_layouts/15/sharepoint.aspx

EURIB (2013). *Het MDC-model van Riezebos & Van der Grinten*. Geraadpleegd op 20 september 2016 op http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering/i_-_Het_MDC-model_van_Riezebos_Van_der_Grinten.pdf

Grammarist (2016). *Alumna, alumnae, alumni, alumnus*. Geraadpleegd op 8 september 2016 op <http://grammarist.com/usage/alumna-alumnae-alumni-alumnus/>

Limburgs Economic Development (2014). *Beleidsplan 2014-2020*. Geraadpleegd op 10 september 2016 op <http://www.publicresult.nl/wp-content/uploads/2016/01/led-beleidsplan-2014-2020.pdf>

Marketingfacts (2015). *De klant centraal: customer value thinking*. Geraadpleegd op 2 oktober 2016 op <http://www.marketingfacts.nl/berichten/de-klant-centraal-customer-value-thinking>

Marktonderzoekbureau Molgo (2014). *Haalbaarheidsonderzoek uitgediept: Het 3C-model*. Geraadpleegd op 26 september 2016 op <http://www.marktonderzoekbureaumolgo.nl/artikel/haalbaarheidsonderzoek-3c-model>

Metronieuws (2016). *Afgestudeerden onvoorbereid werkvloer opgeslingerd*. Geraadpleegd op 20 september op <http://m.metronieuws.nl/nieuws/binnenland/2016/09/afgestudeerden-onvoorbereid-werkvloer-opgeslingerd>

Rijksoverheid (2015). *Kamerbrief over voortgang Leven Lang Leren*. Geraadpleegd op 8 september 2016 op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2015/10/26/kamerbrief-over-voortgang-leven-lang-leren>

Van Dale (2016). *Betekenis 'ambassadeur'*. Geraadpleegd op 10 september 2016 op <http://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/betekenis/nederlands/ambassadeur>

Zuyd Hogeschool (2016). *Applied Science*. Geraadpleegd op 29 september 2016 op <http://www.zuyd.nl/studeren/studieoverzicht/applied-science>

1limburg (2015). *Flink meer chemiestudenten Zuid-Limburg*. Geraadpleegd op 8 september 2016 op <http://www.1limburg.nl/flink-meer-chemiestudenten-zuid-limburg>

Overige:

Gosravani T. *Oriënterende interview*. Interview met Engelen P. op 9 september 2016 bij CHILL in Geleen.

Gosravani T. *Oriënterende interview*. Interview met Kuijer M. op 8 september 2016 bij CHILL in Geleen.

Gosravani T. *Oriënterende interview*. Interview met Paulussen J. op 9 september 2016 bij CHILL in Geleen.

Gosravani T. *Oriënterende interview*. Interview met Ruland J. op 7 september 2016 bij CHILL in Geleen.

Gosravani T. *Oriënterende interview*. Interview met Veen J. op 9 september 2016 bij CHILL in Geleen.

Bijlage 9: Beoordeling projectplan

Verwijderd (vertrouwelijk)

Bijlage 10: Beoordeling conceptscriptie

Verwijderd (vertrouwelijk)

Bijlage 11: Aanpassingen t.o.v. projectplan

Verandering onderzoeksvragen

Onderzoeksvraag 1 is veranderd van "Hoe wordt marketingcommunicatie momenteel ingezet voor de toolbox?" naar "Hoe ziet de organisatie-identiteit van CHILL eruit?". Gedurende het onderzoek kwam de onderzoeker erachter dat de oude onderzoeksvraag overbodig was. De toolbox is iets nieuws en zit in de conceptfase. Dit betekent dat er nog helemaal niets gedaan is omtrent marketingcommunicatie voor de toolbox. Na het dieper bestuderen van literatuur kwam de onderzoeker erachter dat de organisatie-identiteit belangrijk is voor het bepalen van een marketingstrategie (positionering). Daarom is de onderzoeksvraag geheel veranderd. Verder zijn andere onderzoeksvragen hetzelfde gebleven, maar iets anders geformuleerd. Bijvoorbeeld onderzoeksvraag 2 "Hoe ziet de concurrentie eruit op het gebied van kortlopende leven lang leren trajecten?" is veranderd naar "Welke belangrijke concurrenten omtrent de toolbox zijn er voor CHILL?".

Verandering onderzoeksmethode

Doordat onderzoeksvraag 1 veranderd is, is ook de onderzoeksmethode hiervan veranderd. In eerste instantie zou er middels semigestructureerde interne interviews met drie medewerkers onderzoeksvraag 1 beantwoord worden. De verandering heeft ertoe geleid dat er eerst middels uitgebreide deskresearch informatie is verzameld en een medewerker binnen CHILL geïnterviewd is om antwoord te krijgen op een specifieke deelvraag (historie). De bevindingen zijn vervolgens met de bedrijfsbegeleider besproken om te analyseren of de gevonden bevindingen correct waren.

Ook is onderzoeksvraag 2 (concurrentenanalyse) middels een andere methode uitgevoerd. In het projectplan is beschreven dat deze onderzoeksvraag via grondige deskresearch (bronnen via het internet) uitgevoerd ging worden. Gedurende het onderzoek is er gekozen voor een afnemersgeoriënteerde methode door het vragen naar concurrenten aan respondenten. Vervolgens zijn deze concurrenten geanalyseerd (websites) om te analyseren of deze daadwerkelijk als concurrenten kunnen worden beschouwd. Ook is er een lector van de faculteit Bèta (die ook bij CHILL zit) geïnterviewd om te analyseren welke concurrenten hij ziet voor de toolbox.

Verandering werkplanning

De uitvoeringsfase heeft uiteindelijk langer geduurd dan gepland was. Dit had te maken met het feit dat het erg moeilijk was om respondenten te vinden. De onderzoeker had alleen een naam en afstudeerjaar ter beschikking en moest vervolgens via LinkedIn een connectie zien te maken met deze mensen. De onderzoeker heeft ook bedrijven waar mensen werkzaam zijn benaderd, maar dit versnelde het proces niet. Uiteindelijk heeft het 7 weken geduurd om 12 mensen zover te krijgen om deel te nemen aan een interview. Het uitwerken van de interviews heeft ook ontzettend veel tijd gekost. Dit heeft ervoor gezorgd dat er minder tijd was voor het schrijven van de onderzoeksresultaten, conclusies, aanbevelingen en implementatieplan dan gepland.

Verandering bedrijfsbegeleider

In week 6 van de afstudeerstage heeft de afstudeerstagiaire een nieuwe bedrijfsbegeleider gekregen, namelijk Jeroen Veen. Jeroen is senior communicatieadviseur en hij kon gerichtere begeleiding aanbieden tijdens het afstudeeronderzoek, aangezien dit onderzoek een marketing en communicatievraagstuk heeft.

Bronvermelding

Boeken:

- Alsem K.J. (2013). *Strategische marketing planning*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Baarda B. (2009). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Baarda B. (2014). *Dit is onderzoek!* Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Baarda B., & Bakker E. (2013). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Betteke R. v. (1998). *Strategisch management van communicatie. Introductie van het communicatie-kruispunt*. Deventer: Samsom
- Broekhoff M. (2012). *Deskresearch*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Burns, A.C., & Bush, R.F. (2011). *Principes van marktonderzoek* (6^e editie). Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V.
- Dondorp D., Sluijs N. v.d. (2014). *Zo maak je een marketingcommunicatieplan*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Fill, C. & Fill, K.E. (2006). *Business-to-businessmarketing*. Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V.
- Fischer, T. & Julsing, M. (2014). *Onderzoek doen!* Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Floor, J., & Raaij, W. v. (2006). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Kempen, P., & Keizer, J. (2011). *Competent afstuderen en stagelopen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Kim C.W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review Pass.
- Kooiker, R., Broekhoff, M., & Stumpel, H. (2011). *Marktonderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Lambin, J. (2000). *Market-driven Management*. London: Macmillan Press
- Lovelock C., Wirtz J., & Verhagen W. (2011). *Dienstenmarketing* (7^e editie). Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V.
- Mandemakers, M. & Meier, U. (2007). *Kwalitatief marktonderzoek*. Op zoek naar voorkeuren en oordelen. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Marcus, J., & Dam, N. van (2012). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management* (7^e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

- Markus K.A.R., & Oudmans A.M. (2012). *Enquête research*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Michels, W. (2013). *Communicatie Handboek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Pearson Education (US)
- Ohmae, K. (1982). *The Mind Of The Strategist: The Art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill, Inc
- Pelsmacker, P. & Geuens M., & Bergh, J. v.d. (2015). *Marketingcommunicatie* (5^e editie). Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V.
- Riezebos, R., & Grinten, J. v. (2015). *Stappenplan voor een scherpe positionering*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Rustenburg, G., Gouw, T. d., & Geus, A. d. (2011). *Strategische en operationele marketingplanning - Kernstof- B*. Houten: Noordhoff Uitgevers bv Groningen.
- Veen, M. van, & Westerkamp K. (2010). *Deskresearch*. Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V.
- Verhage, B.J. (2009). *Grondslagen van de marketing* (7^e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.

Internetbronnen:

- Andriessen, D. (2011). *Workshop onderzoeken 2*. Geraadpleegd op 10 september 2016 op <https://mediasite.inholland.nl/Mediasite/Play/56c2042b0f9b4fe682b52309f30f03d71d>
- CBS (2016). *Een leven lang leren in Nederland: een overzicht*. Geraadpleegd op 9 september 2016 op [file:///Users/tinagosravani/Downloads/2016-een-leven-lang-leren-in-Nederland%20\(4\).pdf](file:///Users/tinagosravani/Downloads/2016-een-leven-lang-leren-in-Nederland%20(4).pdf)
- Chemelot (2016). *Chemelot groeit naar meest concurrerende en duurzame site van West-Europa*. Geraadpleegd op 8 september 2016 op <http://www.chemelot.nl/default.aspx?id=5&nid=1410&template=overig/nieuwsdetail.htm&taal=nl>
- Chillabs (2016). *Partners van CHILL*. Geraadpleegd op 8 september 2016 op <http://www.chillabs.com/nl/over-chill/partners-van-chill/>
- Chillabs (2016). *Over CHILL*. Geraadpleegd op 8 september 2016 op <http://www.chillabs.com/nl/over-chill/>
- Communicatiecoach (2015). *Customer Value op het netvlies: Klant is weer Koning*. Geraadpleegd op 1 oktober 2016 op <http://www.communicatiecoach.com/marketingcommunicatie/customer-value-op-het-netvlies-klant-is-weer-koning/>

Engelen, P. (2016). *Jaarplan 2016-2017*. Geraadpleegd op 9 september op https://chillabs.sharepoint.com/_layouts/15/sharepoint.aspx

Engelen, P. (2015). *Jaarverslag 2014-2015*. Geraadpleegd op 7 september op https://chillabs.sharepoint.com/_layouts/15/sharepoint.aspx

EURIB (2013). *Het MDC-model van Riezebos & Van der Grinten*. Geraadpleegd op 20 september 2016 op http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering/i_-_Het_MDC-model_van_Riezebos_Van_der_Grinten.pdf

Frankwatching (2012). *Zo stimuleer je je interactie op social media*. Geraadpleegd op 3 januari 2017 op <https://www.frankwatching.com/archive/2012/10/19/zo-stimuleer-je-interactie-op-social-media-infographic/>

Google (2016). *Beginnershandleiding voor zoekmachineoptimalisatie van Google*. Geraadpleegd op 28 december 2016 op <https://static.googleusercontent.com/media/www.google.nl/nl/nl/intl/nl/webmasters/docs/search-engine-optimization-starter-guide-nl.pdf>

Google (2016). *Google Adwords*. Geraadpleegd op 28 december 2016 op <https://www.google.nl/adwords/>

Grammarist (2016). *Alumna, alumnae, alumni, alumnus*. Geraadpleegd op 8 september 2016 op <http://grammarist.com/usage/alumna-alumnae-alumni-alumnus/>

HAN (2016). *Over de HAN*. Geraadpleegd op 8 december 2016 op <https://www.han.nl/start/corporate/>

Hanzehogeschool Groningen (2012). *Co-makership rond Leven lang Leren in het hbo*. Geraadpleegd op 1 december 2016 op <http://hhs.surfsharekit.nl:8080/get/smpid:46810/DS1>

ICM (2016). *Over ICM*. Geraadpleegd op 8 december 2016 op <http://www.icm.nl/?gclid=CKuQ57Sz5dACFdgaGwodyL4MmQ>

KIVI (2016). *Over KIVI*. Geraadpleegd op 8 december 2016 op <https://www.kivi.nl/over-kivi>

Limburgs Economic Development (2014). *Beleidsplan 2014-2020*. Geraadpleegd op 10 september 2016 op <http://www.publicresult.nl/wp-content/uploads/2016/01/led-beleidsplan-2014-2020.pdf>

Marketingfacts (2015). *De klant centraal: customer value thinking*. Geraadpleegd op 2 oktober 2016 op <http://www.marketingfacts.nl/berichten/de-klant-centraal-customer-value-thinking>

Marketingfacts (2012). *Frequentie nieuwsbrieven*. Geraadpleegd op 3 januari 2017 op <http://www.marketingfacts.nl/berichten/laadtijd-sites-frequentie-nieuwsbrieven-en-vergelijking-web-analytics-tools>

Marktonderzoekbureau Molgo (2014). *Haalbaarheidsonderzoek uitgediept: Het 3C-model*. Geraadpleegd op 26 september 2016 op <http://www.marktonderzoekbureaumolgo.nl/artikel/haalbaarheidsonderzoek-3c-model>

Mediabookers (2017). *Dagblad de Limburger advertentieprijsen*. Geraadpleegd op 3 januari 2017 op https://www.mediabookers.nl/order_product?id=gJ.xzN5qRn52T.irVb3.lLsDR75SEKJ.eCOnETLJNeymWxwDEo9C01cHtMrNYROjYkFH1fdzKB~5QSASeTCAiA--

Metronieuws (2016). *Afgestudeerden onvoorbereid werkvloer opgeslingerd*. Geraadpleegd op 20 september op <http://m.metronieuws.nl/nieuws/binnenland/2016/09/afgestudeerden-onvoorbereid-werkvloer-opgeslingerd>

Mikrocentrum (2016). *Over Mikrocentrum*. Geraadpleegd op 8 december 2016 op <http://mikrocentrum.nl/over-ons/over-mikrocentrum/>

NIDAP (2016). *Haalbaarheidsonderzoek Zuyd Professional*. Geraadpleegd op 11 november 2016 op <file:///Users/tinagosravani/Vierde%20leerjaar%20CM/NIDAP%20Haalbaarheidsonderzoek%20Zuyd%20Professional%20-%20PBM.pdf>

NIDAP (2015). *Hogescholen benutten positie als opleider voor werkveld en professionals onvoldoende*. Geraadpleegd op 11 november 2016 op [file:///Users/tinagosravani/Vierde%20leerjaar%20CM/NIDAP%20Whitepaper%20Hogescholen%202015%20\(1\).pdf](file:///Users/tinagosravani/Vierde%20leerjaar%20CM/NIDAP%20Whitepaper%20Hogescholen%202015%20(1).pdf)

NIDAP (2015). *Opleidingsmonitor 2015-2016*. Geraadpleegd op 11 november 2016 op <file:///Users/tinagosravani/Vierde%20leerjaar%20CM/Opleidingsmonitor%202015-2016%20Nidap%20-%20Springest.pdf>

Platform Beta Techniek (2016). *Centres of expertise en Centra voor innovatief vakmanschap*. Geraadpleegd op 20 november 2016 op <http://www.publiekprivaatsamenwerken.nl/home>

Pure (2015). *Wat is remarketing? 4 vragen die er toe doen*. Geraadpleegd op 3 januari 2017 op <http://www.pure-im.nl/blog/wat-is-remarketing-4-vragen-die-er-toe-doen/>

Rijksoverheid (2015). *Kamerbrief over voortgang Leven Lang Leren*. Geraadpleegd op 8 september 2016 op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2015/10/26/kamerbrief-over-voortgang-leven-lang-leren>

Schouten en Nelissen (2016). *Over Schouten en Nelissen*. Geraadpleegd op 8 december 2016 op <https://www.sn.nl/?gclid=CIPimo6z5dACFYccGwody9YNog>

Schumacher, L. (z.j.). *Verwerken en Analyseren van kwalitatieve data*. Geraadpleegd op 24 oktober 2016 op <http://sakai.portfolio4u.nl/portal/site/hszuyd-cm-cop/page/40070056-d038-46b8-8e3b-a929e788d45f>

Van Dale (2016). *Betekenis 'ambassadeur'*. Geraadpleegd op 10 september 2016 op <http://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/betekenis/nederlands/ambassadeur>

Voncken, K. (2015). *Scriptie Kiki Voncken*. Geraadpleegd op 24 oktober 2016 op https://chillabs.sharepoint.com/_layouts/15/sharepoint.aspx

Zuyd Hogeschool (2016). *Applied Science*. Geraadpleegd op 29 september 2016 op <http://www.zuyd.nl/studeren/studieoverzicht/applied-science>

1limburg (2015). *Flink meer chemiestudenten Zuid-Limburg*. Geraadpleegd op 8 september 2016 op <http://www.1limburg.nl/flink-meer-chemiestudenten-zuid-limburg>

123management (2016). *Wat is een PDCA of Deming-cirkel?* Geraadpleegd op 8 september 2016 op http://123management.nl/0/020_structuur/a212_structuur_05_processtructuur_pdca.html

Overige:

Gosravani T. *Interne interview betreft onderzoeksvraag 1*. Interview met Veen J. op 1 november 2016 bij Chemelot Innovation and Learning Labs in Geleen.

Gosravani T. *Oriënterende interview*. Interview met Engelen P. op 9 september 2016 bij Chemelot Innovation and Learning Labs in Geleen.

Gosravani T. *Oriënterende interview*. Interview met Kuijer M. op 8 september 2016 bij Chemelot Innovation and Learning Labs in Geleen.

Gosravani T. *Oriënterende interview*. Interview met Paulussen J. op 9 september 2016 bij Chemelot Innovation and Learning Labs in Geleen.

Gosravani T. *Oriënterende interview*. Interview met Ruland J. op 7 september 2016 bij Chemelot Innovation and Learning Labs in Geleen.

Gosravani T. *Oriënterende interview*. Interview met Veen J. op 9 september 2016 bij Chemelot Innovation and Learning Labs in Geleen.

Gosravani T. *Presentatie historie CHILL*. Presentatie door Kuijer M. op 26 oktober 2016 bij Chemelot Innovation and Learning Labs in Geleen.

Gosravani T. *Interview betreft onderzoeksvraag 1*. Interview met Veen J. op 2 november 2016 op Chemelot Innovation and Learning Labs in Geleen.

Gosravani T. *Gesprek omtrent concurrentenanalyse*. Interview met Strijdonck G. op 23 november 2016 op Chemelot Innovation and Learning Labs in Geleen.

Gosravani T. *Interview omtrent bevindingen diepte-interviews*. Interview met Veen J. op 7 december 2016 op Chemelot Innovation and Learning Labs in Geleen.