

Eigenheid als sleutel tot een gezonde eenheid

2013



Marlene Admiraal
Studentnummer: 10084037
Begeleider: drs. B. Reul MBA
Datum: 5 mei 2013
Opdrachtgevers:
De Haagse Hogeschool/Dienst Communicatie
& Marketing: mw. J.M. van Marle
De Haagse Hogeschool/TIS Delft:
ir. S.W.T. van Ipenburg Grijpma

*De Haagse Hogeschool
Communicatie deeltijd*

Inhoud

Management summary	4
Managementsamenvatting	5
1. Aanleiding	6
1.1. Situatieschets	6
1.1.1. Academie voor Technology, Innovation & Society Delft	6
1.2. Probleemdefinitie	6
1.3. Doelstelling	6
1.4. Vraagstelling	7
1.5. Opbouw onderzoeksrapport	7
2. Theoretisch kader	8
2.1. Positionering	8
2.1.1. Huidige positionering De HHS	9
2.2. Toegepaste modellen	9
2.2.1. MDC-model en GAP-analyse	9
2.3. Interne analyse	10
2.3.1. Definitie identiteit	10
2.3.2. Organisatie-identiteit TIS Delft	11
2.3.2.1. Gewenste, werkelijke en fysieke identiteit	11
2.3.3. Merkarchitectuur De HHS	11
2.4. Externe analyse	12
2.4.1. Doelgroep	12
2.4.2. Concurrentie	12
2.5. Gewenst en werkelijk imago	12
2.6. Effectieve positionering	12
2.7. Waardepropositie creëren	13
3. Methoden van onderzoek	14
3.1. Gebruikte methodes	14
3.2. Fasering	14
3.2.1. Fase 1 Kwalitatief onderzoek	15
3.2.2. Fase 2 Kwantitatief onderzoek	15
Data-analyse	16
Onderzoekspopulatie	16
Betrouwbaarheid en validiteit	16
3.2.3. Fase 3 Kwalitatief onderzoek	17
4. Onderzoeksresultaten	18
4.1. Deelvraag 1: Wat is de huidige positionering van TIS Delft?	18
4.1.1. GAP-analyse: gewenste identiteit	18
4.1.2. GAP-analyse: werkelijke identiteit	19

4.1.3.	GAP-analyse: fysieke identiteit.....	21
4.1.4.	GAP-analyse: gewenste en werkelijke imago.....	21
4.1.5.	Doelgroep	23
4.1.6.	Concurrentie	23
4.2.	Deelvraag 2: Hoe kan het imago en de identiteit van TIS Delft op zo een manier worden uitgedragen zodat er een duidelijke en effectieve positionering ontstaat?.....	24
4.2.1.	Conclusie GAP-analyse.....	24
4.3.	Deelvraag 3: Hoe kan een goede waardepropositie worden gecreëerd om een groter bereik te krijgen?.....	26
4.3.1.	Kwantiteit van de doelgroep	26
4.3.2.	Marktsegmentatie.....	26
4.3.3.	Doelgroepkeuze	26
4.3.4.	Differentiatie en positionering	26
4.3.5.	Waardepropositie kiezen.....	27
4.3.6.	Naamsbekendheid regio Rotterdam	27
5.	Analyse onderzoeksresultaten	28
5.1.	Wat is de huidige positionering van TIS Delft?	28
5.2.	Hoe kan het imago en de identiteit van TIS Delft op zo een manier worden uitgedragen zodat er een duidelijke en effectieve positionering ontstaat?.....	29
5.3.	Hoe kan een goede waardepropositie worden gecreëerd om een groter bereik te krijgen?	29
6.	Conclusie	31
7.	Aanbevelingen	32
8.	Literatuurlijst.....	35

Management summary

Since 2009 the Academy of Technology, Innovation & Society Delft knows an increase in student numbers after years of decline. This trend should be continued; therefore research had to be carried out about the positioning of this Academy as part of The Hague University of Applied Sciences (THUAS). In this way it could be determined whether this could and should be optimized and how this could effectively be communicated. A good positioning and an effective communication will in fact lead to more national recognition and an increase in student numbers.

To research the positioning, from a marketing communication perspective, the MDC model was applied. This model incorporates branding, targeting and competitors. Next to the MDC model a GAP analysis was added. The analysis showed the possible differences between identity and image. The GAP's mainly lie with the brand values and core values. These values, approved by the executive board of THUAS and the management of the academy, were not always recognized by the respondents (staff and students who attended an Open Day). Another result is that there is no communication and marketing policy for the academy as derivative of the communication and marketing plan of the Communication & Marketing department. In addition, the various communications are not always consistent. As well as more focus should be put on the prominent building. If the described GAP's are being implemented the positioning will be improved.

The MDC model is used in combination with desk research in order to investigate the target group and competitors. A remarkable outcome is that the academy has a relatively low intake of MBO students, unlike the other 'Hogescholen' in the Randstad. It can also be concluded that the 'Hogeschool' Rotterdam is the largest competitor concerning the following programmes: Electrical Engineering, Industrial Engineering and Mechanical Engineering. This because prospective students usually choose to study in their own region. Also the brand awareness of THUAS needs to increase within the region. For the unique programmes (Technical Physics, Mechatronics and Business Mathematics) students choose nationally. The questionnaire presented to the employees comprised a number of questions concerning commitment, motivation and personal fulfillment, as these characteristics may contribute to a sustainable competitive advantage. These results are positive for the academy.

Subsequently, focus was brought in by means of desk research in the context of effective communication and as a result of positioning by going through the process of S (Segmentation) T (Targeting) P (Positioning). This indicated several opportunities for the academy. The segmentation showed that the MBO students on level 4 score three times higher compared to for example HAVO students. In reaching the different target groups, which are defined in the segmentation strategy, differentiated marketing will be the most efficient tool. Different needs and ambitions can be addressed, such as the motives and stimuli which have been studied recently. Parents and current students at THUAS play an important role in the choice of a programme and need a different approach.

The title of the research 'Identity as the key to a firm entity' emphasizes the fact that the academy has its own character within the THUAS. Recognition and expression of this identity within the framework of the THUAS will lead to a better connection to customer needs and awareness. This will result in an increase in students numbers and strengthening of the position in the technical engineering educational market.

Managementsamenvatting

De Academie Technology, Innovation & Society Delft (TIS Delft) heeft sinds 2009 weer een stijging in de studentenaantallen na jaren van daling. Omdat het zaak is dat deze trend doorzet, is onderzoek gedaan naar de positionering van deze academie die een onderdeel is van De Haagse Hogeschool (De HHS). Op deze manier kon worden bepaald of deze geoptimaliseerd moest worden en vervolgens zo effectief mogelijk kon worden gecommuniceerd. Een goede positionering en het vervolgens effectief communiceren, zal immers leiden tot meer landelijke bekendheid en instroom.

Om de positionering, als marketingcommunicatievraagstuk, te onderzoeken, is gebruik gemaakt van het M(erk)D(doelgroep)C(oncurrentie)-model en ondersteunend hieraan de GAP-analyse. Door de analyse werden de eventuele verschillen tussen de identiteitsaspecten en het imago duidelijk. Hieruit bleek dat de GAP's voornamelijk liggen bij de merk- en kernwaarden. Deze, reeds door het bestuur van De HHS en het management van de academie bepaalde waarden, worden door de respondenten (medewerkers en scholieren die een Open Dag bezochten) niet altijd als zodanig herkend of meest typerend gevonden. Daarnaast bleek dat er geen communicatie- en marketingbeleid voor de academie als afgeleide van het communicatie- en marketingplan van de dienst Communicatie & Marketing is. Daarbij vormen de communicatie-uitingen geen consistent geheel. En op het in het oog springende gebouw moet meer nadruk worden gelegd. Als de beschreven GAP's worden opgelost zal de positionering worden verbeterd.

Tevens is middels het MDC-model op basis van deskresearch onderzoek gedaan naar de doelgroep en de concurrenten. Het is opmerkelijk te noemen dat bij de academie een relatief lage instroom van mbo'ers is, dit in tegenstelling tot de andere hogescholen in de Randstad. Verder kon worden geconcludeerd dat de Hogeschool Rotterdam de grootste concurrent is voor wat betreft de opleidingen Electrotechniek, Technische Bedrijfskunde en Werktuigbouwkunde daar onder andere gebleken is dat aankomende studenten meestal kiezen voor een studie in de regio. Maar de naamsbekendheid van De Haagse Hogeschool kan echter wel worden verhoogd in de regio Rotterdam want deze is niet goed. Voor de unieke opleidingen Technische Natuurkunde, Mechatronica en Bedrijfswiskunde kiezen de studenten wel landelijk en afhankelijk van de opleiding. In de vragenlijst aan de medewerkers is ook een aantal vragen opgenomen over betrokkenheid, motivatie en persoonlijke vervulling aangezien deze kenmerken kunnen bijdragen aan een duurzaam concurrentievoordeel. Deze zijn bij de academie allen goed te noemen.

Aansluitend is de focus aangebracht middels deskresearch in het kader van effectief communiceren en als afgeleide van de positionering door het S(egmenteren)T(argeten)-P(ositioneren)-proces te doorlopen. Hieruit is een aantal kansen voor de academie naar voren gekomen. Uit de segmentatie bleek dat het aantal mbo'ers techniek niveau 4 drie keer zo hoog is als bijvoorbeeld de havisten. Voor het benaderen van de verschillende doelgroepen, die bepaald zijn in de segmentatie, zal gedifferentieerde marketing het meest efficiënt zijn. Zo kan goed worden ingespeeld op de verschillende behoeftes en ambities, zoals de drijfveren die voor scholieren recentelijk zijn onderzocht. Ouders en al op de hogeschool studerende spelen beiden een belangrijke rol in de studiekeuze en vragen om een andere benadering.

De titel van het onderzoek 'Eigenheid als sleutel tot een gezonde eenheid' benadrukt het feit dat de academie een eigen karakter heeft binnen het geheel van de hogeschool. Herkenning en uiting van deze eigenheid binnen de kaders van de hogeschool, zal tot een betere aansluiting op klantbehoeften leiden en bekendheid, met als resultaat meer instroom en een versteviging in de technische opleidingenmarkt.

1. Aanleiding

1.1. Situatieschets

In 2009 is TIS Delft als onderdeel van De HHS ontstaan na de verhuizing van de Technische Hogeschool Rijswijk (THR) naar het TU-Delftterrein. In de fusieovereenkomst (2003) met de THR was overeengekomen dat de naam THR behouden mocht worden tot na de verhuizing (Rosmalen, Merkstrategie en overgang THR, 2005).

1.1.1. Academie voor Technology, Innovation & Society Delft

TIS Delft was voorheen de Technische Hogeschool Rijswijk (THR). Sinds 2003 is de THR ook onderdeel van De HHS. Ondanks de goede naam had de instelling nog geen 2000 studenten. Een bundeling van krachten was nodig om te kunnen blijven bestaan. Tot 2009 stond de hogeschool bekend als De Haagse Hogeschool/TH Rijswijk. Na 2009 verviel deze naam en kreeg het de naam De Haagse Hogeschool, Academie voor Technology, Innovation & Society Delft.

De THR had decennia lang haar eigen vestiging in Rijswijk. In 2009 heeft De HHS het nieuwe gebouw geopend op het TU Delft-terrein. Zeven opleidingen worden hier nu aangeboden: Bedrijfswiskunde, Elektrotechniek, Projectleider Techniek ad, Technische Bedrijfskunde, Technische Informatica¹, Technische Natuurkunde, Werktuigbouwkunde en Mechatronica. Er studeren nu in totaal 1717 studenten (Schmidt, 2013) bij de opleidingen en er werken ongeveer 120 medewerkers. De directeur van TIS Delft is ir. S.W.T. van Ipenburg Grijpma.

1.2. Probleemdefinitie

Sinds de THR is gefuseerd met De HHS in 2003, is uit onderstaande tabel af te leiden dat de studentenaantallen jaarlijks daalden tot een dieptepunt in 2008. Ondanks dat er bij de overige vier Randstadhogescholen (Hogeschool InHolland, Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Utrecht en Hogeschool van Amsterdam) groei van de techniekopleidingen was tussen 2007-2009. Na 2009 was er amper groei bij de andere techniekopleidingen (Abawi, Kans, & Aa, 2012, p. 48) terwijl na de verhuizing van de THR naar het TU-Delftterrein het aantal studenten bij TIS Delft juist weer gestaag toenam. De achterliggende gedachte van de verhuizing naar het TU-Delftterrein was onder meer; meer instroom, een betere positie op de campus en een mooi gebouw (Ipenburg Grijpma, 2013). Uit figuur 1 lijkt dat de goede weg is ingeslagen maar hierin valt nog meer winst te behalen vooruitkijkend naar de te verwachten stijging van hbo-deelnemers in de sector techniek (Abawi, Kans, & Aa, 2012).

14	Som van aantal	inschr_jaar													
15	opleiding	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007		2008	2009	2010	2011	2012
16	a d projectleider techniek										6	26	37	29	24
17	b bedrijfswiskunde				14	26	52	64			66	77	84	96	113
18	b elektrotechniek	858	777	696	641	576	483	432			310	260	218	191	185
19	b mechatronica													45	88
20	b technische bedrijfskunde	594	580	491	425	362	316	293			290	258	243	266	276
21	b technische natuurkunde	209	203	187	248	243	248	243			217	183	203	220	242
22	b werktuigbouwkunde	640	617	624	590	594	566	556			519	483	532	590	630
23	Eindtotaal	2.301	2.177	1.998	1.918	1.801	1.665	1.588			1.408	1.287	1.317	1.392	1.515

Figuur 1 overzicht van het verloop van het totaal aantal studenten van TIS Delft van de afgelopen tien jaar
Bron: (Rhee, 2013)

1.3. Doelstelling

Dit onderzoek richt zich op het in kaart brengen van de positionering TIS Delft, als onderdeel van De HHS, om te kijken of deze eventueel geoptimaliseerd zou kunnen worden. Het inzichtelijk maken hiervan gebeurt door middel van een onderzoek naar de gewenste-, werkelijke- en

¹ Technische Informatica valt niet onder TIS Delft maar onder de Academie voor ICT & Media

fysieke identiteit, het imago, de doelgroep en de concurrentie. Daarnaast is gekeken hoe de waardepropositie kan worden bepaald door te segmenteren en een doelgroepkeuze te maken. Dit alles met als uiteindelijk doel: hoe TIS Delft zich het beste, onder de paraplu van De Haagse Hogeschool, kan profileren om meer landelijke bekendheid en instroom te krijgen.

1.4. Vraagstelling

De hoofdvraag inclusief deelvragen zijn dan ook als volgt geformuleerd:

Hoe kan de positionering van de academie Technology, Innovation & Society in Delft van De Haagse Hogeschool worden geoptimaliseerd en zo effectief mogelijk worden gecommuniceerd om grotere landelijke bekendheid en instroom te realiseren?

Deelvragen

1. Wat is de huidige positionering van TIS Delft?
2. Hoe kan het imago en de identiteit van TIS Delft op zo een manier worden uitgedragen zodat er een duidelijke en effectieve positionering ontstaat?
3. Hoe kan een goede waardepropositie worden gecreëerd om een groter bereik te krijgen?

1.5. Opbouw onderzoeksrapport

Allereerst is in dit onderzoeksrapport het theoretisch kader beschreven, daarna de methoden van onderzoek en resultaten. De deelvragen zijn vervolgens per hoofdstuk uitgewerkt. Daarna volgen de analyse van de onderzoeksresultaten, de conclusie en de aanbevelingen.

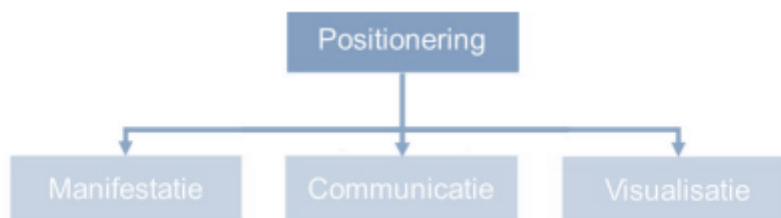
2. Theoretisch kader

Er bestaan volgens Van Riel verschillende vormen van communicatie: management-, marketing- en organisatiecommunicatie (Riel, 2010). Positioneren valt onder het onderdeel marketingcommunicatie en is de kern van de marketingcommunicatiestrategie. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op relevante, voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag, literatuur.

2.1. Positionering

Wat is positionering eigenlijk? Positioneren is zoals hierboven ook aangegeven een belangrijke marketingtechniek. Onderzoek naar de positionering wordt gebruikt om de ideale positionering van een product of dienst onder de loep te nemen en deze eventueel af te zetten tegen de daadwerkelijke positie ten opzichte van de concurrenten (Hoogendoorn, 2011).

Een positionering geeft richting aan alle eigenlijke verschijningsvormen (zoals gedrag, beleidsbeslissingen en het product) van het merk (manifestatie), de in- en externe communicatie en alle vormen van tactisch en strategische design (visualisatie). Deze factoren zijn gebaseerd op de drie dimensies van Birkigt en Stadler (zie de bijlagen pagina 4).



Figuur 2 Positionering als richtinggever voor manifestatie, communicatie en visualisatie
Bron: (Grinten & Riezebos, Positioning the Brand, 2011).

Er zijn veel definities van positionering. Hieronder volgt een aantal:

Riezebos en Van der Grinten hanteren (Grinten & Riezebos, Positioneren; stappenplan voor een scherpe positionering, 2008, p. 20) de volgende:

“Positioneren houdt in dat een brand manager een beargumenteerde keuze maakt welke aspecten van de merkidentiteit moeten worden benadrukt. De gekozen aspecten moeten voor de (potentiële) doelgroep relevant zijn en het merk onderscheiden van concurrenten.”

Al Ries, één van auteurs van het boek Positioning: The Battle for Your Mind, definieert positionering als volgt (Introduction about positioning, 2012):

“Positioning is not what you do to the product; it’s what you do to the mind of the prospect. It’s how you differentiate your brand in the mind.”

Positionering volgens Kotler (Lane Keller):

“... the act of designing the company’s offer and image so that it occupies a distinct and valued place in the target customer’s minds.”

Positioneren gaat in dit onderzoek om het herkennen en vaststellen van de punten van overeenkomst en verschil van de vastgestelde en heersende waarden en kenmerken. Op deze manier kunnen vervolgens de juiste merkidentiteit en het juiste merkimage worden bepaald die relevant zijn voor de doelgroepen en uniek ten opzichte van de concurrenten.

2.1.1. Huidige positionering De HHS

“De Haagse Hogeschool streeft naar de positie van mentale marktleider.”

Met mentale marktleider wordt bedoeld dat De HHS door hun omgeving gezien wil worden als degene die toonaangevend is: de organisatie die voorop loopt, de marktpartij die het meest innovatief is, de opinion leader.

De positionering van De HHS is in 2006 beschreven in de presentatie 'Het merkfundament', die tijdens een managementbijeenkomst van het College van Bestuur (CvB) en de dienst Communicatie & Marketing (C&M) is besproken. Hierin werden naast de positionering ook de strategische uitgangspunten, ambitie, pijlers, merkessentie, merkwaarden en het communicatieconcept voor de invoering van het merkenbeleid behandeld (Dienst Communicatie & Marketing, 2006).

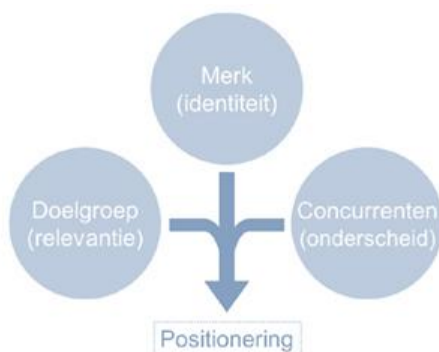
Het hoofdmerk De HHS kon op verschillende manieren ingezet worden. Een hoofdmerk is een zelfstandig merk met een eigen identiteit. Een submerk (bv. L'Oréal Paris heeft achttien submerken, waaronder FUTURE-e, Nutri-Pure en RevitaLift) heeft een eigen karakteristiek, maar is gelieerd aan het hoofdmerk. Een label is een beschrijvende aanduiding van een deel van het zorg- of dienstenaanbod (Engelsen, 2008). Labels zijn vooral bedoeld voor ordening maar bieden ook mogelijkheid voor enige eigen profilering maar worden niet vertaald in een eigen logo of huisstijl. Binnen het monolithische merk is in 2006 besloten om met labels en niet met submerken te gaan werken. De monolithische identiteit houdt in dat zowel het moederbedrijf als de dochterbedrijven dezelfde naam en stijl hanteren. De organisatie is direct herkenbaar en gebruikt overal dezelfde symbolen voor (Boer, 2007). TIS Delft is een onderdeel in de vorm van een label van De HHS dus gelden de positioneringsuitgangspunten zoals weergegeven in 'Het merkfundament'. Dit houdt in dat voor alle academies dezelfde merkessentie, merkwaarden en hetzelfde communicatieconcept gelden. In het 'label' kunnen specifieke kenmerken wel worden meegenomen in inhoudelijke zin zoals in beeld en/of brochureteksten.

2.2. Toegepaste modellen

2.2.1. MDC-model en GAP-analyse

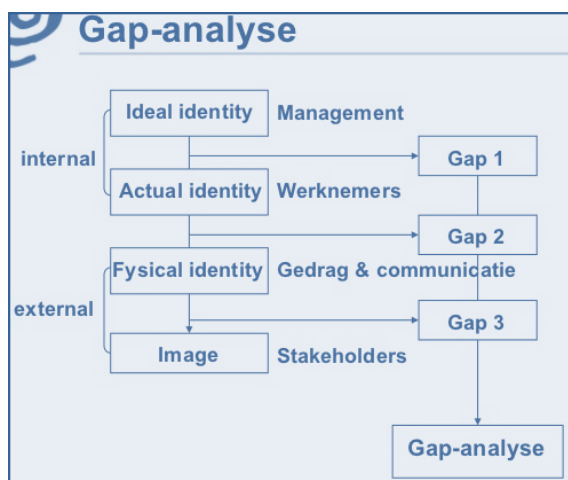
In dit onderzoek is het door Riezebos en Van der Grinten ontwikkelde M(erk) (D)oelgroep C(oncurrentie)-model gebruikt (zie figuur 3). Het model gaat uit van de kracht van de organisatie, waardoor intern draagvlak is gewaarborgd en de externe positionering beter kan worden waargemaakt. Met dit model wordt gekeken op welke onderdelen van de identiteit (merk) in de communicatie de nadruk moet worden gelegd die relevant zijn voor de klant (doelgroep) en die het merk differentiëren ten opzichte van andere merken (concurrenten). Het model hanteert drie stappen:

1. Het onderzoeken van de identiteit door naar zes factoren te kijken: historie van de organisatie, bedrijfsoriëntatie, kerncompetenties, visie & missie, cultuur, organisatie- en klantwaarden. Daarnaast wordt naar de merkarchitectuur gekeken.
2. Bij de doelgroep wordt gekeken welke aspecten van de identiteit belangrijk zijn voor de gewenste beeldvorming.
3. Bij de concurrenten wordt in beeld gebracht hoe het merk zich ten opzichte van de concurrenten verhoudt en wat het onderscheid is.



Figuur 3 MDC-model
Bron: (Riezebos)

Het in kaart brengen van de eerste stap, het merk (zie figuur 4), is gedaan aan de hand van een ander stappenplan, namelijk het uitvoeren van een in- en externe GAP-analyse van Van der Grinten (Grinten, Mind the Gap, 2010) (zie figuur 4), omdat het niet, zoals in het MDC-model bedoeld, gaat om een nieuwe- of herpositionering. Deze is namelijk al bepaald door De HHS. Het gaat om een eventuele optimalisatie. Door de gewenste, werkelijke en fysieke identiteit en het imago in kaart te brengen, wordt het eventuele verschil tussen de identiteit (intern) en imago (extern) duidelijk. Door deze vervolgens weer te koppelen aan de doelgroep en de concurrenten uit het MDC-model kunnen de juiste keuzes ter versterking van de positionering worden gemaakt.



Figuur 4 GAP-analyse
Bron: (Hof, 2009)

2.3. Interne analyse

De eerste stap van het MDC-model is een interne analyse in de vorm van het in kaart brengen van de organisatie-identiteit (middels een identiteitsonderzoek) en merkarchitectuur.

2.3.1. Definitie identiteit

Eén definitie over identiteit bestaat niet. Hieronder volgt een drietal definities:

Organisatie-identiteit wordt door bijvoorbeeld Carter in 1982 in zijn boek 'Designing Corporate Identity Programs for small Corporations' beschreven als *'het logo of merkebeeld van een bedrijf en alle andere zaken die de identiteit van een onderneming visualiseren'* (Riel, 2010, p. 37).

Het door Birkigt en Stadler in 1986 ontwikkelde model (zie de bijlagen pagina 4) beschreef voor het eerst de relatie tussen organisatie-identiteit en imago. Persoonlijkheid is daarbij de

belangrijkste drijver en de drie aspecten gedrag, communicatie en symbolen zijn de uitingvormen. Van Riel vindt het een goed model maar wil corporate identity meer benaderen vanuit de bedrijfskunde (Riel, 2010). Net zoals Van der Grinten heeft gedaan in zijn boek en is gehanteerd in dit onderzoek.

Bij een identiteitsonderzoek gaat het dus over hoe de organisatie en haar medewerkers zichzelf zien en hoe dit tot uiting gebracht kan worden. De bewustwording van sterke en zwakke punten is het doel hiervan.

2.3.2. Organisatie-identiteit TIS Delft

De organisatie-identiteit is in kaart gebracht door stap 1 van de GAP-analyse (Grinten, Mind the Gap, 2010) te doorlopen en te kijken wat de visie en missie, kerncompetenties en kern- en merkwwaarden, werkelijke identiteit, fysieke identiteit en het imago zijn.

2.3.2.1. Gewenste, werkelijke en fysieke identiteit

Van der Grinten gaat er in zijn stappenplan vanuit dat er een gewenste, werkelijke en fysieke identiteit is.

- De gewenste is dat wat het management wil en heeft beschreven in het beleidsplan in de vorm van een missie, missie, waarden en kerncompetenties.
- De werkelijke is dat wat de medewerkers zelf ervaren.
- De fysieke identiteit valt te omschrijven als de zelfpresentatie van de organisatie door middel van communicatie en symbolen.

Het eerste en derde punt zijn door middel van deskresearch uitgezocht. Het tweede is in de vorm van een kwantitatief onderzoek uitgevoerd. In hoofdstuk 4.1. worden de resultaten weergegeven.

2.3.3. Merkarchitectuur De HHS

Een merkenarchitectuur geeft het aantal, de rollen en onderlinge verhouding van de merken in een portfolio weer (Engelsen, 2008).

Belangrijk in de merkarchitectuur is de gekozen identiteitsstructuur. Er bestaan volgens de grondlegger van de theorie rond Corporate Identity, Wally Olins, drie identiteitsstructuren, te weten: monolithic identity, endorsed identity en branded identity (Boer, 2007). Bij een endorsed identiteit wordt verscheidenheid mogelijk gemaakt binnen een eenheid. Bij de endorsed identiteit hebben de dochterbedrijven wel een eigen stijl, maar de identiteit van het moederbedrijf blijft zichtbaar. Een voorbeeld hiervan is Achmea. Bij een branded identiteit zijn de dochterondernemingen zelfstandig in hun communicatie. Zij voeren een eigen (huis)stijl. Sara Lee en Unilever zijn hier een voorbeeld van.

Sinds september 2006 treedt De HHS, net als bijvoorbeeld Shell, als monolithisch merk naar buiten. In dat jaar heeft De HHS een voorstel voor een merkentraject ingediend in reactie op een verzoek van het CvB van De HHS, met als doel dat een merk richting geeft aan zowel de organisatie als haar medewerkers en verdere keuzes makkelijker maakt. Nadat het voorstel is goedgekeurd, is het traject van start gegaan. Alle andere namen vervielen en De HHS werd doorgevoerd als merk (Schrijver, 2011). Dat merk is de zichtbare afzender van alle uitingen van De HHS. De argumenten voor deze keuze zijn onder andere; een sterkere aanwezigheid in de markt, kostenefficiëntie, duidelijkheid in- en extern (Rosmalen, 2005). Binnen het monolithische merk is, zoals eerder vermeld, besloten om met labels² te gaan werken, omdat deze een toegevoegde waarde voor de profilering van De HHS in de markt hebben. Zo konden en kunnen

² Dit houdt in dat er geen emotionele lading aan wordt gegeven (zoals bij een (sub)merk) (Rosmalen, 1) merkstructuur en labeling + 2) voortgang project 'merkstrategie', 2005).

bijzondere, onderscheidende en sterke producten, productgroepen of onderdelen van de organisatie beter worden geprofileerd. De profilering van een label is meer in inhoudelijke zin (bijv. in brochureteksten, presentaties op open dagen, beeldgebruik).

TIS Delft is dus één van de labels. Binnen de huisstijl en communicatie kunnen zij eigen accenten krijgen (bijv. door een eigen kleur, beeldgebruik, tone-of-voice) waar dat verstandig en betekenisvol is (Rosmalen, 1) merkstructuur en labeling + 2) voortgang project 'merkstrategie', 2005).

2.4. Externe analyse

De volgende stap is een externe analyse van de doelgroep en de concurrenten. Tevens is een imago-onderzoek volgens de GAP-analyse gedaan.

2.4.1. Doelgroep

Volgens De Boer (Boer, 2007, p. 168) zijn de belangrijkste doelgroepen samen te vatten in vier categorieën:

1. De financiële markt: banken en aandeelhouders
2. De arbeidsmarkt: huidige en aankomende medewerkers
3. Tussenpersonen: winkels, adviseurs en franchisers
4. De consumentenmarkt: gebruikers, kopers, media etc.

Uitgaande van deze vier categorieën, zijn de financiële markt en tussenpersonen niet relevant in dit onderzoek. Wel de huidige medewerkers die vallen onder de arbeidsmarkt en de kopers die behoren tot de consumentenmarkt.

De consumentenmarkt is onder te verdelen in marketing- en communicatiedoelgroep. De marketingdoelgroep bestaat uit de gebruikers (huidige studenten), de communicatiedoelgroep bestaat uit de kopers (scholieren), beïnvloeders (ouders, decanen) en soms ook de gebruikers.

2.4.2. Concurrentie

De bevindingen over de concurrentie in dit onderzoek zijn afgeleid van het naamsbekendheids-onderzoek dat in 2011 door Markteffect is uitgevoerd en het onderzoek dat in 2012 door Ecorys Nederlands is gedaan en gaat over de profielen van technische beroepen van de toekomst. Daarnaast is een aantal vragen over de concurrentie gesteld in de vragenlijsten aan scholieren die de Open Dag hebben bezocht en de medewerkers. Als blijkt dat medewerkers betrokken zijn en een functie bekleden die bij hen past, kan ook door hen duurzaam concurrentievoordeel behaald worden (Morel, 2010).

2.5. Gewenst en werkelijk imago

Ten slotte was het noodzakelijk dat het imago werd onderzocht bij in ieder geval één van de doelgroepen van TIS Delft. Het gewenste imago zijn de gemeenschappelijke vertrekpunten (GVP's), ook wel merkwaarden genoemd. Deze punten vormen de beleidslijnen voor alle communicatie in een organisatie (Riel, 2010). Van der Grinten (2010) beschrijft het werkelijk imago als volgt: dat wat de belangengroepen op een zeker moment van een organisatie vinden.

2.6. Effectieve positionering

Een goede positionering moet ervoor zorgen dat een merk meer opvalt in de markt en een bepaalde betekenis krijgt (Grinten & Riezebos, Positioneren; stappenplan voor een scherpe positionering, 2008).

Een effectieve positionering vindt plaats als er nauwgezet is gewerkt aan het opbouwen van een imago en identiteit en er een bewuste of onbewuste (merk)voorkeur voor een product of dienst is het hoofd van de consument of afnemer.

Naast productinnovaties en kwaliteit zorgt ook het emotionele aspect in de positionering voor een effectiviteit (Burk Wood, 2006). Als een organisatie de consument goed begrijpt, heeft dit de grootste toegevoegde waarde. Belangrijk hierin is te weten wat in de hoofden van de consument omgaat. Dan kan de boodschap goed worden overgebracht worden.

2.7. Waardepropositie creëren

Een waardepropositie is een uitwerking van de gekozen positionering waarmee klanten zullen worden benaderd en speelt in op de behoeften van (bijzondere) doelgroepen (Leeuwen, 2000). Kotler vult dit aan met het benadrukken van de voordelen (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2009).

De essentie van strategische marketing is volgens Kotler het STP-proces. Ook wel het segmenteren, targeten en positioneren. Dit is dan ook de reden dat hiervoor gekozen is. Uit figuur 5 blijkt dat het belangrijk is om een om eerst een klantselectie te maken door middel van segmentatie en de keuze voor een doelgroep. Om vervolgens een waardepropositie te kiezen in de vorm van differentiatie en positionering.



Figuur 5 STP-proces

Bron: (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2009, p. 359)

Een juiste waardepropositie is vervolgens opgebouwd uit functionele, symbolische, economische en emotionele waarden waardoor potentiële klanten worden aangetrokken. Deze worden door Sawhney weergegeven in onderstaande driehoek (zie figuur 6) (Mandour & Bekkers, 2010):



Figuur 6 De drie dimensies bij positionering volgens Sawhney

Bron: (Marketing4Results, 2009)

3. Methoden van onderzoek

Het belangrijkste criterium voor het kiezen van een onderzoeksbenadering is dat deze moet passen bij het probleem. Gezien de probleemstelling en de daarbij gebruikte deelvragen is een verklarend onderzoek (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2008) het meest passend.

Het algehele karakter van het onderzoek betreft een verklarend onderzoek aangezien het een onderzoek is dat een verband (veronderstelde band is dat als de identiteit en het imago overeenkomen er een grote naamsbekendheid zal zijn en een landelijke bekendheid goed zal zijn te realiseren en eventueel dus ook een grotere landelijke instroom kan komen) legt. Het gaat om het verband tussen variabelen (afhankelijk variabele= het vergroten van de landelijke instroom en naamsbekendheid, onafhankelijke variabele=de afstemming van de werkelijke en gewenste identiteit en het imago, concurrenten en doelgroep). De onderzoekstrategie die gekozen is, is: de holistische casestudy (gericht op het bedrijf als geheel) en de enquête (bestaande uit vragenlijsten) (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2008).

3.1. Gebruikte methodes

De gegevens zijn verzameld volgens de gemengde methode (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2008), wat inhoudt dat zowel kwalitatieve als kwantitatieve methodes zijn gebruikt.

Kwantitatief onderzoek is bedoeld om gegevens te krijgen over percentages en verhoudingen binnen de totale doelgroep. De methode die hiervoor is gebruikt, is de enquête. Deze is face-to-face afgenomen. Daarnaast is online onderzoek toegepast.

In kwalitatief onderzoek gaat het om hypothesevorming³. Het geeft geen antwoord op het aantal mensen dat er op die manier over denkt maar wel over hoe mensen ergens over denken. Motieven, achtergronden en ideeën worden zo inzichtelijk. De methoden die gebruikt zijn, zijn (semi-) gestructureerde interviews en deskresearch.

Voor de gemengde vorm is gekozen om de conclusie nog scherper te krijgen en de deelvragen nog beter te beantwoorden.

Naast primaire gegevens (de zelf verkregen resultaten) is dus ook gebruikgemaakt van deskresearch (ook wel secundaire data genoemd) (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2008) zodat een aantal bevindingen in de context geplaatst kon worden.

3.2. Fasering

Dit onderzoek is opgebouwd uit drie fasen:

Fase 1 Kwalitatief onderzoek

Doel: beantwoorden deelvragen 1, 2 en 3.

Fase 2 Kwantitatief onderzoek

Doel: beantwoorden deelvraag 1.

Fase 3 Kwalitatief onderzoek

Doel: uitdiepen van antwoorden bij deelvraag 1.

³ Volgens Van Dale: stelling die men als waarheid aanneemt

3.2.1. Fase 1 Kwalitatief onderzoek

Voor het theoretische kader is in alle fases deskresearch van belang geweest. Het doel in eerste instantie was het ontwikkelen van kennis en inzicht in de onderzoeks- en deelvragen. Daarna het in de context plaatsen van de uitkomsten.

Deskresearch is onder te verdelen in primaire, secundaire en tertiaire bronnen. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van primaire bronnen. Dit heet primair omdat het gaat om de eerste vastlegging en deze niet algemeen verkrijgbaar zijn, namelijk het strategiedocument HHS (van Ecorys), het Nationaal Studiekeuze Onderzoek 2012 (van Hobéon), het imago-onderzoek De Haagse Hogeschool (van Markeffect), memo's van de directeur C&M aan het CvB, de website, nieuwsbrieven en presentaties van TIS Delft. Maar ook secundaire bronnen zijn gebruikt zoals boeken en internet. Dit wordt secundair genoemd daar deze makkelijker zijn te vinden en voor een breder publiek zijn bestemd (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2008).

3.2.2. Fase 2 Kwantitatief onderzoek

Fase 2 bestond uit een onderzoek naar de identiteit van TIS Delft door middel van een vragenlijst aan medewerkers, zoals geadviseerd door Van der Grinten (2010). Deze vragenlijst is via de mail aan alle TIS Delftmedewerkers (gehele populatie dus een steekproef was niet nodig) gestuurd. De respondenten kregen via de mail een link toegestuurd en kwamen zo bij de vragenlijst. Op deze manier werd ook aan de netiquette⁴ gehouden, zoals beschreven door Claire Hewson, psychologie docente, in haar artikel over onderzoek via het internet (Hewson, 2003).

De uitkomsten van de vragenlijsten hebben kwantitatieve gegevens opgeleverd. Hiermee kon onder verschillende 'soorten' medewerkers (naar functie, leeftijd, aantal jaren dienstverband en geslacht) gekeken worden naar hun mening over de concurrentie, de persoonlijkheid van TIS Delft en hun welbevinden.

De vragenlijst (zie bijlage vanaf pagina 5) is opgesplitst in vier (voor de respondenten niet-zichtbare) onderdelen, t.w.:

1. Algemeen (vraag 1 t/m 4)

Met de uitkomsten van deze vragen uit het algemene deel wordt duidelijk wat voor functie de medewerker heeft, wat de leeftijd en het geslacht is, hoe lang hij/zij bij TIS Delft werkt.

2. Concurrentie (vraag 5 t/m 10)

Met het tweede gedeelte van de vragenlijst wordt helder wat de medewerker positief en negatief vindt aan TIS Delft en hoe hij/zij denkt over de evt. concurrentie.

3. Toetsing gewenste identiteit (vraag 11 t/m 17)

Het derde gedeelte gaat in op de toetsing van de gewenste identiteit aan de werkelijke identiteit zowel op HHS- als TIS Delftniveau.

4. Welbevinden (vraag 18 t/m 21)

In deze vier vragen wordt getoetst hoe betrokken en tevreden de medewerker is.

Maar ook een imago-onderzoek maakte deel uit van Fase 2. Onder scholieren die de Open Dag op TIS Delft bezochten, de (communicatie)doelgroep, is dit onderzoek gedaan (Michels, 2006). Zij zijn door middel van gestructureerde interviews benaderd. Hen werd, door middel van een vooraf bepaalde verzameling vragen, een aantal vragen gesteld. Hierbij is de enkelvoudige, aselechte steekproef gehanteerd. Dit houdt in dat in principe een ieder van de populatie evenveel kans had om ondervraagd te worden (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2008, p. 301).

⁴ Etiquette op het Internet

De vragenlijst (zie bijlage vanaf pagina 10) is opgesplitst in drie (voor de respondenten niet-herkenbare) onderdelen, t.w.:

1. Algemeen (vraag 1 t/m 5)

Met de uitkomsten van deze vragen uit het algemene deel wordt duidelijk in welke opleiding de scholier interesse heeft, hoe oud hij/zij is, wat voor opleiding hij/zij nu doet en waar hij/zij woont.

2. Naamsbekendheid (vraag 6)

Binnen de totale naamsbekendheid wordt onderscheid gemaakt tussen de spontane en geholpen naamsbekendheid. Een belangrijk onderzoeksgegeven is normaliter ook de organisatie of het merk dat een respondent als eerste spontaan noemt (TOMA = top of mind awareness). Deze is niet getoetst aangezien de evt. aankomende studenten De HHS hoogstwaarschijnlijk als eerste zouden noemen aangezien ze net de Open Dag hebben gezocht. Dit zou niet representatief zijn. Met de uitkomst van deze vraag wordt duidelijk welke andere opleidingsinstituten dan TIS Delft van De HHS worden genoemd, die ook technische opleidingen aanbieden. Het gaat hier dus om de geholpen naamsbekendheid.

3. Imago (vraag 7 t/m 11)

Hiermee wordt helder wat de scholier op het eerste gezicht positief en negatief vindt aan TIS Delft en hoe hij/zij denkt over TIS Delft.

Data-analyse

Beide vragenlijsten zijn via Questback (online onderzoekssysteem waar De HHS gebruik van maakt) verwerkt. De medewerkers hebben de vragenlijsten zelf ingevuld. De scholieren zijn bevraagd. Vervolgens zijn de antwoorden in het systeem gezet.

Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie van het identiteitsonderzoek bestond uit alle medewerkers van TIS Delft. De respondenten zijn niet gelijk aan de werkelijk verhoudingen, namelijk:

- 15% van alle medewerkers bij TIS Delft heeft een ondersteunde functie t.o.v. 23,7% van de respondenten⁵
- De totaalverdeling van medewerkers man/vrouw bij TIS Delft is 95%/5% t.o.v. de respondenten 1 man/vrouw 71%/29%

De onderzoekspopulatie van het imago-onderzoek bestond uit 60 van de in totaal 281 respondenten² aan de Open Dag op TIS Delft.

Betrouwbaarheid en validiteit

Een groot voordeel van gestructureerde vragenlijsten is dat het de mogelijkheid biedt om heldere en eenvoudige antwoorden te verzamelen die gebruikt kunnen worden voor data-analyse.

Om een representatief beeld (90% betrouwbaarheidsniveau) van de populatie te krijgen, moesten 81 medewerkers en 130 scholieren de enquête invullen (volgens de berekening van de steekproefcalculator). Als dit was gebeurd, was dit een afspiegeling van de werkelijkheid. Dit aantal is bij beide onderzoeken niet bereikt. Dit betekent dat de uitkomsten als indicatie beschouwd moeten worden.

De beperkingen waar rekening mee gehouden dient te worden in dit onderzoek zijn de volgende: de leeftijdgegevens van de medewerkers van TIS Delft konden niet worden achterhaald waardoor niets vermeld kan worden over de representativiteit van de leeftijd van de respondenten¹. Daarnaast werkt meer dan de helft (63%) van de respondenten¹ langer dan 10 jaar (zie figuur 7) bij TIS Delft. Of dit overeenkomt met de werkelijkheid, is niet bekend.

⁵ Als over respondenten¹ wordt gesproken, worden de medewerkers bedoeld die de vragenlijst hebben ingevuld. Respondenten² betreffen de scholieren die de vragenlijsten hebben beantwoord.



Aangezien de beschikbare tijd voor het onderzoek beperkt was, is het niet mogelijk geweest om alle belangengroepen te ondervragen. Voor de betrouwbaarheid en validiteit zouden voor het identiteitsonderzoek de huidige studenten nog kunnen worden bevraagd. Om over het gedrag van de medewerkers van TIS Delft meer te kunnen zeggen, zou ook verder onderzoek gedaan moeten worden. Bij het imago-onderzoek zou verder marktonderzoek kunnen worden gedaan onder de scholieren die interesse hebben getoond in TIS Delft maar zich niet hebben ingeschreven en bijvoorbeeld de ouders.

3.2.3. Fase 3 Kwalitatief onderzoek

Om het antwoord op de vraag wat de respondenten¹ als meest negatief ervaren uit te diepen, is met een aantal contact opgenomen om verdere uitleg hierover te vragen en zo een beter beeld te krijgen. De informatie die is verkregen over deze vraag, geeft meer duidelijkheid over wat er leeft en waarom.

4. Onderzoeksresultaten

De onderzoeksresultaten worden onderstaand per deelvraag behandeld.

4.1. Deelvraag 1: Wat is de huidige positionering van TIS Delft?

Om de huidige positionering te bepalen is het MDC-model toegepast en een GAP-analyse uitgevoerd (door middel van een identiteits- en imago-onderzoek) volgens het stappenplan van Van der Grinten (Grinten, Mind the Gap, 2010).

Allereerst is de gewenste identiteit bepaald. Deze is beschreven naar aanleiding van het door het management opgestelde businessplan en vastgestelde gegevens, namelijk: visie, missie, kerncompetenties en waarden. Daarna zijn de werkelijke en fysieke identiteit, het imago, de doelgroep en de concurrentie bekeken. Deze worden per subhoofdstuk beschreven.

4.1.1. GAP-analyse: gewenste identiteit

De **visie van TIS Delft** is opgemaakt uit het beleidsplan: een aantrekkelijke en uitdagende academie van De HHS met kwalitatief hoogstaande technische opleidingen in een authentieke en inspirerende leeromgeving die goed aansluiten op de technische beroepen van de toekomst en de betere studenten uit het hele land aantrekt (Management TIS Delft, Beleidsplan 2013, 2013).

De **visie op onderwijs**: 'naast de geïnspireerde student staat de geïnspireerde docent' (Management TIS Delft, De geïnspireerde student + geïnspireerde docent, 2011, p. 1).
"Het gaat om een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De geïnspireerde docent is het kloppend hart dat de energie en de kennis door de school pompt. Hij laat de context aan de student zien en is een bepalende factor voor studiesucces. Dit vergroot de kans op het succesvol realiseren van het einddoel. De (beroeps)praktijk is in alle facetten van het onderwijs terug te vinden, waardoor afgestudeerden van TIS Delft goed gekwalificeerd zijn voor de beroepspraktijk."

De **missie van TIS Delft** als onderdeel van De HHS is ook uit het beleidsplan afgeleid (Management TIS Delft, Beleidsplan 2013, 2013):

- Wij willen een aantrekkelijke en uitdagende academie van De HHS zijn die hoogstaande technische hbo-opleidingen aanbiedt.
- Wij willen dat de student in de wereld van de nieuwe technieken en ontwikkelingen zijn beroepscompetenties op een geïnspireerde manier ontwikkelt en hem/haar laten ervaren hoe deze de wereld verbeteren, mobieler, duurzamer en leuker maken.
- Voor bedrijven, instellingen en individuen is TIS Delft de technische opleider en de belangrijkste kennispartner. Niet alleen in de regio maar in het hele land

De kerncompetenties zijn geformuleerd in de kernkwaliteiten van De HHS en geven weer waar een organisatie goed in is en de waarden zijn onderverdeeld in merk (typeren een organisatie)- en kernwaarden (principes van waaruit gewerkt wordt).

De **kerncompetenties/kernkwaliteiten** van De HHS zijn als volgt (Bestuur, 2012, pp. 16-17):

1. Een stabiele, prikkelende leer-, werk- en onderzoeksomgeving, midden in de samenleving en voor een zeer diverse studentenpopulatie
2. Internationale oriëntatie
3. Partner voor vernieuwing in de beroepsomgeving

De gemeenschappelijke vertrekpunten (GVP's), ook wel merkwaarden van De HHS zijn: Kwaliteitsgericht, Eigenzinnig, Zelfbewust. De kernwaarden/personificatie van TIS Delft zijn: Ondernemendheid, Resultaatgerichtheid en Samenwerken (Management TIS Delft, Beleidsplan 2013, 2013).

4.1.2. GAP-analyse: werkelijke identiteit

Vervolgens is de werkelijke identiteit getoetst. Hier gaat het om wat de werknemers als typerend beschouwen voor de organisatie.

Alle medewerkers van TIS Delft (115) hebben de vragenlijst via mail ontvangen. Volgens het schema 'voornaamste kenmerken van vragenlijsten' (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2008) was het te verwachten responspercentage variabel. 30% respons is redelijk binnen bedrijven/via intranet. De uiteindelijke respons was 33%.

Uit het onderzoek kwam naar voren dat het merendeel van de respondenten1 man is (71%) en 45 jaar of ouder (65%). 76% heeft een onderwijsgevende functie en 63% werkt er langer dan 10 jaar (zie tabel 1).



Alternatieven	Percentage	Waarde
1 25 - 35 jaar	10,5 %	4
2 35 - 45 jaar	23,7 %	9
3 45 - 55 jaar	31,6 %	12
4 55 jaar of ouder	34,2 %	13
Totaal		38

Tabel 1 Overzicht leeftijd respondenten TIS Delft

Aangezien TIS Delft een onderdeel van De HHS is, is onderzocht of men op de hoogte is van de kernkwaliteiten (die zorgen voor versterking van de identiteit) van De HHS die staan beschreven in de notitie over profilering en prestatie afspraken (Bestuur, 2012).

De overgrote meerderheid (78%) van de respondenten1 zegt hiervan door middel van een geholpen⁶ vraagstelling op de hoogte te zijn en kan voorbeelden noemen hoe hieraan door het management van TIS Delft invulling wordt gegeven.

Ook staan in deze notitie de drie, door De HHS, gekozen zwaartepunten beschreven. Met deze zwaartepunten kan de hogeschool zich specifiek thematisch profileren, zoals in het rapport Veerman en de Strategische Agenda van staatssecretaris Zijlstra is aangegeven.

⁶ Met geholpen wordt bedoeld dat de kernkwaliteiten in de vragenlijst worden genoemd.

Het gaat om:

1. Kennisdomein Economie: Ondernemerschap en innovatie in een tijdperk van globalisering
2. Kennisdomein Bestuur & Veiligheid: Goed bestuur voor een veilige wereld
3. Kennisdomein Technologie: Kwaliteit van het leven: technologie voor gezondheid

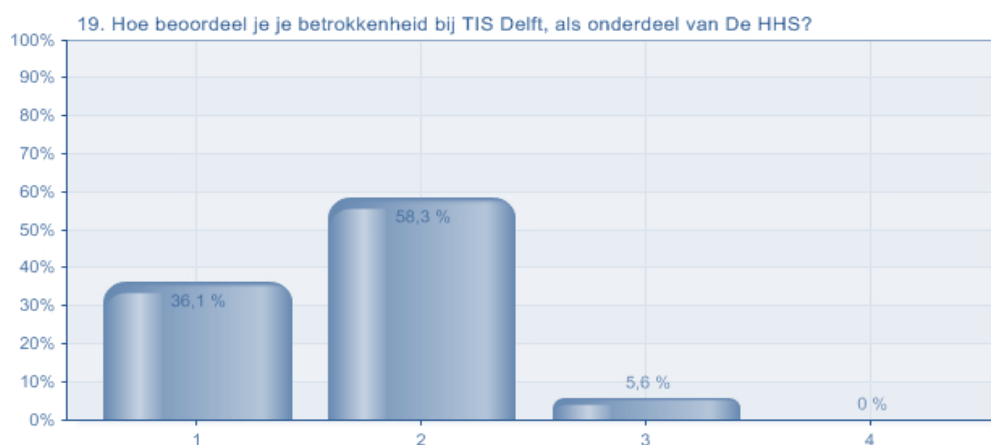
71% van de respondenten weet op welke zwaartepunten TIS Delft zich richt.

Ook zijn vragen gesteld over de vastgestelde visie en de missie van TIS Delft: 86% kan zich minstens enigszins hierin vinden. Zie bijlagen pagina's 23 en 24.

Vervolgens is gekeken wat men van de merk- en kernwaarden vindt. Merkwaarden worden door een organisatie zelf opgesteld en gecommuniceerd. Dat wil niet automatisch zeggen dat dat medewerkers en/of andere belanghebbenden dat ook zo zien. De merkwaarden van De HHS -Kwaliteitsgericht, Eigenzinnig en Zelfbewust- zijn in 2006 geïntroduceerd en leidend bij de keuzes die gemaakt worden in het assortiment, de service en de communicatie. Innovatief (30%), Praktijkgericht (24%) en Betrokken (22%) worden het meest ter aanvulling en als typerend en onderscheidend voor TIS Delft genoemd. In mindere mate Duurzaam (19%) en Anders (16%) namelijk: kleinschalig, techniek, interdisciplinair, het beste uit de student halen. Maar ook 22% geeft aan geen aanvullingen op de bestaande merkwaarden te hebben.

De kernwaarden beschrijven de principes van waaruit wordt gewerkt, de eisen waaraan medewerkers moeten voldoen en de manier waarop men wil dat omgegaan wordt met klanten. TIS Delft heeft de volgende drie bepaald: Ondernemendheid, Resultaatgerichtheid en Samenwerken. 84% is het hiermee minstens enigszins eens. De kernwaarden die de respondenten het beste vinden passen bij TIS Delft zijn: Betrokkenheid (43%), Praktijkgericht (28,6%) en Enthousiast (23,8%).

Bovendien is gevraagd naar de betrokkenheid bij TIS Delft, als onderdeel van De HHS (zie tabel 2). 94% voelt zich minstens enigszins betrokken. 66% geeft aan te worden gestimuleerd om te groeien in zijn/haar functie. 95% heeft een functie die past bij zijn/haar passie en talent. De cultuur en bijbehorende werkomstandigheden worden iets lager gewaardeerd (enigszins eens tot eens 87%).



Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Totaal betrokken	36,1 %	13
2 Enigszins betrokken	58,3 %	21
3 Niet betrokken	5,6 %	2
4 Totaal niet betrokken	0,0 %	0
Totaal		36

Tabel 2 Overzicht betrokkenheid respondenten bij TIS Delft

4.1.3. GAP-analyse: fysieke identiteit

De manier waarop externe belangengroepen in contact komen met de organisatie wordt de fysieke identiteit genoemd. Deze is volgens Olins onder te verdelen in: producten/diensten, informatie, symboliek, omgeving en gedrag (Grinten, Mind the Gap, 2010). Aan de hand van deze onderverdeling is dit voor TIS Delft met behulp van deskresearch gedaan.

- Informatie

Dit onderdeel is op micro-, meso- en macroniveau bekeken. Op organisatiebreedniveau (macro) is geconstateerd dat de dienst Communicatie & Marketing (C&M) een businessplan heeft waarin de doelen voor C&M staan vermeld naar aanleiding van de agenda van het CvB. Op mesoniveau (het niveau van het communicatiebeleid) is vastgesteld dat er een marketing- en communicatiebeleid bij TIS Delft ontbreekt. Op het laatste niveau (micro) zijn de bevindingen als volgt: de website is onderdeel van corporate HHS-website en is dus in lijn met De HHS-huisstijl. De HHS hanteert één brochure waarin alle opleidingen staan vermeld. TIS Delft heeft daarnaast eigen brochures met als titel 'Duurzaam in Delft' en 'Stap in de toekomst'. TIS Delft heeft daarnaast een eigen interne digitale nieuwsbrief 'kort en bondig'. Binnen De HHS is hier geen standaard format voor.

- Symboliek

Door TIS Delft worden in de uitingen de naam, de kleur en het logo van De HHS gehanteerd.

- Omgeving

Omgeving heeft onder andere te maken met het gebouw. In 2009 is het gebouw van De HHS geopend op de campus van de TU Delft. Het gebouw valt op, heeft een open karakter en door al het glas is van buiten- en binnen af goed zichtbaar wat er in het gebouw en op het terrein plaatsvindt.

Duurzaamheid is duidelijk aanwezig. Dit komt terug in het binnenmilieu, het energie- en materiaalgebruik. Daarnaast voldoet het onderwijsgebouw aan bepaalde duurzaamheidseisen.

- Gedrag

De beschrijvingen van gedrag zijn als volgt⁷:

- Servicepunt: vriendelijk en correct.
- Academiebureau medewerkers: niet altijd even klantgericht (bijvoorbeeld: niet reageren op vragen, geen tijd hebben en/of alternatieven voorstellen).
- Senior management assistente BOS-medewerker, directeur, secretaresses directeur, aantal docenten, projectmedewerker, beleidsmedewerker: reageren snel, goed en vriendelijk.

Algeheel beeld: de meeste medewerkers van TIS Delft zijn welwillend, behulpzaam en enthousiast. Een beperkt aantal mensen is niet altijd bereidwillig om mee te werken.

4.1.4. GAP-analyse: gewenste en werkelijke imago

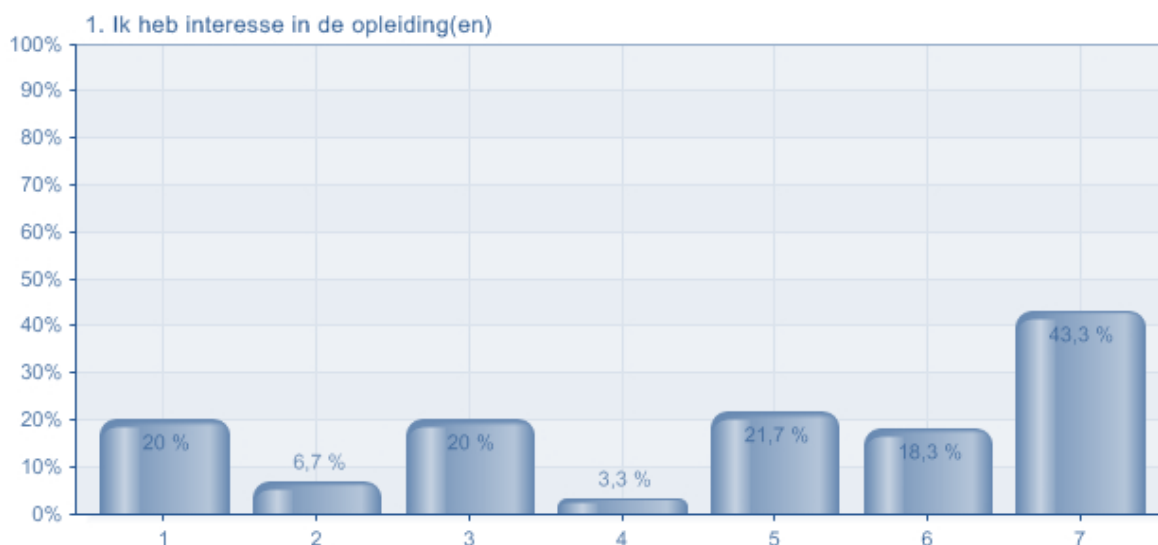
De gemeenschappelijke vertrekpunten (GVP's) van De HHS, ook wel merkwaarden genoemd, zijn Eigenzinnig, Zelfbewust en Kwaliteitsgericht. Deze vormen het gewenste imago.

Bij het imago-onderzoek is helder geworden hoe een deel van de communicatiedoelgroep tegen TIS Delft aankijkt. Dit is het werkelijke imago.

Er waren op de Open Dag van TIS Delft 640 bezoekers, waarvan 281 scholieren (Smeenk, 2013). Met 60 scholieren is, bij het verlaten van de vestiging, een kort interview afgenomen. Dat is een responspercentage van 21%.

⁷ Dit is geconstateerd op basis van eigen ervaringen

92% van de ondervraagden is man, 98% is tussen de 15 en 20 jaar. De meesten hadden op deze Open Dag interesse in de opleiding Werktuigbouwkunde (zie tabel 3). Dit komt overeen met de statistieken; Werktuigbouwkunde is één van de technische opleidingen met de meeste studenten.



Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Werktuigbouwkunde	43,3 %	26
2 Technische Bedrijfskunde	21,7 %	13
3 Technische Natuurkunde	20,0 %	12
4 Elektrotechniek	20,0 %	12
5 Mechatronica	18,3 %	11
6 Bedrijfswiskunde	6,7 %	4
7 Projectleider Techniek ad	3,3 %	2
Totaal		60

Tabel 3 Overzicht in welke opleidingen de respondenten op de Open Dag waren geïnteresseerd.

70% van de respondenten² bestond uit havisten, 22% uit mbo'ers en 8% uit vwo'ers.

In 2011 is er een imago-onderzoek voor De HHS uitgevoerd door onderzoeksbureau Markteffect. (Markteffect, 2011). Hierin is het werkgebied van De HHS opgedeeld naar twee regio's: regio 1 met postcodes 22xx tot en met 28xx, en regio 2 met postcodes 29xx tot en met 33xx. Deze verdeling is ook in dit onderzoek gehanteerd. De overgrote meerderheid van de respondenten² komt uit de zgn. Regio 1, een kleiner percentage uit Regio 2.

De drie opleidingsinstituten die het eerst bij de respondenten² opkwamen (anders dan TIS Delft), zijn TU Delft, Anders (o.a. Universiteit Leiden, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Mondriaan, De Haagse Hogeschool in Den Haag), Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Inholland/TU Eindhoven (zie tabel 4). Sommigen vonden deze vraag moeilijk aangezien ze nog niet bij een andere hogeschool of universiteit waren geweest.

Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Hogeschool Inholland	23,6 %	13
2 Hogeschool Rotterdam	25,5 %	14
3 Hogeschool van Utrecht	12,7 %	7
4 Hogeschool van Amsterdam	10,9 %	6
5 Erasmus Universiteit	1,8 %	1
6 TU Delft	63,6 %	35
7 TU Twente	9,1 %	5
8 TU Eindhoven	23,6 %	13
9 ROC	12,7 %	7
10 Leidse Hogeschool	7,3 %	4
11 Anders	47,3 %	26
Totaal		55

Tabel 4 Overzicht spontane naamsbekendheid concurrenten m.u.v. TIS Delft

De eerste woorden die bij de scholieren te binnen schoten over TIS Delft varieerden van rekenen, bedenken, sleutelen, ontwerpen tot innovatie, hbo, wiskunde, modern en producten.

Modern (61%), Innovatief (34%), Fris (29%), Praktijkgericht (27%) en Kwaliteitsgericht (25%) vinden de scholieren op het eerste gezicht het beste passen bij TIS Delft na hun bezoek.

4.1.5. Doelgroep

In het MDC-model wordt, naast het merk, ook gekeken worden naar de doelgroep en de concurrenten. Deze uitkomsten volgen hieronder.

De marketingdoelgroep bestond in 2011 uit (Abawi, Kans, & Aa, 2012, p. 49):

Havisten: 54%
Mbo'ers: 16%
Vwo'ers: 20%
Hogescholen: 4%
Overig: 6%

De communicatiedoelgroep bestaat uit scholieren, vrienden, familie en studenten die al studeren op TIS Delft.

4.1.6. Concurrentie

In de vragenlijsten die onder medewerkers van TIS Delft en de scholieren zijn verstrekt, is ook een aantal vragen opgenomen over onderscheidenheid en concurrentie.

De respondenten¹ beoordelen de inhoud van hun functie en het vakgebied techniek het meest positief. Het meest positief werd door de respondenten² altijd het gebouw genoemd (40%). Het gebouw in combinatie met alles of de sfeer en/of het opleidingsaanbod en/of de locatie noemt 35%.

De meerderheid van de scholieren ervoer niets als negatief. Opvallend is dat 37% anders noemt en in die gevallen noemt men vaak het geringe aantal vrouwen.

Door de medewerkers werden als meest negatief genoemd; de koers die wordt gevaren en anders (zie tabel 5).

Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Het gebouw	2,6 %	1
2 De collega's	2,6 %	1
3 Het werkklimaat	2,6 %	1
4 De inhoud van mijn functie	2,6 %	1
5 De koers die wordt gevaren	34,2 %	13
6 Het vakgebied: techniek	0,0 %	0
7 Dat het een onderdeel van De HHS is	21,1 %	8
8 Anders	34,2 %	13
Totaal		38

Anders is: Ondersteuning op afstand door de HHS (Den Haag), moderne lab faciliteiten, maar daar is aan het verbeteren, de werkdruk 2x, mate van dienstverlening ondersteunende diensten, de starheid, dat TIS-Delft in Den Haag niet goed wordt gezien, dit is vragen om antwoord 5, terwijl die heel vaag is. Parkeerbeleid, geen ondersteuning voor het bouwen door studenten, de uitvoering van bouwpractica en -vooral- projecten is een grote ergernis voor studenten (en dus ook studenten), geen.

Tabel 5 Overzicht van wat de respondenten het meest negatief ervaren

De overgrote meerderheid (92%) geeft aan het minstens enigszins belangrijk te vinden om bij een organisatie te werken die onderscheidend is.

De medewerkers ervaren de kwaliteit van het onderwijs (43,3%) en anders (20%) als het meest onderscheidend. Anders is: geen idee, onderdeel van de campus Delft, kleinschaligheid, TIS Delft heeft alles in zich om een prachtige interdisciplinaire school voor techniek te worden.

De grootste concurrent is volgens de medewerkers Hogeschool Rotterdam (46,7%) en geen (26,7%). Aangegeven wordt dat de keuze voor Hogeschool Rotterdam vooral komt door de afstand en hetzelfde opleidingsaanbod.

4.2. Deelvraag 2: Hoe kan het imago en de identiteit van TIS Delft op zo een manier worden uitgedragen zodat er een duidelijke en effectieve positionering ontstaat?

Door de uitkomsten uit de GAP-analyse wordt de vergelijking duidelijk tussen de bestaande en gewenste situatie.

4.2.1. Conclusie GAP-analyse

Gap 1: gewenste identiteit versus werkelijke identiteit

92% is het minstens eens met de merkwwaarden maar er wordt aangegeven dat Innovatief en Praktijkgericht als aanvullend voor en typerend bij TIS Delft horen.

De kernwaarden die men het beste vindt passen bij TIS Delft zijn:

- ✓ Betrokkenheid (43%)
- ✓ Praktijkgericht (28,6%)
- ✓ Enthousiast (23,8%)

Deze wijken af van de door het management vastgestelde in het businessplan.

Gap 2: gewenste identiteit versus fysieke identiteit

Bevindingen op microniveau:

- TIS Delft heeft eigen brochures;
- Het formaat, de kleurstelling en slogan van deze brochures wijken af van De HHS-stijl;
- Flyers/brochures komen niet overeen met de stijl van de webpagina's;
- Flyers over doorstuderen op de TU Delft zijn niet in lijn met de brochures;
- Studiekeuze-activiteitenflyer: veel tekst, wel in lijn met de een van de brochures;

Conclusie: er is geen consistentie in de uitingen.

Bevindingen op mesoniveau:

- Er is geen communicatiebeleid voor de academie dus is deze ook niet 'geworteld' in het organisatiebeleid.

Bevindingen op macroniveau:

- De dienst Communicatie & Marketing (C&M) heeft een businessplan waarin de doelen voor C&M staan vermeld naar aanleiding van de agenda van het CvB. C&M is opgedeeld in de disciplines: Onderzoek, Interne Communicatie, Externe/-concerncommunicatie en Marketingcommunicatie. Het communicatiebeleid per deelgebied is de implementatie ervan.

Aan de merkwaaarden van De HHS wordt voldaan.

1. *Eigenzinnig: We varen onze eigen koers en we werken actief aan onze eigen innovatieve aanpak* (door middel van de brochures. Deze zijn niet in lijn met de brochures van de andere academies. Daarnaast is TIS Delft de enige academie die ze zelf maakt).
2. *Zelfbewust: We staan stevig in onze schoenen, we treden de wereld met een open vizier tegemoet* (dit komt terug in het gebouw. Dat is letterlijk open in de zin van veel glas en dus licht).
3. *Kwaliteitsgericht: We hebben kwaliteit hoog in het vaandel staan bij alles wat we doen.* (Het gebouw staat voor een stuk gedegen techniek op het hoogste niveau. Dit komt niet terug in de communicatie-uitingen).

De omgeving; het gebouw is het meest duurzame gebouw van Nederland maar dit komt niet naar voren in de gewenste identiteit.

Gap 3: gewenst imago versus huidig imago

Het gewenste imago is vertaald in de merkwaaarden die in het merkfundament staan beschreven (Dienst Communicatie & Marketing, 2006), namelijk: Eigenzinnig, Zelfbewust, Kwaliteitsgericht. Modern (61%), Innovatief (34%), Fris (29%), Praktijkgericht (27%) en Kwaliteitsgericht (25%) vinden de scholieren het meest passen bij TIS Delft na het eerste bezoek tijdens de Open Dag. Ook de medewerkers geven aan dat Innovatief en Praktijkgericht typerend zijn voor TIS Delft.

4.3. Deelvraag 3: Hoe kan een goede waardepropositie worden gecreëerd om een groter bereik te krijgen?

Eerst wordt hieronder de kwantiteit van de doelgroep beschreven, aansluitend worden de stappen volgens het proces van Kotler beschreven.

4.3.1. Kwantiteit van de doelgroep

Van het totaal aantal hbo-deelnemers bestaat 16% uit deelnemers aan de sector techniek (in 2011: 19.855). Verwacht wordt dat de instroom in de techniek tot 2020 stijgt ⁸. De HHS heeft een marktaandeel van 8% ten opzichte van het landelijke beeld (Abawi, Kans, & Aa, 2012).

4.3.2. Marktsegmentatie

De segmentatie is gebaseerd op basis van meerdere variabelen, namelijk:

- Geografisch, zoals in het imago-onderzoek van Markteffect is beschreven:
 1. Regio 1 met postcodes 22xx tot en met 28xx
 2. Regio 2 met postcodes 29xx tot en met 33xx
 3. Regio 3 postcodes die buiten regio 1 en 2 vallen
- Maar ook demografisch; er is gekeken naar opleiding.

4.3.3. Doelgroepkeuze

Kijkend naar omvang en groei, de structurele aantrekkelijkheid en de bedrijfsdoelen en -middelen, zou de keuze betreffende de doelgroepstrategie gedifferentieerde marketing zijn waarbij verschillende doelgroepen aangesproken worden met een verschillend marketingaanbod (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2009). Zo is de kans groter om meer studenten binnen te halen dan wanneer er maar één marketingprogramma zou zijn of TIS Delft zich op één doelgroep zou richten.

De grootste groepen in zowel Nederland als landsdeel West-Nederland, zo komt uit het onderzoek van Ecorys (Abawi, Kans, & Aa, 2012), zijn havisten 4-5 natuur en gezondheid, natuur ongedeeld en vwo'ers 4-6 natuur en gezondheid, natuur ongedeeld⁹.

Kijkend naar de vier grote gemeenten (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht) dan valt op dat Den Haag een grote groei heeft van het profiel natuur & techniek bij zowel havisten als vwo'ers. Rotterdam heeft de grootste groei voor wat betreft het profiel natuur ongedeeld.

4.3.4. Differentiatie en positionering

Differentiatie gaat over het kiezen van een manier waarop een onderscheidende waarde, ook wel concurrentievoordeel (dit is reeds in hoofdstuk 4.1.6 beschreven), wordt gecreëerd voor de doelgroep en welke positie wordt ingenomen. De positionering is het realiseren hiervan.

⁸ Volgens de jaarlijkse raming door Ministerie OCW. Hierin worden verwachte studentstromen en deelname aan verschillende soorten onderwijs weergegeven.

⁹ 'Natuur ongedeeld' bevat leerlingen met een dubbelprofiel N&G/N&T en leerlingen in een natuurstroom die in de loop van het vierde jaar kiezen voor één van de natuurprofielen of voor een dubbelprofiel.

4.3.5. Waardepropositie kiezen

Voor TIS Delft zijn de waardes als volgt beschreven:

Functionele waarde – De opleidingen van TIS Delft leiden op tot een beroep dat men later wil uitoefenen.

Emotionele waarde – Het duurzame gebouw voorzien van de laatste innovatieve technieken oogt volgens de scholieren voor een frisse en moderne uitstraling. In het Hobèononderzoek is bovendien gekeken naar de drijfveren van jongeren bij hun oriëntatie op zowel hbo- als wo-sectoren.

Economische waarde – De opleidingen van TIS Delft voldoen aan de vraag naar het te verwachten tekort van 35.500 aan goed geschoolde hoogopgeleide technici in 2016 en het feit dat starters en studenten die reeds voor techniek gekozen hebben, meer carrièreperspectief hebben dan anderen (Ouwerkerk, 2013).

4.3.6. Naamsbekendheid regio Rotterdam

Uit onderzoek (Markteffect, 2011) is gebleken dat De Haagse Hogeschool geen goede naamsbekendheid heeft in de regio Rotterdam.

5. Analyse onderzoeksresultaten

Hieronder volgen de belangrijkste en meest opvallende onderzoeksresultaten per deelvraag uitgewerkt.

5.1. Deelvraag 1: Wat is de huidige positionering van TIS Delft?

Op basis van de GAP-analyse kan worden gesteld dat de huidige identiteit en het imago op een aantal punten afwijkt van de gewenste, werkelijke en fysieke identiteit en het imago.

Identiteit

Werknemers nemen een belangrijke rol in de totstandkoming van het imago bij belangengroepen. Voor dienstverlenende organisaties zoals TIS Delft is het interne aspect van de eigen medewerkers dus van essentieel belang. Het gewenste effect treedt op als medewerkers zich kunnen identificeren met de gewenste identiteit en de daaruit afgeleide gemeenschappelijke vertrekpunten in hun gedrag overbrengen (Grinten, Mind the Gap, 2010)

De overgrote meerderheid van de respondenten¹ voelt zich minstens enigszins betrokken bij TIS Delft en heeft een functie die past bij zijn/haar passie en talent. Dit betekent dat door middel van de medewerkers duurzaam concurrentievoordeel behaald kan worden (Morel, 2010). Het stimuleren van de medewerkers om te groeien in hun functie, de cultuur en bijbehorende werkomstandigheden behoeven aandacht.

De inhoud van de functie en het vakgebied techniek worden als meest positief door de respondenten¹ beoordeeld. Hieruit kan geconcludeerd worden dat men bij TIS Delft werkt vanuit het hart met als voordeel dat zij hoogstwaarschijnlijk minder vaak gestrest en vermoeid zullen zijn (Koppelman, 2008). Daarnaast hebben zij persoonlijke vervulling in het werk. Een belangrijk aspect in het werk voor de medewerkers zelf maar ook ter bevordering van de creativiteit.

Het meest negatief werd genoemd de koers die wordt gevaren en anders. Bij verdere navraag bleek dit onder andere te gaan om: het ontbreken van onderwijskundig beleid, geen duidelijke gedeelde onderwijskundige missie en visie en geen stroomlijn in het onderwijsaanbod van de opleidingen. Er wordt een te sterke externe focus ervaren, dat weleens ten koste gaat van het primaire proces.

De meerderheid van de medewerkers kan zich vinden in de door het management vastgestelde kernwaarden maar vindt Betrokkenheid, Praktijkgericht en Enthousiast beter passen dan Ondernemendheid, Resultaatgerichtheid en Samenwerken.

Imago

De merkwaarden die de medewerkers als aanvullend en typerend vinden voor TIS Delft zijn Innovatief en Praktijkgericht. De scholieren associëren TIS Delft met Modern, Innovatief, Fris, Praktijkgericht en Kwaliteitsgericht. Kwaliteitsgericht is een reeds door De HHS bepaalde waarde. Innovatief en Praktijkgericht zijn de door de twee groepen respondenten gedeelde aanvullende waarden.

Het meest positief werd door de scholieren altijd het gebouw genoemd. Dit was ook een belangrijke reden voor de verhuizing maar komt niet terug in de communicatie-uitingen.

Opvallend is dat spontaan het geringe aantal vrouwen, deze werd niet in het rijtje van antwoorden genoemd, als negatief werd genoemd.

Doelgroep

De (11) respondenten² die niet uit een van de, door Markteffect bepaalde, Regio 1 en 2, kwamen, kwamen voor of Technische Natuurkunde (waarvan er maar twee soortgelijke opleidingen in Nederland zijn) of Mechatronica (wordt op in totaal vijf hogescholen aangeboden in Nederland¹⁰) ten opzichte van Technische Bedrijfskunde (waarvan er 36 soortgelijke opleidingen in Nederland zijn) en Werktuigbouwkunde (16 soortgelijke opleidingen in Nederland).

Van de huidige Technische Natuurkunde- en Mechatronicastudenten is 12% van landelijke herkomst (niet uit de regio met postcode 22xx tot en met 33xx). Van alle huidige studenten is dat 9% (Schmidt, 2013).

Opvallend voor de marketingdoelgroep is de relatief lage instroom van mbo'ers en de hoge instroom vwo'ers t.o.v. van de andere Randstadhogescholen (Abawi, Kans, & Aa, 2012).

Concurrenten

Onder concurrenten kunnen de vier grote Randstadhogescholen gerekend worden (Hogeschool Inholland, Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Utrecht en Hogeschool van Amsterdam) (Abawi, Kans, & Aa, 2012). Maar aangezien uit het onderzoek van Hobéon (Hobéon, 2012) is gebleken dat de meeste jongeren zich vooral oriënteren op onderwijsinstellingen in de regio, kan worden gesteld dat Hogeschool Rotterdam de grootste concurrent voor wat betreft de opleidingen Electrotechniek, Technische Bedrijfskunde en Werktuigbouwkunde is¹¹.

De grootste concurrent is volgens de medewerkers ook Hogeschool Rotterdam (46,7%). Door hen wordt aangegeven dat dit vooral komt door de afstand en hetzelfde opleidingsaanbod.

Technische Natuurkunde, Mechatronica en Bedrijfskunde (wordt op vier andere hogescholen aangeboden) zijn unieke opleidingen en worden maar op een beperkt aantal hogescholen in Nederland aangeboden. De concurrentie is bij deze opleidingen daarom wel meer landelijk.

5.2. Deelvraag 2: Hoe kan het imago en de identiteit van TIS Delft op zo een manier worden uitgedragen zodat er een duidelijke en effectieve positionering ontstaat?

Uit de GAP's bleek dat, naast het verschil in merk- en kernwaarden, de communicatie-uitingen geen samenhangend geheel vormen en er geen marketing- en communicatiebeleid is bij TIS Delft. Vos en Schoemaker (Schoemaker & Vos, 2002) pretenderen dat communicatie-uitingen aansluiten op elkaar als er afstemming is op microniveau (het niveau van de communicatie-activiteiten), mesoniveau (het niveau van het communicatiebeleid) en macroniveau (het niveau van het organisatiebeleid). De omgeving, in de vorm van het gebouw, wordt bovendien niet voldoende benadrukt.

5.3. Deelvraag 3: Hoe kan een goede waardepropositie worden gecreëerd om een groter bereik te krijgen?

Om focus aan te brengen in het effectief communiceren van producten en diensten is gebruik gemaakt van segmentatie om vervolgens een waardepropositie in de vorm van differentiatie en positionering te kiezen (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2009).

¹⁰ Bron: kiesstudie.nl

¹¹ Hogeschool Inholland telt niet mee omdat de opleidingen Electrotechniek, Werktuigbouwkunde en Technische Bedrijfskunde in Alkmaar worden aangeboden.

Voor alle opleidingen, behalve Projectleider Techniek ad¹², van TIS Delft zou de segmentatie (onwillekeurige volgorde) inclusief aantallen¹³ als volgt zijn:

1. Regio 1, 2, havisten natuur ongedeeld¹⁴ en natuur en gezondheid (R'dam: 179 en 392. Den Haag: 61 en 419)
2. Regio 1, 2, vrouwelijke havisten en vwo'ers natuur ongedeeld en natuur en gezondheid
3. Regio 1, 2, vwo'ers 4-6, natuur ongedeeld en natuur en gezondheid (R'dam: 490 en 632. Den Haag: 301 en 699)
4. Mbo'ers techniek niveau 4 (R'dam: 2312. Den Haag: 1122)
5. Huidige studenten op TIS Delft (1717)
6. Regio 1,2, familie en vrienden¹⁵

Omdat het werven van studenten buiten de regio volgens de uitkomsten van het NSKO amper leidt tot een aanmerkelijke vergroting van de instroom, (Hobéon, 2012), is gekozen voor bovenstaande segmentatie.

Verder studeren in het hbo zou bij mbo'ers volgens het onderzoek van Hobéon (Hobéon, 2012) actiever gestimuleerd en gepromoot moeten worden kijkende naar de toenemende behoefte aan hoger opgeleiden en de kenniseconomie, en ondanks dat veel mbo'ers uiteindelijk afhaken om daadwerkelijk door te studeren.

Voor de opleidingen Bedrijfswiskunde, Technische Natuurkunde en Mechatronica zou een aanvullende segmentatie inclusief aantallen als volgt zijn:

1. Regio 3, havisten natuur ongedeeld en natuur en gezondheid (6601+20413)
2. Regio 3, vwo'ers natuur ongedeeld en natuur en gezondheid (20397+26056)

Door het toepassen van verschillende aanpakken op de verschillende doelgroepen ontstaat gedifferentieerde marketing.

In het Hobéononderzoek is ook gekeken naar de drijfveren van jongeren bij hun oriëntatie op zowel hbo- als wo-sectoren. Hieruit bleek dat elke opleidingssector wordt gekenmerkt door andere drijfveren. Voor het onderzoeken hiervan is gebruik gemaakt van de acht zogenaamde loopbaanankers van Schein¹⁶. Dit biedt TIS Delft de mogelijkheid om zich als onderdeel van De HHS beter te differentiëren en specifieke accenten aan te brengen die overeenkomen met die specifieke doelgroep (Hobéon, 2012).

¹² Deze richt zich op de segmentatiegroepen 4, 5 en 6

¹³ De aantallen zijn overgenomen uit het onderzoeksrapport van Ecorys. Het gaat om de deelnemers havo en vwo met die profielen in Nederland in 2010/2011.

¹⁴ 'Natuur ongedeeld' bevat leerlingen met een dubbelprofiel N&G/N&T en leerlingen in een natuurstroom die in de loop van het vierde jaar kiezen voor één van de natuurprofielen of voor een dubbelprofiel.

¹⁵ Uit het onderzoek van Markteffect blijkt dat scholieren De HHS vooral kennen door studenten die er al studeren en in mindere mate vrienden en familie (Markteffect, 2011, p. 24).

¹⁶ Schein's loopbaanankers geven door middel van een vragenlijst meer inzicht in het ontwikkelde zelfbeeld dat er is over drijfveren, talenten en waarden. Hij gebruikt het metafoor 'anker' omdat men door middel van een vragenlijst moet bepalen wat het beste bij hen past, dus bij je 'echte zelf', het anker (Schein, 2001).

6. Conclusie

In de conclusie zal antwoord gegeven worden op de in hoofdstuk 1.4. gestelde hoofdvraag en deelvragen.

De doelstelling van het onderzoek luidde:

“Het in kaart in brengen van de positionering van TIS Delft, als onderdeel van De HHS om te kijken of deze eventueel aangevuld of aangepast zou moeten worden ter optimalisatie.”

Dit alles met als uiteindelijk doel: hoe kan TIS Delft zich het beste, onder de paraplu van De HHS, profileren om meer (landelijke) bekendheid en instroom te krijgen.

Uit deelvraag 1 blijkt door de drie GAP's op te lossen de positionering van TIS Delft als onderdeel van De HHS kan worden geoptimaliseerd. Uiteindelijk zal deze verbetering leiden tot meer herkenbaarheid en bekendheid.

Deelvraag 2 geeft aan dat door te voorzien in een marketing- en communicatiebeleid op meso- en microniveau het imago en de identiteit van TIS Delft duidelijk kunnen worden uitgedragen waardoor er effectieve positionering ontstaat.

Geconcludeerd kan worden uit deelvraag 3 dat door gedifferentieerde marketing toe te passen naar aanleiding van het bepalen van de doelgroepen, het benadrukken van de waarden & voordelen, de drijfveren te gebruiken en vooral te werven in de regio daar waar het niet-unieke opleidingen betreft een groter bereik zal worden behaald. Daarnaast is het belangrijk om de communicatie en marketing te richten op degene die een grote invloed hebben, namelijk de studenten die er al studeren en ouders. En dat wat effect heeft, namelijk internet en activiteiten waarbij persoonlijk contact is.

7. Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn gerangschikt van snel, zonder al te veel inspanning en kosten te realiseren naar minder snel, meer inspanning en kosten.

'Quick wins'

De resultaten 1 en 2 kunnen relatief gemakkelijk, goedkoop en snel worden gerealiseerd. Belangrijk hierbij is dat er een persoon wordt aangewezen die deze acties op zich neemt en daarvoor de verantwoordelijkheid krijgt en draagt.

1. Meer naamsbekendheidsacties in de regio Rotterdam

Omdat uit onderzoek is gebleken dat de Hogeschool Rotterdam veel bekender is dan De HHS in regio Rotterdam, kan winst worden behaald uit het vergroten van de naamsbekendheid door bijvoorbeeld daar meer voorlichting op middelbare scholen en mbo-scholen te verzorgen en te zorgen dat meer communicatiemateriaal naar de scholen wordt verspreid. Rotterdam heeft bovendien de grootste groei voor wat betreft het profiel natuur ongedeeld.

1.2. Inzet social media

Ook de inzet van social mediakanalen door goede content kan hieraan bijdragen. Goede inhoud kan zorgen voor een sterk merk en een grotere, gewenste en zelfs landelijke naamsbekendheid. De goede content (in de vorm van een interview, nieuwsbericht, event) kan bijvoorbeeld maandelijks worden geïnventariseerd en geschreven door een tekstschrijver. Vervolgens moet een persoon zorgen dat de inhoud in- en extern wordt verspreid en op sociale mediakanalen wordt geplaatst. Verhalen die eenvoudig deelbaar zijn, zorgen ervoor dat een merk leuk gevonden wordt. Dit uit zich in communicatie over en weer en dat er over een merk wordt 'gesproken'. Met Facebook-berichten, het verkeer naar de website, shares, youtube-video's en vermeldingen op blogs kan de effectiviteit worden gemeten.

2. Focus op ouders en huidige studenten, internet en persoonlijk contact

Daarnaast zal qua doelgroep gefocust moeten worden op ouders en huidige studenten aangezien zij een sterke invloed blijken hebben op de studiekeuze, en op voorlichtingsmogelijkheden via internet of waarbij persoonlijk contact plaatsvindt omdat van andere voorlichtingsmiddelen amper gebruik wordt gemaakt.

Quick win 3 is gekozen omdat het belangrijk is om medewerkers tevreden te houden, de negativiteit weg te nemen en goodwill te kweken.

3. De koers die wordt gevaren, wordt als negatief ervaren

Medewerkers moeten het gevoel krijgen dat er aandacht is voor het primaire proces en dit niet uit het oog wordt verloren en hun belangen worden behartigd. Door bijvoorbeeld werkgroepen te formeren die de taak krijgen om verbetervoorstellen te maken zal er een breder draagvlak komen.

Minder snelle resultaten

Voordat met het schrijven van een marketing- en communicatieplan kan worden gestart, moet duidelijk zijn wat de kern- en merkwaarden van TIS Delft zijn.

4. Afstemmen gewenste en werkelijke identiteit

Voor het afstemmen van de gewenste identiteit van de organisatie met de werkelijke identiteit, om er voor te zorgen dat er een eenduidig verhaal uitgedragen wordt, moeten de medewerkers goed geïnformeerd en betrokken worden bij beslissingen die het management maakt. Uit één van de volgende strategieën kan worden gekozen om deze GAP op te lossen en tot een effectievere positionering te komen, te weten het veranderen van:

- ✓ de wensen van het management
- ✓ de inzichten van de medewerkers

- ✓ het uiterlijk en het gedrag van de organisatie

TIP: In het verlengde van het bovenstaande kan het ontwikkelen van een organisatie-identiteitsbewijs voor alle medewerkers in de vorm van een handzaam en compact document (à la formaat paspoort) een goed concreet middel zijn. Hierin staan de visie, missie, kern- en merkwaarden en ambities vermeld, bedoeld om de identiteit te borgen en richting te geven aan de externe communicatie.

5. Afstemmen gewenste identiteit en werkelijke imago

Door het in een werkgroep bepalen van aanvullende, op de al door De HHS bepaalde, merkwaarden (omdat de wens en realiteit niet helemaal overeenkomen) zal er meer efficiënte en passende richting komen in het uitdragen van het imago.

6. Opstellen van communicatie- en marketingbeleid

Om onder andere één samenhangend geheel aan communicatie-uitingen en -activiteiten te krijgen, zal er een communicatie- en marketingbeleid voor TIS Delft moeten komen dat richting moet geven door middel van het bepalen van doelstellingen en de inzet van middelen op basis van de visie, missie en te bepalen aanvullende merkwaarden.

6.1. Motto

- Extern motto: eigenheid in de eenheid

Het gaat erom dat meerdere onderdelen (academies) binnen één organisatie die als eenheid naar buiten treden (door het gebruik van een vorm: logo, beeld, kleur) toch hun eigenheid kunnen handhaven (ruimte voor de eigen identiteit en het imago).

De verschillende academies op De HHS zijn geen eenheidsworst. TIS Delft heeft een eigen karakter, een duidelijke identiteit en een onderscheidende positie waaraan studenten, medewerkers en andere belanghebbenden zich kunnen verbinden. Het is belangrijk om dit tot uiting te brengen om studenten te werven en meer instroom te genereren.

- Intern motto: eenheid in de eigenheid

Jaarlijks dient een communicatie- en marketingplan per en samen met de academie in een vastgesteld format opgesteld te worden zodat meer eenheid gecreëerd wordt in de uniforme uitstraling en aanpak en bijvoorbeeld op meer vlakken (zoals events) tussen academies samengewerkt kan worden. Zo kan onder andere worden besproken wat de wensen, eisen en mogelijkheden over en weer zijn.

6.2. Doelgroepen en middelen bepalen

In het communicatie- en marketingbeleid zullen de keuzes voor doelgroepen en bijbehorende inzet van middelen gemaakt moeten worden. Belangrijk hierin is:

- Het inspelen op de ankers Uitdaging, Management en Ondernemen is daarbij cruciaal.
- Kijkend naar de aantallen en de economische ontwikkelingen, is er een kansmarkt, namelijk de mbo'ers. Door hen meer te stimuleren door te studeren (communicatie) en ervoor te zorgen dat de uitval in het eerste jaar minimaal is door middel van bijvoorbeeld voorbereidende verplichte summercourses en intensieve coaching. Als onder andere de focus komt te liggen op mbo'ers zal er intensievere samenwerking met het mbo moeten komen door bijvoorbeeld het aanbieden van keuzemodules die gericht zijn op mbo-scholieren die willen door studeren of hen juist te triggeren om door te studeren.
- Voor de unieke opleidingen kan meer winst worden behaald uit naamsbekendheid aangezien deze studenten zich toch al landelijk oriënteren
- Om te werken aan het tekort van meisjes in de technische opleidingen, kan gedacht worden om al in de 3^e klas havo en 4^e klas vwo vrouwelijke bètadocenten in te zetten bij de profielkeuze-/studiebegeleiding en hen zo aan te moedigen om het profiel natuur en gezondheid of natuur ongedeeld te kiezen daar gebleken is dat ze dan eerder een dergelijk profiel kiezen. Ook kan gedacht worden aan speeddatesessies op bijvoorbeeld Open Dagen met oud-studenten/vrouwelijke professionals in bèta/techniek.



6.3. Eenheid creëren in de communicatie-uitingen

Er wordt geadviseerd om een format van brochures en ander communicatiemateriaal aan te houden, dat past bij de merkwaarden, de onderscheidende factor benadrukt en inspeelt op de loopbaanankers. Daarbij wordt het gebruik van een vast stramien en formats aanbevolen om de consistentie en eenheid in de vormgeving te waarborgen zodat er herkenning zal zijn.

7. De differentiatie benadrukken

Door de nadruk te leggen op het duurzame, frisse en moderne gebouw dat voorzien is van de laatste innovatieve technieken en dat bovendien is gelegen op het TU-Delftterrein, kan TIS Delft zich onderscheiden ten opzichte van andere hogescholen die technische opleidingen aanbieden.

8. Literatuurlijst

- Introduction about positioning.* (2012). Opgeroepen op Maart 8, 2013, van Website of Market Segmentation Study Guide: <http://www.segmentationstudyguide.com/all-about-positioning/positioning/>
- Abawi, R., Kans, K., & Aa, R. v. (2012). *Profielen technische beroepen van de toekomst*. Rotterdam: Ecorys Nederland BV.
- Baarda, B., Martijn, d. G., & Kalmijn, M. (2010). *Basisboek enquêteren*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Barrett, R. (2002). *Naar bedrijfsvoering met een ziel*. Amstelveen: Aionion Symbolon.
- Bestuur, C. v. (2012). *Profilering en prestatieafspraken van De Haagse Hogeschool*. Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- Boer, R. (2007). *Brand Design*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.
- Burk Wood, M. (2006). *Het marketingplan, 3e editie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Cramer, K. (2005). *Onder moeders paraplu? Determinanten en effecten van merkportfoliostrategieën*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- De Haagse Hogeschool. (sd). *Info over De Haagse Hogeschool*. Opgeroepen op Januari 13, 2013, van Website van De Haagse Hogeschool: <http://www.dehaagsehogeschool.nl/over-de-hogeschool/organisatie/algemeen>
- De Haagse Hogeschool. (sd). *Info over De Haagse Hogeschool*. Opgeroepen op Januari 13, 2013, van Website van De Haagse Hogeschool: <http://www.dehaagsehogeschool.nl/over-de-hogeschool/organisatie/organogram>
- Dienst Communicatie & Marketing. (2006, Augustus 21). *Het merkfundament*. Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- Engelsen, B. d. (2008). *Merkenbeleid bij concernvorming*. *ZE Magazine*, 7-11.
- Gratton, L. (2003). *Zingeving In Strategie*. New Jersey: Prentice Hall.
- Grinten, J. v. (2010). *Mind the Gap*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Grinten, J. v., & Riezebos, R. (2008). *Positioneren; stappenplan voor een scherpe positionering*. Amsterdam: Boom.
- Grinten, J. v., & Riezebos, R. (2011). *Positioning the Brand*. London: Routledge.
- Hewson, C. (2003). Conducting research on the internet. *The Psychologist*, 290-293.
- Hobéon, M. I. (2012). *Nationaal Studiekeuze onderzoek: de kracht van profilering*. Den Haag: Hobeon.
- Hof, K. v. (2009, Juli 3). *GAP-analyse*. Arnhem, Gelderland, Holland. Opgehaald van Website van : <http://www.slideshare.net/KeesvanhetHof/gapanalyse>
- Hoogendoorn, M. (2011). *Communicatieonderzoek*. Bussum: Coutinho.
- Info over succesvol ondernemen.* (sd). Opgeroepen op Februari 23, 2013, van Website van financieel ondernemen: <http://www.financieel-ondernemen.nl/artikelen/492/Over-merken-Merkspreiding/>
- Intemarketing. (2009). *Website van en voor de marketing*. Opgeroepen op Maart 2, 2013, van Website van Intemarketing: <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/porter-vijfkrachtenmodel>
- Ipenburg Grijpma, S. v. (2013, Februari 21). *nog een vraag*. Delft, Zuid-Holland, Holland.
- Koppelman, J. (2008, November 26). *Info over een positieve realistische kijk op de toekomst van Nederland*. Opgeroepen op Februari 10, 2013, van Website van Bewegende Beelden: <http://www.bewegende-beelden.nl/site/mc/1/214/53/200/groeierende+aandacht+voor+business+spiritualiteit.html>
- Kotler, P. J., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2009). *Principes van Marketing*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Lane Keller, p. K. (sd). *Strategisch merkenmanagement*. Arnhem, Gelderland, Holland.
- Leeuwen, S. v. (2000). *Info over managementadvies*. Opgeroepen op Maart 8, 2013, van Website van Indora Managementadvies: <http://www.indora.nl/mambo/Nieuws/Van-USP-naar-UBR.html>

- Management TIS Delft. (2011). *De geïnspireerde student + geïnspireerde docent*. Delft: Academie voor Technology, Innovation & Society Delft.
- Management TIS Delft. (2013). *Beleidsplan 2013*. Delft: Academie voor Technology, Innovation & Society Delft.
- Mandour, Y., & Bekkers, M. (2010). *Een praktische kijk op marketing en strategiemodellen*. Den Haag: Academic Service.
- Marketing4Results. (2009, April 22). *Info over Marketing*. Opgeroepen op Mei 5, 2013, van Website van Marketing4Results : <http://www.marketing4results.eu/sdp-model-segmentering-doelmarktbepaling-en-positionering/>
- Markteffect. (2011). *Imago-onderzoek De Haagse Hogeschool*. Eindhoven: Markteffect.
- Mastenbroek, J., & Jägers, J. (2004). *Public Relations - de communicatie van organisaties*. Den Haag: Kluwer.
- Michels, d. (2006). *Handboek Communicatie*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv.
- Morel, K. (2010). *Identiteitsmarketing*. Schiedam: Scriptum Publishers .
- Ouwerkerk, C. (2013, Februari 8). *Info over strategische vraagstukken van onderwijs- en kennisinstellingen, brancheorganisaties, beroepsverenigingen en overheidsinstellingen*. Opgeroepen op Maart 15, 2013, van Website van Hobéon: http://www.hobéon.nl/actueel/weblogs/weblogs_item/t/toekomst_van_de_techniekopleidingen
- Rhee, S. v. (2013, Februari 22). *Cijfers*. Den Haag, Zuid-Holland, Holland.
- Riel, C. B. (2010). *Identiteit & Imago*. Den Haag: Sdu uitgevers b.v.
- Riezebos, R. (sd). *Info over Rik Riezebos*. Opgeroepen op Februari 4, 2013, van Website van Rik Riezebos: <http://www.rikriezebos.nl/details/modellen/mdc-model-van-positioneren.html>
- Rosmalen, A. v. (2005, November 11). 1) merkstructuur en labeling + 2) voortgang project 'merkstrategie'. Den Haag, Zuid-Holland, Holland.
- Rosmalen, A. v. (2005, Maart 31). *Merkstrategie*. Den Haag, Zuid-Holland, Holland.
- Rosmalen, A. v. (2005, Oktober 7). *Merkstrategie en overgang THR*. Den Haag, Zuid-Holland, Holland.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2008). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.
- Schein, E. H. (2001). *Loopbaanankers. Ontdek je werkelijke waarden.* . Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Schmidt, A. (2013, Januari 28). *vraag mbt herkomst TIS Delftstudenten*. Delft, Zuid-Holland, Holland.
- Schoemaker, H., & Vos, M. (2002). *Kijk op het imago*. Ede: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Schrijver, B. (2011). *Stel dat jij...het merk De Haagse Hogeschool een nieuwe impuls wilt geven*. Den Haag.
- Sinek, S. (2009, September). *Info about Ideas Worth Spreading*. Opgeroepen op Januari 27, 2013, van Website van Technology, Entertainment, Design (TED): http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.html?utm_expid=166907-15&utm_referrer=http%3A%2F%2Fsearch.incredibar.com%2Fsearch.php%3Fq%3Dsimon%2Bsinek%2Bgolden%2Bcircle%26lang%3Ddutch%26source%3D208365413%26u%3D92824195105957246%2
- Smeenck, R. (2013, Februari 7). *aantal aanwezigen Open Dag*. Delft, Zuid-Holland, Holland.
- Stamsnijder, P. (2010). *De vent is de tent*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Trout, J., & Ries, A. (2000). *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York City: McGraw-Hill.
- Vries, C. d. (2010, Juni 28). *Info over Leiderschap*. Opgeroepen op Januari 13, 2013, van Website van het vakblad voor Christelijke leiders: Leadership: <http://www.leadershipmagazine.nl/archief/2-leiderschap-algemeen/159-identiteit-de-basis-voor-de-toekomst-van-organisaties-.html>