

BUILDING A SUSTAINABLE BRAND

Ontwerpgericht onderzoek voor het bouwen van een duurzame merkrelatie met verschillende doelgroepen van NL Innovators.

Roy Nieboer
Communicatiesystemen
Brand- & Designmanagement

In opdracht van: NL Innovators

Groningen, 9 januari 2014



**Hanzehogeschool
Groningen**
University of Applied Sciences

BUILDING A SUSTAINABLE BRAND

Ontwerpgericht onderzoek voor het bouwen van een duurzame merkrelatie met verschillende doelgroepen van NL Innovators.

Roy Nieboer
Communicatiesystemen
Brand- & Designmanagement
Afstudeeropdracht

Afstudeerbegeleider: Jef Folkerts
Publicatie via Safe Assign: R. J. Nieboer

In opdracht van: NL Innovators
Groningen 9 januari 2013

Samenvatting

NL Innovators is een dynamische organisatie met een groot netwerk en landelijke bekendheid. De dienst van NL Innovators is het versnellen van innovatieontwikkeling. De medewerkers bestaan voor 75% uit studenten die een half jaar stage lopen waardoor er veel wisselingen van medewerkers zijn. Verwacht wordt dat NL Innovators in februari 2014 tenminste één nieuwe vestiging opent.

Het doel van dit onderzoek is het ontwerpen van een brandstrategie voor een duurzame merkrelatie tussen NL Innovators en haar doelgroepen.

Onderzoeksontwerp

Om tot een brandstrategie te komen zullen verschillende methoden en technieken worden gebruikt. Gestart wordt met een analyse van de huidige merkidentiteit. Daarna zal een alternatieve merkidentiteit worden ontworpen. Vervolgens zullen er keuzes gemaakt worden om het merk te positioneren. Tot slot worden de stappen voor het creëren van een effectieve merkbeleving uitgewerkt.

Daarbij zijn stakeholders geïnterviewd om inzicht te krijgen in de huidige- en gewenste identiteit en om de mening te peilen over het merk en de ontworpen onderdelen van de brandstrategie. Dit onderzoek valt in de ontwerpfase van de interventiecyclus en heeft daarnaast een kwalitatief karakter.

Relevantie

Resultaten van dit onderzoek zijn relevant voor NL Innovators omdat het met de onderzoeksresultaten aan een duurzame merkrelatie met doelgroepen kan werken. Daarnaast kunnen de onderzoeksresultaten relevant zijn voor startende organisaties om een identiteit te creëren en daarmee te starten om een duurzaam merk te bouwen.

Probleemstelling

Dit onderzoek tracht antwoord te kunnen geven op de probleemstelling van dit onderzoek: *“Waarmee kan NL Innovators een duurzame merkrelatie met haar doelgroepen opbouwen, versterken en onderhouden?”*.

Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden zal het theoretisch onderzoek zich richten op de belangrijkste aspecten van een brandstrategie. Hierbij gaat het over de kernbegrippen identiteit, onderscheidend vermogen en merkbeleving. Dit theoretisch onderzoek zal bijbehorende modellen vergelijken om een geschikt model te selecteren voor dit onderzoek. Dit theoretisch onderzoek ondersteunt zodoende de interpretatie van de empirische resultaten.

Onderzoeksresultaten

Het onderzoek heeft geleid tot verschillende onderzoeksresultaten. De meest belangrijke resultaten zijn de ontworpen alternatieve merkidentiteit, de keuzes voor merkpositionering, de uitwerking voor een effectieve merkbeleving en de resultaten uit de interviews met stakeholders.

1. Alternatieve merkidentiteit:

- **Merkvisie:**

Zonder innovatie is er geen toekomst. NL Innovators inspireert bedrijven en individuen om te innoveren en helpt bij de ontwikkeling van ideeën waarmee nieuwe bedrijven kunnen worden gestart en werkgelegenheid kan worden gecreëerd.

- **Merkmissie:**

Door middel van co-creatie van professionals, studenten en een internationaal netwerk versneld NL Innovators de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten die een waardevolle toevoeging zijn voor de lokale economieën.

- **Merkwaarden:**

Innovatie-passie, samenwerken en daadkracht.

- **Merkpersoonlijkheid:**

Open, pragmatisch, resultaatgericht, sympathiek, energiek en stimulerend.

- **Merkbelofte:**

Waarde geven aan een idee.

- **Kernconcept:**

Innovatie versnellen.

2. Merkpositionering:

1. **Merkidentiteit:**

Helpen met innoveren waardoor nieuwe bedrijven kunnen worden gestart en werkgelegenheid kan worden gecreëerd.

2. **Relevantie voor doelgroep:**

Betaalbaar, snel, kwalitatieve hulp.

3. **Onderscheidt t.o.v. concurrenten:**

Toegankelijk, delen wij-gevoel, continu opererende coöperatie.

4. **Doelgroep- en concurrentenkeuze:**

MKB-bedrijven en individuen met ideeën. Startup-evenementen en innovatieprojecten.

5. **Betekeningen voor de doelgroep:**

'iets bereiken' en 'sociale erkenning'.

6. **Voordelen voor de doelgroep:**

Laagdrempeligheid, korte tijdspanne.

7. **Bewijsvoering van de voordelen:**

Een idee, vier stappen, twintig dagen.

8. **Merkessentie:**

Innovatie-ontwikkeling versnellen door waarde te geven aan een idee.

3. Merkbeleving:

1. Vereenvoudig je boodschap

'Add value'

2. Spreek tot de verbeelding

'Your idea. Our Passion.'

3. Creëer inspirerende connecties

Attributen:

Co-creatie, toegankelijkheid en idee.

Gespiegelde waarden:

'Iets bereiken' en 'sociale erkenning'.

4. Stimuleer alle zintuigen met unieke ervaringen

- *De unieke samenwerking in een transparante en open omgeving;*
- *De klant zelf actief laten mee helpen met de ontwikkeling van een idee;*
- *De klant in contact brengen met waardevolle contacten voor verdere ontwikkeling of financiering van het idee.*

5. Win vertrouwen, geef reden om te geloven

- *De dienst is toegankelijk voor iedereen, zelfs voor iemand zonder budget;*
- *Snelle idee-ontwikkeling, in slechts 20 dagen;*
- *Kwaliteitswaarborg van het de ontwikkeling van het idee dankzij een groot netwerk van experts en partners.*

6. Loyaliteit

Wanneer een klant de eerste vijf stappen vanuit het oogpunt van het merk succesvol doorlopen, is de kans dat een klant loyaal wordt aan het merk enorm vergroot.

7. Meerwaarde

De merkbeleving blijkt effectief te zijn wanneer het merk meerwaarde heeft voor de klant naast de afname van dienst of project.

4. Interviewresultaten:

- *Veel klanten begrijpen niet waarom NL Innovators bestaat en wat het doet;*
- *Het concept van NL Innovators is de voornaamste reden om voor het merk te kiezen;*
- *Het management ziet toegankelijkheid, co-creatie en de korte tijdsspanne als onderdelen van het onderscheidend vermogen;*
- *De open en informele aanspraak wordt door klanten en medewerkers als positief ervaren;*
- *Klanten en medewerkers zijn overwegend positief over de huisstijl;*
- *Er is onder de medewerkers veel verdeeldheid over de mate van consistentie in de communicatie-uitingen;*
- *De belofte van NL Innovators is klanten en medewerkers onduidelijk en wordt zodoende niet altijd nagekomen.*

Conclusie

De ontworpen identiteit, de positionering en de merkbeleving vormen samen een solide brandstrategie voor NL Innovators. Hiermee is tevens antwoord gegeven op de probleemstelling van dit onderzoek. Daarnaast kan worden geconcludeerd dat weinig aanpassingen nodig zijn op het gebied van de alternatieve identiteit en de gekozen positionering van het merk. Als derde conclusie kan genoemd worden dat de noodzaak van een brandstrategie nadrukkelijk is aangetoond door de uiteenlopende antwoorden van de geïnterviewde stakeholders.

Advies

Het belangrijkste advies aan NL Innovators is om de in dit onderzoek ontworpen brandstrategie aan de hand van de identiteit, positionering en merkbeleving te hanteren. Daarnaast wordt geadviseerd om de identiteit te beheren en te beschermen en merkmeerwaarde te creëren naast de dienst die men levert. Verder wordt de organisatie geadviseerd om de ontworpen persona's van dit onderzoek te gebruiken bij de communicatie richting de doelgroepen.

Naast bovenstaande adviezen beveelt dit onderzoek NL Innovators handreikingen aan voor vervolgonderzoek of te ondernemen stappen. Ten eerste het ontwerpen van een brandmanual. Ten tweede het ontwerpen van een social media strategie. Als derde formuleren van een werkgroep voor het inspelen op trends. Als laatste wordt aanbevolen om onderzoek te doen naar internal branding wat ten gunste komt van de klantbeleving en de betrokkenheid van de medewerkers.

Voorwoord

“People don’t buy what you do; they buy why you do it”

(Sinek, 2009, p. 8).

De WHY van dit onderzoek is mijn grote interesse in branding. Deze interesse is mede ontstaan gedurende mijn opleiding van Communicatiesystemen aan de Hanzehogeschool Groningen. Hierdoor is deze scriptie ontstaan met als onderwerp het ontwerpen van een brandstrategie voor duurzame merkrelatie voor de organisatie NL Innovators. Dit onderzoek komt voort uit het feit dat deze organisatie nieuwe vestigingen gaat openen en zich daarbij afvraagt hoe het beste een duurzame merkrelatie met klanten kan worden opgebouwd, versterkt en onderhouden.

De totstandkoming van dit onderzoek met als resultaat deze scriptie was niet gelukt zonder een aantal personen. Via deze weg wil ik daarom deze personen hartelijk danken. Ten eerste Erik Schoppen wie zijn enthousiaste colleges aanstekelijk werkten en mijn ogen hebben geopend gericht op branding. Ten tweede wil ik NL Innovators bedanken. Grote dank gaat hierbij uit naar Martijn Huis wie dit onderzoek heeft mogelijk gemaakt. Daarnaast wil ik alle overige werknemers en klanten van NL Innovators bedanken welke een bijdrage hebben geleverd aan dit onderzoek. Daarnaast gaat mijn dank uit naar mijn vriendin Grada Okken die met haar kennis en ervaring mij heeft geholpen met het structureren van mijn rapportage. Tot slot dank ik mijn afstudeerbegeleider Jef Folkerts. Zijn adviezen en heldere kijk op mijn onderzoek gaven mij motivatie en sturing in de juiste richting.

Roy Nieboer - Groningen, januari 2014

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	3
2. PROJECTKADER	4
3. ORGANISATIE	5
4. THEORETISCH KADER	6
4.1. Kernbegrip 1: identiteit	6
4.2. Kernbegrip 2: onderscheidend vermogen	7
4.3. Kernbegrip 3: merkbeleving	7
4.4. Voorafgaand aan uitwerking van kernbegrippen	8
4.5. Overzicht geselecteerde theorieën/modellen	9
5. ONDERZOEKSONTWERP	10
5.1. Doelstelling	10
5.2. Fase van interventiecyclus	10
5.3. Onderzoeksmodel	10
5.4. Centrale vragen en deelvragen	11
5.5. Onderzoeksstrategie	13
5.6. Onderzoeksubjecten	13
5.7. Onderzoeksmethoden	15
6. ONDERZOEKSRESULTATEN	17
6.1. Eisen en voorwaarden voor een duurzame brandstrategie	17
6.2. Mening stakeholders over de huidige- en ontworpen brandstrategie	47
6.3. Aanpassingen op ontworpen brandstrategie	53
6.4. Betrouwbaarheid en validiteit	54
6.5. Representativiteit	54

7. CONCLUSIES	56
7.1. Conclusies vooronderzoek	56
7.2. Conclusies empirisch onderzoek	56
7.3. Antwoord op de centrale vragen	58
7.4 Relatie met de doelstelling	58
7.5. Theoretische inzichten	59
8. ADVIES EN VERDER ONDERZOEK NL INNOVATORS	60
8.1 Advies NL Innovators	60
8.2 Advies voor verder onderzoek	61
BRONNEN	63
BIJLAGEN	65
Bijlage 1. Relevante trends	66
Bijlage 2. Social media gebruik in 2012	69
Bijlage 3. Persona's doelgroepen NL Innovators	71
Bijlage 4. Uitwerking van de 10 C Check	73
Bijlage 5. Merkindeling	77
Bijlage 6. Uitwerking en evaluatie managementinterview	79
Bijlage 7. Analyse van de identiteit	83
Bijlage 8. Elementen brand-positioning-sheet uitgewerkt	89
Bijlage 9. Overzicht geïnterviewde personen	91
Bijlage 10. Uitwerking en evaluaties interviews met stakeholders	92
Bijlage 11. Definitieve uitwerking van identiteit, positionering en merkbeleving van NL Innovators	96

1. Inleiding

Het bouwen en onderhouden van een duurzame merkrelatie is de basis voor een succesvol merk. Een duurzame merkrelatie zorgt voor een hogere merkmeerwaarde voor zowel consumenten, medewerkers en eventuele investeerders.

NL Innovators is een organisatie welke mensen met innovatieve ideeën helpt bij het versnellen van innovatieprocessen. NL Innovators biedt een structuur, een gestandaardiseerd proces, een multidisciplinair studententeam en experts. Dit helpt de klant om het idee te ontwikkelen. De innovatieprocessen vallen binnen vijf thema's: Energy, Sustainability, Social, Technology en Health.

NL Innovators opent in februari 2014 nieuwe vestigingen. Het management van de organisatie vraagt zich hierbij af op welke manier de verschillende doelgroepen het beste kunnen worden bereikt en kunnen worden geactiveerd en betrokken bij het merk. Hierdoor is de probleemstelling van dit onderzoek ontstaan. Deze luidt:

"Waarmee kan NL Innovators een duurzame merkrelatie met haar doelgroepen opbouwen, versterken en onderhouden?"

Dit onderzoek zal zich daarmee richten op het ontwerpen van een brandstrategie voor een duurzame merkrelatie tussen NL Innovators en haar doelgroepen. Dit doel is getracht te behalen door middel van het creëren van inzichten in de manier waarop de identiteit en het onderscheidend vermogen kan bijdragen aan een positieve merkbeleving bij innovators, experts, partners en studenten.

Dit onderzoek zal beginnen met het omschrijven van een projectkader waarmee een probleemomschrijving tot de probleemstelling van dit onderzoek leidt. Het derde hoofdstuk geeft achtergrondinformatie over de organisatie. Hierna zal het vierde hoofdstuk het theoretisch kader weergeven waarin de belangrijkste aspecten van het onderzoek met theorie worden onderbouwd. Hierin wordt tevens een overzicht gegeven van de geselecteerde modellen voor dit onderzoek. Het vijfde hoofdstuk betreft het onderzoeksontwerp waarin de doelstelling, het onderzoeksmodel en de onderzoeksmethoden worden weergegeven. Tevens worden hier de centrale vragen met de bijhorende deelvragen opgesomd. Hoofdstuk zes betreft de onderzoeksresultaten van dit onderzoek waarin antwoord wordt gegeven op de deelvragen aan de hand van verschillende modellen. Hoofdstuk 7 geeft de conclusies van dit onderzoek weer. Deze conclusies zijn gebaseerd op de onderzoeksresultaten. Het laatste hoofdstuk bevat het advies. Dit advies is verdeeld in advies voor NL Innovators en aanbevelingen voor verder onderzoek.

2. Projectkader

NL Innovators opent in februari 2014 nieuwe vestigingen en het management van de organisatie vraagt zich af hoe zij de verschillende doelgroepen bereikt, activeert en betrokken houdt bij het merk. Daarbij vormt de wisselende samenstelling van medewerkers een grote uitdaging, omdat ieder half jaar meer dan driekwart van de medewerkers wordt vervangen. Dit betreft studenten die een half jaar stagelopen bij de organisatie. Het zijn ook deze studenten die de merkrelatie met de doelgroepen onderhouden.

Bij het openen van een nieuwe vestiging zal het merk NL Innovators niet of nauwelijks bekend zijn onder de doelgroepen in het gebied rondom de nieuwe vestiging. Het is noodzakelijk dat het merk op de juiste wijze gecommuniceerd wordt zodat de doelgroepen zo snel mogelijk bereikt en geactiveerd zullen worden. Het vastleggen van de merkidentiteit en een scherpe positioneringskeuze worden daarom gezien als belangrijk startpunt van het onderzoek. De vraag die zal moeten worden beantwoord is: hoe kan NL Innovators een duurzame merkrelatie creëren met haar doelgroepen? Uit deze vraag kan de onderstaande probleemstelling worden geformuleerd.

Probleemstelling

“Waarmee kan NL Innovators een duurzame merkrelatie met haar doelgroepen opbouwen, versterken en onderhouden?”.

3. Organisatie

NL Innovators is gevestigd in Groningen en heeft op dit moment zes vaste werknemers. Daarbij werkt de organisatie continu met een grote groep studenten (stage en afstuderen) waardoor het totale aantal werknemers altijd tussen de 20 en 30 personen ligt.

NL Innovators is een organisatie welke helpt bij het versnellen van innovatieprocessen. Wanneer een externe opdrachtgever een idee of innovatie heeft in de vorm van een dienst of product welke niet verder vorm gegeven kan worden, helpt NL Innovators. NL Innovators draagt zorg voor het gehele proces - van het ontstaan van een idee tot het succesvol lanceren van een product of dienst.

De toegevoegde waarde van de NL Innovators is het bieden van een structuur, een gestandaardiseerd proces, een multidisciplinair studententeam en experts die de opdrachtgever helpen om zijn idee te ontwikkelen. Daarnaast voorziet NL Innovators in nieuwe contacten met samenwerkingspartners voor het implementeren van de nieuwe producten of diensten en zoekt het investeerders.

Thema's

De organisatie is actief binnen vijf thema's: Energy, Sustainability, Social, Technology en Health. Een idee wordt ingebracht door een ZZP'er, MKB- of studentondernemer en dit idee wordt vervolgens in vier weken door een multidisciplinair team van vijf studenten verder ontwikkeld.

Experts

De studenten worden ondersteund door een team van experts om de kwaliteit van het idee of de innovatie te waarborgen. De experts ondersteunen de onderzoeksteams onder andere tijdens de conceptfase, bij het opstellen van de business case en het business plan en bij het branden en vormgeven van de innovatie. Tijdens de laatste fase van het traject wordt de opdrachtgever in contact gebracht met potentiële investeerders, klanten en/of leveranciers om het product of de dienst daadwerkelijk op de markt te brengen.

Relatie tot het onderzoek

De ontwikkelingen binnen de organisatie; het openen van nieuwe vestigingen en de wisselende samenstelling van de werknemers, leidt tot de vraag voor dit onderzoek. De uitkomst van het onderzoek is een set van eisen en voorwaarden welke zal worden vertaald in een deelbare brandstrategie.

4. Theoretisch kader

Voor het empirisch onderzoek van start kan gaan is een theoretisch kader nodig waarin de belangrijkste aspecten van het empirisch onderzoek met theorie worden onderbouwd. In relatie tot dit onderzoek zijn dat de volgende kernbegrippen:

Kernbegrip	Theorie
Identiteit	Fysieke en mentale merkidentiteit
Onderscheidend vermogen	Positionering
Merkbeleving	Strategisch merkenmanagement

Om een brandstrategie te kunnen ontwerpen voor NL Innovators moeten theorieën rondom de kernbegrippen onderzocht en met elkaar vergeleken worden. De meest geschikte theorieën zullen worden geselecteerd waarmee vervolgens de kernbegrippen kunnen worden onderzocht en worden uitgewerkt.

Deze kernbegrippen komen terug in de onderzoeksvragen van het onderzoek. Door het bestuderen van deze theorieën zullen de onderzoeksvragen daarmee al deels worden beantwoord. Wanneer deze theorieën zijn onderzocht en meegenomen in het empirisch onderzoek zal uiteindelijk een brandstrategie ontworpen kunnen worden.

4.1. Kernbegrip 1: identiteit

Na het vooronderzoek zal duidelijk worden in hoeverre de identiteit leeft, of zoals Mosmans (2013) noemt, AAN staat bij NL Innovators. Hiermee zal het startpunt van identiteitsontwikkeling bekend worden waarop verder gebouwd kan worden. Het empirisch onderzoek zal zich richten op het creëren van de identiteit. Hierbij is het belangrijk dat er aandacht geschonken wordt aan het merkinnerlijk en het merkuiterlijk.

Na analyse van de bruikbaarheid van de verschillende modellen kan geconcludeerd worden dat het Merk-Wijzer-model van Boer (2002, p. 65) het meest geschikt lijkt voor dit onderzoek. Hierbij wordt vanuit de fysieke en mentale merkidentiteit van de organisatie gekeken waarbij merken en vormgeving een belangrijke rol spelen. Boer (2002, p.56) definieert merkidentiteit als volgt:

‘De merkidentiteit ontstaat vanuit het merkinnerlijk en het merkuiterlijk die samen de merkpersoonlijkheid vormen.’

Het Merk-Wijzer-model van Boer is geselecteerd om meerdere redenen. Ten eerste blijkt dat NL Innovators op dit moment geen concreet geformuleerde visie en missie heeft. Hierdoor is het fundament van de eigen identiteit niet helder. Ten tweede wordt er met dit model toegewerkt naar de specifieke doelgroepen van de organisatie, wat belangrijk gevonden wordt in dit onderzoek. Ten derde worden verschillende aspecten van de identiteit belangrijk gevonden wat zorgt voor een totale beeldvorming, zoals de taal die

gesproken wordt, de iconen van de organisatie en de zintuiglijke aspecten van de identiteit.

4.2. Kernbegrip 2: onderscheidend vermogen

Naast de identiteit speelt de positionering een belangrijke rol binnen dit onderzoek. Voordat een merk op de juiste manier gepositioneerd kan worden is het belangrijk om het type merk te achterhalen. Riezebos (2011) opteert om meer van binnen naar buiten te werken in plaats van andersom. Hij doet dit door te starten met een analyse van de organisatie-identiteit. Daardoor kan een externe positionering beter worden waargemaakt en is een intern draagvlak verzekerd. Alle verkregen informatie uit het vooronderzoek en informatie aangaande de identiteit van NL Innovators wordt geplaatst in het MDC-model van Riezebos (2011, p. 23). Riezebos definieert positioneren als volgt:

'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.'

Aan de hand van de bovenstaande theorie is een duidelijk onderscheid te maken in verschillende soorten merken. Iedere categorie merk behoeft een andere manier van communiceren. Dit wordt duidelijk beschreven in de theorie van Kralingen (1999) waarbij een indeling wordt gemaakt naar type merk door middel van een merkindeling. Hierbij wordt onderscheid gemaakt op basis van betrokkenheid, functionaliteit en expressiviteit (Boer, 2002, p. 26). Aangezien eerder gebruik gemaakt wordt van modellen en informatie van Boer, is gekozen om deze merkindeling aan te houden voor dit onderzoek, in samenwerking met het MDC-model van Riezebos. Tot slot kan met deze informatie de eerste en de tweede stap van het BuildBridgeBond-model van Schoppen (2011) grotendeels worden ingevuld. Met behulp van dit model zullen uiteindelijk adviezen worden geformuleerd voor een positieve merkbeleving.

4.3. Kernbegrip 3: merkbeleving

De laatste stap in het proces om de doelstelling van dit onderzoek te behalen staat in het teken van het creëren van een relatie met de klant, door middel van een effectieve beleving van het merk. Voor deze stap zal het BuildBridgeBond-model van Schoppen gebruikt worden. In deze stap gaat het voornamelijk om het gedrag en de beleving waarmee de klant bereikt kan worden. Door een set van unieke merkwaarden samen te stellen kan een goede positionering plaatsvinden. Met deze positionering maakt de organisatie een belofte aan de klant waarna deze belofte nagekomen tracht te worden om de klant te bereiken waardoor een merkrelatie ontstaat.

Voor dit model is gekozen omdat de bruikbaarheid van dit model uit eigen ervaring is gebleken tijdens eerder onderzoek. Hierdoor is de onderzoeker overtuigd van de kracht van dit model. Ten tweede geeft het model duidelijk inzicht in de transitiefasen in het proces van het bouwen van een duurzame merkrelatie.

Het BuildBridgeBond-model laat overeenkomsten zien met het Customer-Based Brand Equity model van Kevin Lane Keller (2010) waarbij merkmeerwaarde wordt opgebouwd

en beheerd om op deze manier loyale relaties op te bouwen. Dit model houdt zich echter meer bezig met het managen van een merk terwijl dit onderzoek zich meer richt op het creëren van een merk.

4.4. Voorafgaand aan uitwerking van kernbegrippen

Alvorens de drie bovenstaande kernbegrippen van de doelstelling uitgewerkt kunnen worden is het noodzakelijk dat er vooronderzoek gedaan wordt. Het vooronderzoek bestaat uit een trendanalyse, de analyse van de huidige identiteit en een doelgroep analyse. Ieder onderdeel van het vooronderzoek heeft zijn eigen specifieke waarde en zal in deze paragraaf worden toegelicht.

Trendanalyse

Het vooronderzoek zal starten met een analyse van trends. Met de resultaten van deze analyse kan NL Innovators mogelijke bedreigingen in een vroeg stadium afwenden en kansrijke situaties juist beter benutten.

Na de trendanalyse zal vastgesteld worden welke trends relevant zijn voor de opdrachtgever en hoe ze de doelgroepen kunnen beïnvloeden. Daarnaast zal worden vastgesteld of de betreffende trends zich in de opkomende fase bevindt, al op zijn hoogtepunt is of aan het afzwakken is. Hiermee wordt duidelijk op welke trends NL Innovators kan inspelen om het merk sterker te maken.

Analyse van de huidige identiteit

Om inzicht te krijgen in de identiteit en de beleving van het merk op dit moment zal er in het vooronderzoek een korte diagnose worden gesteld aan de hand van de uitwerking van een model. Er zijn diverse modellen ontwikkeld om de identiteit van een organisatie vast te stellen. Deze modellen worden hieronder besproken en beoordeeld.

Ten eerste bestaat de Merkenmatrix van Michels en Van Thiel (2010) die zich voornamelijk richt op de visuele identiteit van een merk. Een belangrijke missende factor in dit model is de mentale identiteit van een merk. Verwacht wordt dat NL Innovators meer baat heeft bij een analyse waar ook juist de mentale identiteit gecheckt wordt.

Ten tweede is de bruikbaarheid van het Brand Design model van Boer (2002) geanalyseerd voor dit onderzoek. Dit model heeft twee belangrijke startpunten met een analyse van het merkinnerlijk en het merkuiterlijk. Het model sluit perfect aan bij het Merk-Wijzer model welke tevens door Boer ontworpen is en gebruikt zal worden tijdens dit onderzoek. Het Brand Design model belicht een groot aantal aspecten en gaat er van uit dat een organisatie meerdere producten en/of diensten heeft. Het model is hiermee uitermate geschikt voor grotere organisaties. NL Innovators heeft slechts één dienst en heeft momenteel een te kleine omvang waardoor veel aspecten van het model niet van overbodig zijn.

Als laatste wordt hier de 10 C Check van Andy Mosmans (2013) genoemd. Dit model biedt uitkomst inzicht te krijgen in de huidige identiteit. Aan de hand van dit model wordt gecheckt of het merk AAN staat binnen verschillende dimensies. De 10 C Check richt zich

zowel op tastbare als niet tastbare dimensies van een organisatie zoals Cause, Culture en Co-Creation.

Ten opzichte van het Brand Design model van Boer lijkt de 10 C Check een compacter en overzichtelijker model. De 10 dimensies die aan de hand van het model gemeten worden zullen zorgen voor een goed totaalbeeld van de huidige identiteit van de organisatie. De analyseresultaten worden meegenomen in het ontwerpen van een nieuwe identiteit, aan de hand van de Merk-Wijzer van Boer.

Doelgroepanalyse

Na een analyse van de huidige identiteit is de laatste stap van het vooronderzoek een doelgroepanalyse. Met behulp van deze analyse zal worden vastgesteld welke doelgroep als primair en welke als secundair gemarkeerd kan worden. Ook zal het mediagebruik geanalyseerd worden zodat er een beeld gevormd kan worden over hoe en via welke kanalen de doelgroep zich informeert. Met deze informatie kunnen vervolgens persona's gemaakt worden voor intern gebruik bij NL Innovators.

4.5. Overzicht geselecteerde theorieën/modellen

Tot slot van dit hoofdstuk is er een overzicht gemaakt van de geselecteerde theorieën. De onderstaande tabel laat zien welke theorieën en modellen waarvoor gebruikt gaan worden.

Theorie/model:	Te gebruiken voor:
10 C Check	analyse van de huidige identiteit
Merk-Wijzer	ontwerpen van alternatieve identiteit
Merkindeling	type merk vaststellen
MDC-model	positionering van het merk
BuildBrigdeBond-model	creëren van merkbeleving

Tabel 4.1 Overzicht van geselecteerde theorieën/modellen.

5. Onderzoeksontwerp

In het onderzoeksontwerp is toegelicht hoe naar een antwoord zal worden toegewerkt op de vraag hoe NL Innovators een duurzame merkrelatie kan creëren. In dit hoofdstuk zullen het onderzoeksmodel, de onderzoeksstrategie en de onderzoeksmethoden nader worden besproken.

5.1. Doelstelling

De onderzoeksvraag vormt samen met het theoretisch kader de doelstelling van het onderzoek. Deze doelstelling is opgesplitst in een A- en B- gedeelte, waarbij A aangeeft wat het doel is en B aangeeft wat er nodig is om dit doel te bereiken. Dit resulteert in de onderstaande doelstelling:

A) Het ontwerpen van een brandstrategie voor een duurzame merkrelatie tussen NL Innovators en haar doelgroepen

door...

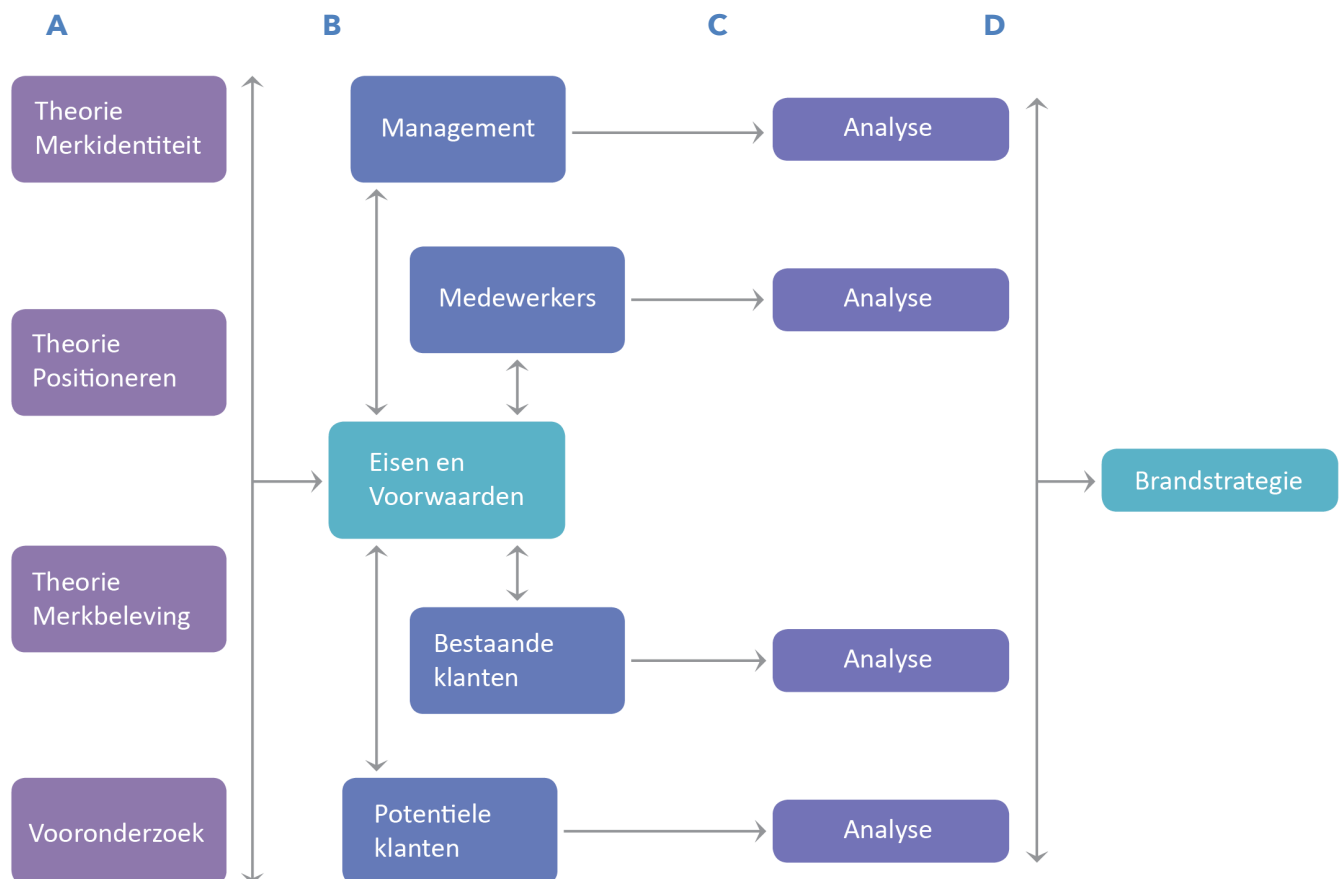
B) het creëren van inzichten in de manier waarop de identiteit en het onderscheidend vermogen van NL Innovators kan bijdragen aan een positieve merkbeleving bij opdrachtgevers, experts, partners en studenten. Deze inzichten zullen worden gevormd op basis van theorieën en modellen met betrekking tot de fysieke- en mentale merkidentiteit, het onderscheidend vermogen van een merk en het creëren van een effectieve merkbeleving.

5.2. Fase van interventiecyclus

De doelstelling van het project is om een strategie te ontwerpen en daarom zal het onderzoek gaan plaatsvinden in de ontwerpfase van de interventiecyclus. Het type project is daarmee een ontwerpgericht onderzoek.

5.3. Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel vormt de brug tussen het theoretisch kader en het empirisch deel van het onderzoek. Het is een overzichtelijk schema van de belangrijkste stappen van het onderzoek. In figuur 5.1 is het onderzoeksmodel weergegeven. De vier stappen (A t/m D) zijn vervolgens toegelicht.



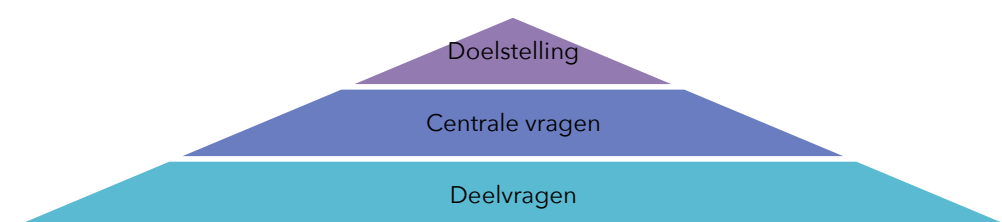
Figuur 5.1 Onderzoeksmodel voor het onderzoek naar brandstrategie

Toelichting op het onderzoeksmodel

Een bestudering van brandstrategie voor een duurzame merkrelatie, gebaseerd op verschillende theorieën over merkidentiteit, positionering en merkbeleving, alsmede een vooronderzoek naar trends, de huidige identiteit en een analyse van de belangrijkste doelgroep, levert een pakket met eisen en voorwaarden op (A) waarmee de alternatieve brandstrategie ten opzichte van de huidige brandstrategie bij betrokken partijen (management, medewerkers, potentiële klanten en bestaande klanten) getoetst wordt op basis van de identiteit, positionering en merkbeleving (B). Een vergelijking van de resultaten van deze analyses (C) resulteert in een brandstrategie voor een duurzame merkrelatie tussen NL Innovators en haar doelgroepen (D).

5.4. Centrale vragen en deelvragen

Het onderzoeksmodel is op te splitsen in drie onderdelen: van doelstelling via centrale vragen naar verschillende deelvragen (figuur 5.2). In deze paragraaf zijn de centrale vragen plus de deelvragen uitgewerkt.



Figuur 5.1 Splitsing van het onderzoeksmodel

1. Centrale vraag:

Aan welke eisen en voorwaarden moet een brandstrategie voldoen waarmee NL Innovators een duurzame merkrelatie met haar doelgroepen kan aangaan?

Deelvragen:

- *Welke trends zijn van invloed op de dienst die NL Innovators levert?*
- *Wat is de primaire doelgroep van NL Innovators en via welke kanalen kan de primaire doelgroep het beste bereikt worden?*
- *Wat is de huidige identiteit van NL Innovators, en hoe wordt die geuit?*
- *Wat is er nodig om de gewenste identiteit als gelijk aan de huidige identiteit te krijgen?*
- *Op welke manier is NL Innovators op basis van haar onderscheidend vermogen het beste te positioneren?*
- *Hoe kan NL Innovators zorgen voor een effectieve merkbeleving bij haar doelgroepen?*

2. Centrale vraag:

Wat is de mening van de betrokken partijen over de huidige brandstrategie en de alternatieve brandstrategie?

Deelvragen:

- *Wat is de status van de begrijpelijkheid van de huidige communicatie over de dienst van NL Innovators bij de klanten?*
- *Waardoor is de doelgroep aangetrokken tot NL Innovators?*
- *Wat is volgens het management het onderscheidend vermogen van NL Innovators?*
- *Wat is de mening van medewerkers en klanten over het taalgebruik en de manier waarop NL Innovators haar doelgroepen aanspreekt?*
- *Hoe wordt de huisstijl van NL Innovators door medewerkers en klanten ervaren?*
- *In hoeverre is er volgens de medewerkers consistentie tussen de communicatie-uitingen van NL Innovators?*
- *Wat is volgens de klanten en medewerkers de belofte van NL Innovators en wordt deze ook waargemaakt?*

3. Centrale vraag:

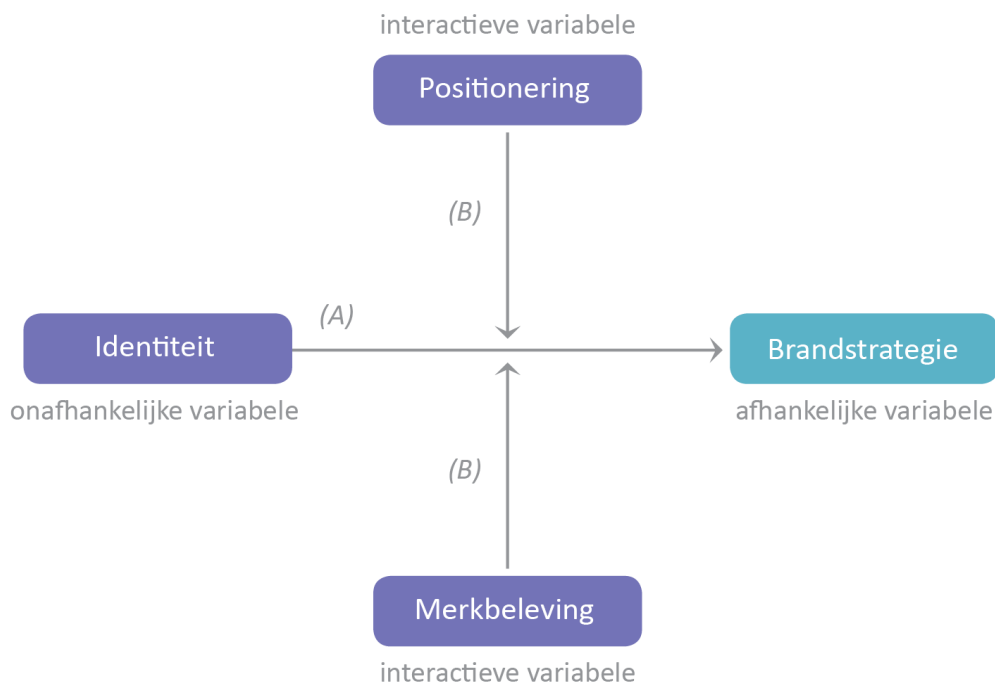
Wat kan er vanuit de analyse van resultaten gezegd worden over een alternatieve brandstrategie?

Deelvraag:

- *Welke aspecten uit de brandstrategie behoeven enige aanpassing om haar meer in lijn te krijgen met de mening van het management?*

5.5. Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie (figuur 5.3) van het onderzoek is gelijk aan het conceptueel model. Voor het onderzoek is een dergelijk model ontworpen om de relatie tussen de verschillende variabelen van het onderzoek aan te tonen. Het conceptuele model laat zien dat er een modererende/interactieve relatie bestaat tussen deze variabelen. Hierbij wordt de invloed van de identiteit op de brandstrategie bijgesteld door de positionering en de merkbeleving.



Figuur 5.3 Onderzoeksstrategie voor het creëren van een alternatieve brandstrategie

Toelichting op de onderzoeksstrategie (conceptueel model)

(A): Kenmerken van de Identiteit (onafhankelijke variabele) hebben invloed op de Brandstrategie (afhankelijk variabele).

(B): Kenmerken van de Positionering en de Merkbeleving (interactieve variabelen) kunnen positieve invloed hebben op de invloed van de identiteit op de brandstrategie.

De persoonlijkheid van een merk uit zich in de merkidentiteit. Deze identiteit is het fundament van waaruit het merk bestaat en opereert en is daarmee de basis van de brandstrategie. Een scherpe positioneringskeuze en een effectieve merkbeleving vormen samen met de identiteit de brandstrategie. Met deze brandstrategie kan NL Innovators een duurzame merkrelatie met haar doelgroepen creëren.

5.6. Onderzoeksobjecten

Het pakket van eisen en voorwaarden dat wordt ontworpen tijdens het empirisch onderzoek zal vervolgens worden getoetst door een viertal onderzoeksobjecten. Dit zal vervolgens onderzoeksresultaten opleveren die in de laatste fase van het onderzoek geanalyseerd en verwerkt zullen worden in de alternatieve strategie. De onderzoeksobjecten worden hieronder beschreven.

5.6.1. Management

Het management van NL Innovators is het eerste onderzoeksobject tijdens de onderzoeksfase. Het is belangrijk dat er gemeenschappelijk overeenstemming is over de ontworpen alternatieve brandstrategie, aangezien de leden van het management ook de grondleggers en daarmee de identiteit van de organisatie zijn.



Aan de hand van dit interview en de daaropvolgende analyse is de verwachting dat er bij de leden van het management breed draagvlak wordt gecreëerd voor de alternatieve brandstrategie. Dit draagvlak is noodzakelijk om de alternatieve brandstrategie in een later stadium daadwerkelijk te kunnen implementeren.

5.6.2. Medewerkers

De medewerkers van NL Innovators zijn het tweede onderzoeksobject van het onderzoek. Een goede brandstrategie zorgt er namelijk voor dat de externe profilering van NL Innovators positieve invloed uitoefent op het gedrag van de medewerkers.



Het streven is om het merk door klanten en medewerkers op dezelfde manier te laten ervaren. Hiermee wordt de algehele klantbeleving geoptimaliseerd en draagt het bij aan de betrokkenheid van de medewerkers. Deze beide aspecten vormen een belangrijke bijdrage voor een goede brandstrategie.

5.6.3. Bestaande klanten

De bestaande klanten van NL Innovators zijn het derde onderzoeksobject. NL Innovators beoogt dat iedere klant betrokken raakt en blijft bij de organisatie. Deze betrokkenheid kan op verschillende niveaus en verschillende manieren plaatsvinden, maar voor de organisatie is het van belang dat er een groot netwerk ontstaat en blijft bestaan rondom het merk.



Door de analyse van de onderzoeksresultaten mee te nemen in de brandstrategie zullen ook bestaande klanten, net als de medewerkers, een positieve merkbeleving ervaren.

Daarnaast zal een juiste brandstrategie ook een positieve bijdrage leveren aan het betrokkenheidsgevoel bij NL Innovators.

5.6.4. De potentiële klanten

De potentiële klanten van NL Innovators zijn het vierde en laatste onderzoeksobject. Voor NL Innovators is het belangrijk dat ook deze groep betrokken raakt en blijft zodat het netwerk rondom het merk zich blijft ontwikkelen.

De meest ideale manier om de potentiële klanten van NL Innovators te onderzoeken is waarschijnlijk middels een (eventueel landelijke) enquête. Maar in verband met de geringe beschikbare tijd voor het project is het onmogelijk om deze vorm van onderzoek uit te voeren. Daarom zal er op basis van de kennis over de bestaande klanten een selectie gemaakt worden van potentiële klanten.



Ook deze onderzoeksresultaten worden meegenomen in het ontwerp voor de alternatieve brandstrategie. Het is belangrijk dat de potentiële klanten ook een positieve merkbeleving ervaren wanneer ze in aanraking komen met NL Innovators. Net als bij de bestaande klanten en medewerkers zal een goede brandstrategie ook betrokkenheidsgevoel creëren bij de potentiële klanten bij NL Innovators.

5.7. Onderzoeksmethoden

Gedurende het onderzoek zal er gebruik gemaakt worden van drie verschillende onderzoeksmethoden. In onderstaand overzicht is gespecificeerd welke methode waar ingezet wordt en met welk doeleinde.

METHODE	WAAR IN TE ZETTEN	DOEL
DESKRESEARCH	Trendanalyse	Inzicht verschaffen in trends waar NL Innovators mogelijk op kan inspelen voor een sterker merk
	Huidige identiteit	Inzicht creëren in de onderdelen van de huidige identiteit
	Doelgroepanalyse	Inzicht creëren in de verschillende doelgroepen en vaststellen via welke kanalen zij te bereiken zijn
LITERATUURONDERZOEK	Huidige identiteit	Vaststellen in hoeverre de huidige identiteit overeen komt met de gewenste identiteit

	Identiteit	Ontwerpen van een alternatieve identiteit
	Positionering	Kiezen van een scherpe positionering
	Merkbeleving	Opstellen van richtlijnen voor een positieve merkbeleving
SEMIGESTRUCTUREERD INTERVIEW *	Onderzoeksubjecten: management, potentiële klanten	Inzicht krijgen in de huidige identiteit, meningen verkrijgen over ontworpen onderdelen van brandstrategie
STEEKPROEF **	Onderzoeksubjecten: medewerkers, bestaande klanten	meningen verkrijgen over ontworpen onderdelen van brandstrategie

Tabel 5.1 Toelichting op de onderzoeksmethoden

*** Semigestructureerd interview**

Het management en de potentiële klanten zullen doormiddel van een semigestructureerd interview naar hun mening worden gevraagd. Doordat het interview niet geheel is gestructureerd is kan er worden doorgevraagd en is er ruimte voor onvoorbereide items.

**** Steekproef**

Er zal een steekproef worden gehouden onder de medewerkers geselecteerd op basis van hun motivatie. Gedurende de onderzoeksperiode zal de onderzoeker observeren in welke mate de medewerkers gemotiveerd zijn. Wanneer de steekproef zal worden afgenomen worden zullen de minst gemotiveerde en de meest gemotiveerde medewerkers geïnterviewd worden. Hiermee tracht de onderzoeker een zo valide mogelijk beeld te verkrijgen.

De selectie bij de steekproef van bestaande klanten zal op eenzelfde wijze tot stand komen. Hier worden de minst tevreden klanten en de meest tevreden klanten geïnterviewd. In samenspraak met het management van NL Innovators zal op basis van evaluatierapportages deze selectie worden gemaakt om ook hier een zo valide mogelijk beeld te verkrijgen.

Aan de hand van de formule van Saunders (2004, p.162) zal het juiste aantal personen, om de steekproef valide te maken, worden vastgesteld. Saunders stelt dat bij een kleine focus groep de steekproef bij 5 - 8 personen aanwezig afgenomen moet worden. Minder dan vijf levert geen valide resultaten op, bij meer dan acht zal er verzadiging optreden in de diversiteit van de antwoorden.

6. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk zal aan de hand van centrale vragen en bijbehorende deelvragen resultaten van het onderzoek worden uitgewerkt. Daarnaast zullen de onderzoeksresultaten worden beoordeeld op betrouwbaarheid en validiteit. Tot slot zal dit hoofdstuk ingaan op de representativiteit van de resultaten ten opzichte van de onderzoekspopulatie.

6.1. Eisen en voorwaarden voor een duurzame brandstrategie

In deze paragraaf zullen alle deelvragen van de eerste centrale vraag worden beantwoord. Door deze antwoorden te combineren is het aan de hand van geselecteerde theorieën mogelijk om vast te stellen aan welke eisen en voorwaarden een brandstrategie moet voldoen, waarmee NL Innovators een duurzame merkrelatie met haar doelgroepen kan aangaan.

6.1.1. Relevante trends

De start van het onderzoek is een analyse van trends. Met de resultaten van deze analyse weet NL Innovators op welke relevante trends het kan inspelen, hetgeen een positieve bijdrage kan leveren aan de alternatieve brandstrategie. Na de trendanalyse kan antwoord worden gegeven op de volgende deelvraag:

‘Welke trends zijn van invloed op de dienst die NL Innovators levert?’

Het vaststellen van relevante trends voor een organisatie is van essentieel belang van een organisatie sinds Overbeek (2013) stelt dat het de basis is voor een betrouwbare voorspelling voor de toekomst.

Volgens Overbeek is een trend een significante en niet toevallige verandering in een reeks data, gemeten op meerdere momenten, op basis waarvan een redelijk betrouwbare voorspelling gedaan kan worden voor de (nabije) toekomst. Trends zijn volgens Overbeek op de vier onderstaande niveaus te onderscheiden.

Trendniveau	Betrekking	Periode
1. Microtrend	Product	0 tot 1 jaar
2. Miditytrend	Markt	1 tot 5 jaar
3. Maxitrend	Consument	5 tot 10 jaar
4. Megatrend	Maatschappij	10 tot 30 jaar

Binnen de verschillende niveaus van trends zijn deze te categoriseren aan de hand van zes factoren (DESTEP). Door de trends te koppelen aan een bepaalde factor kan een beeld verkregen worden in welk landschap deze trend zich voordoet. De zes trendfactoren zijn:

- **D**emografische factoren;
- **E**conomische factoren;
- **S**ociologische factoren;

- **T**echnologische factoren;
- **E**cologische factoren;
- **P**sychologische factoren.

Bovenstaande factoren kunnen van invloed zijn op de NL Innovators. Daarom zijn de factoren behandeld en is de invloed van deze factoren meegenomen in dit onderzoek. In tabel 6.1 zijn de relevante trends voor NL Innovators opgenomen.

TREND	INHOUD	BETREKKING	TRENDFACTOR	FASE	RELEVANTIE
Social media als basis voor marketing	Consumenten zijn de marketeers van morgen	Consument	Sociologisch	Opkomend	Succesvolle social marketing-strategie is belangrijk
Klant eerst, zonder compromis	Alles draait om de klant, oog voor passie en detail	Consument	Sociologisch/psychologisch	Opkomend	Klant moet centraal gesteld worden
Merken zonder geschiedenis hebben de toekomst	Consument richt zich op authentieke, lokale organisaties	Consument	Economisch/sociologisch	Opkomend	Unieke dienst, jonge organisatie
Kwalitatieve branded content wordt leading	Achterliggende boodschap van een merk is belangrijk	Consument	Sociologisch/technologisch	Opkomend	Kwalitatieve content die aanzet tot interactie is belangrijk

Tabel 6.1 Relevant bevonden trends voor NL Innovators

Conclusie

De vier relevante trends zijn met elkaar verbonden doordat al deze trends zijn terug te voeren naar de ontwikkeling van sociale bedrijven onder invloed van maatschappelijk verandering. In tegenstelling tot bedrijven die de focus leggen op maximale omzet en winst is intrinsieke motivatie leidend voor sociale bedrijven. Deze intrinsieke motivatie ontstaat vanuit een overtuiging en is gericht op 'geloven in' en 'goed doen'.

Naast een analyse van de relevante trends voor NL Innovators is in de volgende deelparagraaf ook haar doelgroep geanalyseerd. Dit om na te gaan of de trends aansluiting vinden bij de doelgroep.

6.1.2. Doelgroepanalyse

De tweede analyse van het onderzoek betreft de doelgroepanalyse. Om na te gaan of de doelgroep aansluiting vindt bij de relevante trends zal de onderstaande deelvraag moeten worden beantwoord.

Wat is de primaire doelgroep van NL Innovators en via welke kanalen kan de primaire doelgroep het beste bereikt worden?

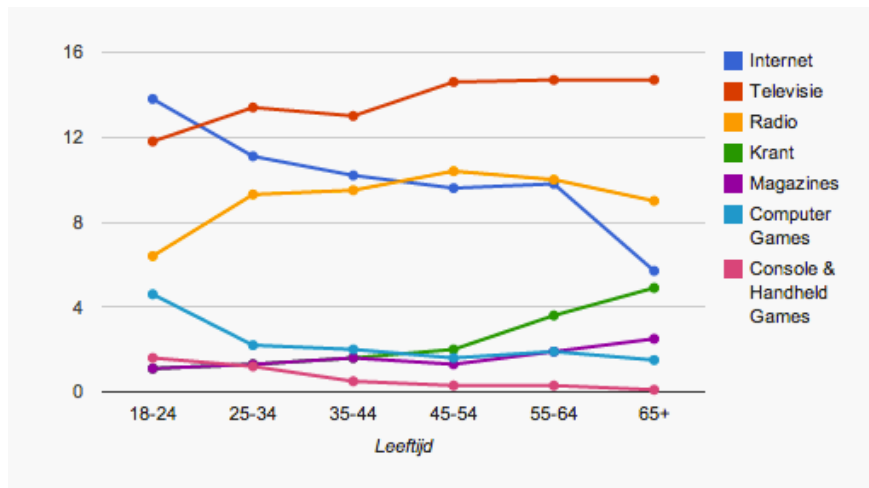
De antwoorden op deze vragen dienen als informatie om persona's te kunnen maken van de doelgroepen. Een persona is een stereotype van een bepaalde doelgroep van een merk. Deze persona's worden gemaakt op basis van kenmerkende eigenschappen, houding en gedrag van de doelgroep. Hiermee vertegenwoordigt een persona de doelgroep en kunnen organisaties zich beter en sneller verplaatsen in hun doelgroepen. Deze persona's vormen een hulpinstrument voor NL Innovators om zijn brandstrategie te vertalen in gerichte marketing en communicatie per doelgroep en zijn terug te vinden in bijlage 3.

De belangrijkste doelgroep

NL Innovators heeft met innovators, studenten, experts en partners vier verschillende doelgroepen gedefinieerd. De innovators zijn de daadwerkelijke klanten die een idee inbrengen die zij tegen betaling versnelt verder laten ontwikkelen. Het idee wordt daadwerkelijk verder ontwikkeld door een team van studenten. Zij worden ondersteund door externe experts en partners. Hiermee vormen de innovators de primaire doelgroep van het merk en verschuiven de experts en de partners naar de secundaire doelgroep.

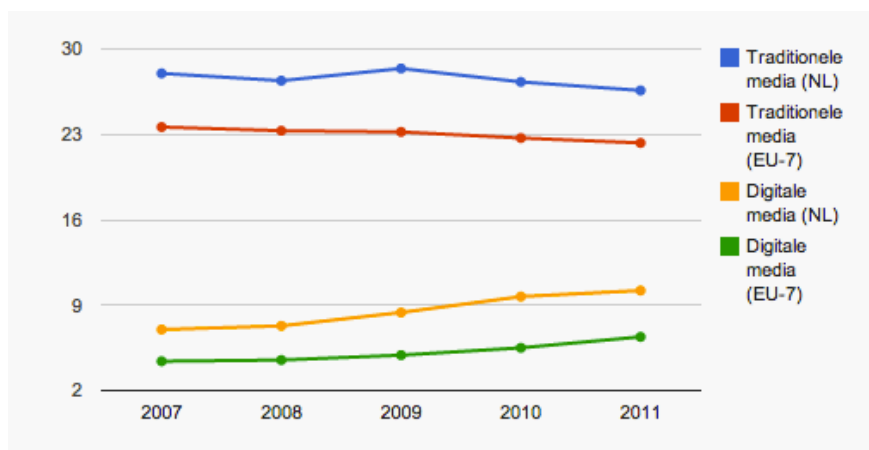
Media gebruik van de doelgroepen

Door inzicht te verschaffen in het mediagebruik van de doelgroepen kan worden vastgesteld via welke kanalen de doelgroepen het beste kunnen worden bereikt. Uit statistieken van het CBS blijkt dat met name jonge mensen (18-24 jaar) internet primair gebruiken als bron voor mediaconsumptie. Alleen radio en televisie winnen het van internet wanneer het gaat om mediaconsumptie (figuur 6.1.).



Figuur 6.1 Mediaconsumptie Nederlanders uitgedrukt naar media en leeftijdsklasse (in aantal uren per week), mei 2013. Bron: CBS

Daarnaast laten de statistieken zien dat traditionele media in de loop der jaren steeds meer aandeel is gaan verliezen ten opzichte van digitale media (figuur 6.2.) Binnen de digitale media is er een grote rol voor social media. De verwachting is dat deze trend zich voortzet in de komende jaren.



Figuur 6.2 Aantal uur dat per week aan traditionele en digitale media wordt besteed, februari 2012. Bron: CBS

Aansluiting bij relevante trends

Radio en TV zijn uiteraard nog steeds zeer geschikt om grote groepen mensen te bereiken. Helaas zijn deze twee vormen van media voor veel bedrijven en organisaties onbereikbaar door het gebrek aan financiën. Ook NL Innovators heeft weinig tot geen budget om zijn dienst via radio of tv naar de doelgroepen te communiceren. Social media is daardoor voor NL Innovators al het belangrijkste kanaal waarmee doelgroepen worden bereikt. De verwachting is dat social media in de komende jaren nog meer de basis van marketing wordt.

Conclusie

De primaire doelgroep zijn de klanten van NL Innovators; mensen met innovatieve ideeën. De belangrijkste secundaire doelgroep zijn studenten. Na analyse van het onderzoek van het CBS (zie bijlage 2) kan geconcludeerd worden dat de primaire doelgroep en de belangrijkste secundaire doelgroep veel gebruik maken van social media. Een belangrijke kanttekening is dat een hogere leeftijd minder social media gebruik betekent.

De volgende deelparagraaf gaat in op hoe de huidige merkidentiteit van NL Innovators zich verhoudt tot de gewenste identiteit.

6.1.3. Huidige merkidentiteit

Een analyse van de huidige identiteit van het merk is nodig als vergelijkingsmateriaal ten opzichte van de gewenste identiteit, welke in de volgende deelparagraaf aan bod zal komen. Deze deelparagraaf richt zich op het vaststellen van de huidige identiteit van NL Innovators. Hiermee zal de onderstaande deelvraag worden beantwoord:

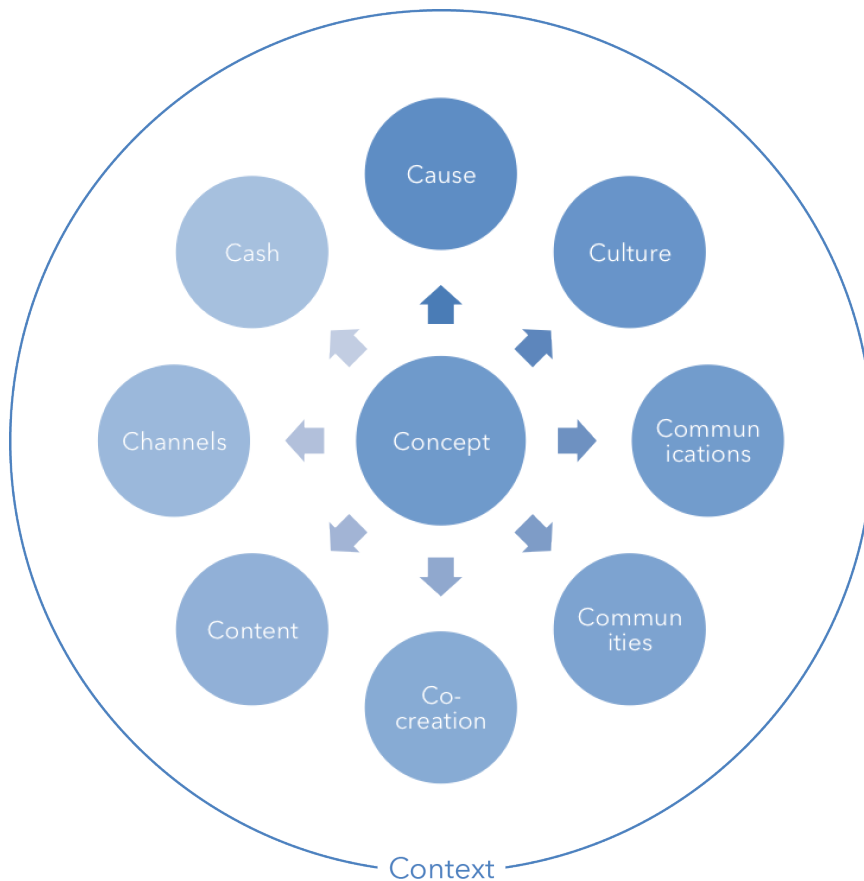
‘Wat is de huidige identiteit van NL Innovators en hoe wordt deze geuit?’

Ten eerste is het van belang om vast te stellen wat wordt verstaan onder een identiteit en hoe een huidige identiteit kan worden geanalyseerd. Sterke merken beschikken over energie, werken als een magneet, zijn unieke en continu in beweging. Deze merken staan AAN. Volgens Mosmans (2013) fungeert een merk dat AAN staat als een motor voor succes en zet het klanten, medewerkers en andere stakeholders op korte als lange termijn in beweging.

Een onderscheidende en coöperatieve identiteit is de basis voor een merk dat AAN staat. Deze identiteit verschaft informatie, inspiratie, interactie en stimuleert innovatie. Alle stakeholders worden hiermee medespelers en medemerkers van het merk.

10 C Check

Aan de hand van de 10 C Check (figuur 6.3) van Mosmans kan in verschillende dimensies geanalyseerd worden in hoeverre het merk NL Innovators AAN staat. Met behulp van dit model zal de huidige identiteit geanalyseerd worden om vast te kunnen stellen in hoeverre het merk NL Innovators AAN staat. De analyseresultaten bieden een goed uitgangspunt voor het ontwerpen van de alternatieve brandstrategie in de volgende deelparagraaf.



Figuur 6.3 De 10 C Check van Andy Mosmans

In tabel 6.2 zijn de resultaten van de 10 C Check, losgelaten op NL Innovators, weergegeven. In deze tabel is per dimensie beoordeeld in hoeverre het merk AAN staat. De volledige uitwerking is in bijlage 4 opgenomen.

DIMENSIE	BETEKENIS	VRAAG	ANTWOORD
1. Concept	Datgene wat iets maakt en onderscheidt van iets anders	<i>In welke mate beschikt het merk over een onderscheidend en relevant tot de verbeelding sprekend concept?</i>	<i>Uniek concept met name door inzetten van multidisciplinaire studententeams en de korte duur van het innovatietraject</i>
2. Context	Op continue basis productieve inzichten ontdekken en toepassen op de relevante omgeving	<i>In welke mate is het merk verbonden met en gebruikt het inzichten uit de steeds sneller veranderende omgeving?</i>	<i>Intrinsieke motivatie is leidend voor de organisatie. Door het sociale en transparante karakter speelt het in op de veranderende organisatieculturen</i>

3. Cause	Hetgeen wat een merk bestaansrecht geeft. Wat het merk doet, hoe het merk dit doet en vooral waarom	<i>Waar toe bestaat het merk, welke visie en missie zijn er?</i>	<i>De visie en missie van de organisatie zijn niet vastgelegd, dit wordt ook niet gecommuniceerd</i>
4. Culture	Het vermogen van een merk om medewerkers en klanten te inspireren	<i>Hoe is de bedoeling van het merk verankerd in het denken en doen van de medewerkers?</i>	<i>De meerderheid van de werknemers (studenten) lijken zich nauwelijks bewust van de bedoelingen van het merk</i>
5. Communications	Het onderscheidend vermogen en de relevantie van het merk blijkt in de communicatie	<i>Hoe merk-waardig (eigen, onderscheidend en relevant) is de communicatie in de tijd en door alle on- en offline media en middelen heen (360° en 365 dagen)?</i>	<i>Veel (eenzijdige) berichten om te laten zien wat het merk doet. Er is weinig sprake van communicatie tussen merk en ontvangers</i>
6. Communities	Een hechte band tussen de leden, een sterke klantentrouw en een duidelijke identiteit van de groep als geheel	<i>In welke mate heeft het merk volggroepen en/of is het verbonden met (online) sociale platforms?</i>	<i>Er is geen gedeelde identiteit aanwezig waardoor is er geen hechte band tussen de leden.</i>
7. Co-creation	Klanten worden betrokken bij de ontwikkeling van het merk, waardoor zij zich betrokken voelen bij het merk.	<i>In welke mate werken klanten van het merk mee aan de ontwikkeling van de business?</i>	<i>Het concept van de organisatie is gebaseerd op co-creatie. Opdrachtgevers en derde partijen werken actief mee</i>
8. Content	Het produceren en delen van waardevolle content zorgt ervoor dat weten klanten om welk merk het gaat, zonder zichtbaar logo	<i>In welke mate wordt het merkconcept continu geactiveerd en geïtaliseerd door middel van prototypische innovatie?</i>	<i>In periodes van vier weken produceert de organisatie zeer waardevolle content voor haar klanten</i>

9. Channels	Communicatiekanalen worden gebruikt om onderscheidend vermogen te distribueren, niet alleen maar als doorgeefluik van product of dienst	<i>In welke mate beschikt het merk over een sterke positie in diverse on- en offline distributiekkanalen?</i>	<i>Voornamelijk door middel van mond-tot-mond reclame wordt het onderscheidend vermogen van de organisatie gedeeld</i>
10. Cash	Merken zorgen voor groei, marge en meer toekomsttaandeel doordat ze geld en waarde vermenigvuldigen	<i>In welke mate vinden er investeringen plaats in het merk en vertegenwoordigt het waarde?</i>	<i>Klanten van NL Innovators investeren in hun eigen innovatie en in het merk van de organisatie. Zelden investeert de organisatie direct in het merk.</i>

Tabel 6.2 Analyse van de huidige identiteit van NL Innovators aan de hand van de 10 C Check

Conclusie

Afgaande op de dimensies van de 10 C Check kan geconcludeerd worden dat het merk NL Innovators niet volledig AAN staat. Uit de analyse blijkt dat het ontbreken van een goed geformuleerde identiteit de basis is voor het feit dat het merk niet volledig AAN staat. Er is geen duidelijk visie en missie en deze kan dus ook niet gedeeld worden met klanten en medewerkers. Door het ontbreken van een duidelijke gedeelde identiteit is het bijna onmogelijk dat er grote en waardevolle communities rondom het merk ontstaan.

Zeker vier van de tien dimensies zijn onderbelicht waardoor het merk in zijn geheel maar in beperkte mate informatief en inspirerend is. Dankzij het unieke concept van NL Innovators zijn er wel veel mensen geïnteresseerd in de organisatie achter het merk en de dienst die zij levert.

In de volgende deelparagraaf is de huidige identiteit vergeleken met de gewenste identiteit.

6.1.4. Huidige identiteit vs. gewenste identiteit

In de vorige deelparagraaf is middels de 10 C Check aangetoond dat onder andere de visie en missie van de organisatie niet geformuleerd zijn, ondanks dat dit fundamentele onderdelen van de identiteit zijn. Om er achter te komen wat de gewenste identiteit van het merk is, zijn de managementleden van de organisatie geïnterviewd welke in bijlage 6 uitgewerkt en geëvalueerd.

Het management van NL Innovators is geïnterviewd met doel om de gewenste identiteit vast te stellen. Door de analyse resultaten van de huidige identiteit te vergelijken met de antwoorden van de interviews kan de onderstaande deelvraag worden beantwoord:

‘Wat is er nodig om de gewenste identiteit als gelijk aan de werkelijk identiteit te krijgen?’

Wanneer de evaluatie van de interviews naast de 10 C Check uit het vooronderzoek wordt gelegd zijn de onderdelen die de verschillen tussen de huidige en de gewenste identiteit maken goed op te sporen. In tabel 6.3 zijn de verschillen aan de hand van de dimensies uit de 10 C Check vastgesteld.

DIMENSIE	10 C Check	INTERVIEWS
3. Cause	<i>De visie en missie van de organisatie zijn niet vastgelegd, dit wordt ook niet gecommuniceerd</i>	<i>Er is duidelijk wel een idee over de visie en de missie en antwoord op de waarom-vraag</i>
4. Culture	<i>De meerderheid van de werknemers (studenten) lijken zich nauwelijks bewust van de bedoelingen van het merk</i>	<i>Het is de bedoeling om werknemers te doordringen van de bedoelingen van het merk, om zo de innovatie-passie te delen</i>
5. Communications	<i>Veel (eezijdige) berichten om te laten zien wat het merk doet. Er is weinig sprake van communicatie tussen merk en ontvangers</i>	<i>Duidelijk wel een gedachte over waarom en hoe het merk het doet. Met daarbij veel communicatie binnen het netwerk</i>
6. Communities	<i>Er is geen gedeelde identiteit aanwezig</i>	<i>De grootste ambitie is een global community</i>

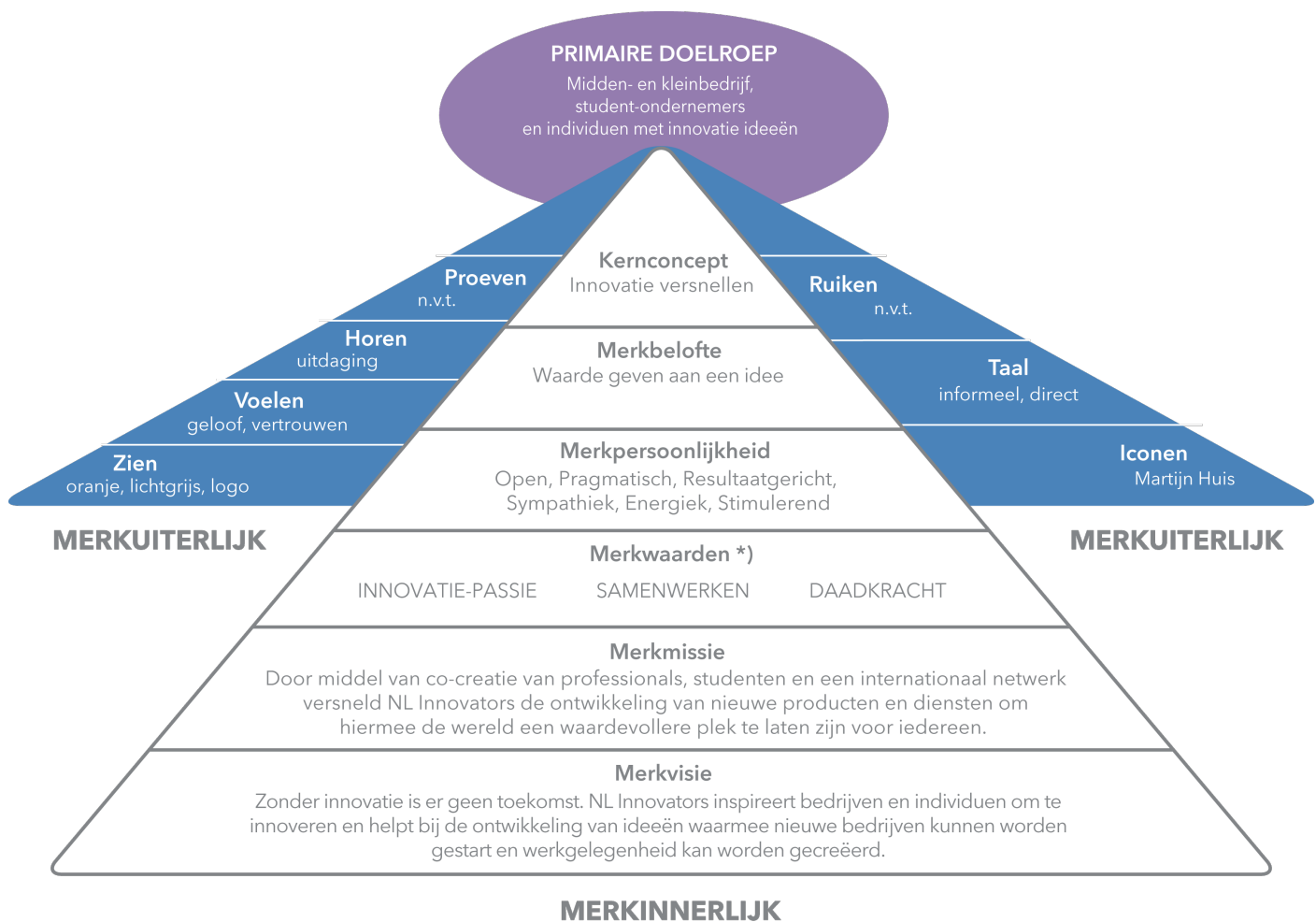
	<i>waardoor is er geen hechte band tussen de leden van de communities</i>	<i>waar iedereen aan de hand van een gedeelde identiteit hetzelfde doel nastreeft</i>
9. Channels	<i>Voornamelijk door middel van mond-tot-mond reclame wordt het onderscheidend vermogen van de organisatie gedeeld</i>	<i>Er is enorm veel onderscheidend vermogen en dit zou in alles wat het merk doet terug moeten komen</i>

Tabel 6.3 Huidige identiteit, 10 C Check vs. gewenste identiteit, interviews

De verschillen uit de bovenstaande tabel zijn gekenmerkt als belangrijke aandachtspunten voor het ontwerpen van de alternatieve identiteit. Deze aandachtspunten hebben als belangrijke input gediend om de alternatieve identiteit van het merk NL Innovators te formuleren, aan de hand van het Merk-Wijzer-model van Boer (2002).

Alternatieve identiteit

De analyseresultaten van de 10 C Check in combinatie met de evaluatie van de interviews dienen als basis om een alternatieve identiteit te ontwerpen. Met behulp van het Merk-Wijzer-model van Boer (2002) wordt met deze gegevens een alternatieve identiteit ontworpen. De uitwerking hiervan is weergegeven in figuur 6.4.



Figuur 6.4 Alternatieve identiteit NL Innovators ingevuld in het Merk-Wijzer-model

*** toelichting op de merkwaarden**

Input voor bovenstaand model komt voort uit de interviews met het management. De merkwaarden in het model bleken het belangrijkste gevonden wat werd gedeeld door de leden van het management van NL Innovators. Citaten uit het interview zijn samengevoegd en vanuit de wij-vorm als toelichting uitgewerkt op de merkwaarden van NL Innovators.

Innovatie-Passie

‘Wij hebben passie voor innovatie en het ontwikkelen van ideeën en zetten deze passie om in het realiseren van waardevolle nieuwe producten en diensten.’

Samenwerken

‘Co-creatie tussen innovators, studenten, experts en partners is binnen ons uniek innovatieprogramma de sleutel tot succes.’

Daadkracht

‘Wij inspireren door te innoveren. In een leerzame omgeving voor onze medewerkers versnellen we ideeontwikkeling om zo een waardevolle toevoeging te zijn tot op lokaal niveau.’

Corporate brand & territorium merk

Omdat het merk NL Innovators sterk geassocieerd wordt met de organisatie, is vastgesteld dat het merk NL Innovators een corporate brand is. Dankzij het lage aankooprisico en de belangrijke rol voor het product kan het merk ingedeeld worden als territoriummerk. Daarmee is tot in zekere mate vastgesteld dat de doelgroep van NL Innovators zich maar beperkt betrokken voelt bij het merk, waarbij het merk met name op basis van expressiviteit door de doelgroep wordt gekozen. Deze merkindeling heeft invloed op kenmerken van de merkidentiteit en de positionering van NL Innovators. In bijlage 5 staat de uitwerking van de merkindeling.

Visueel systeem

De gecommuniceerde identiteit wordt opgenomen door de zintuigen van ontvangers en deze informatie wordt vervolgens in het brein verwerkt. Dit gebeurt grotendeels met behulp van het visuele systeem. De onderdelen die opgenomen worden via het visuele systeem zijn hieronder besproken:

- **Naam:**

NL Innovators - Innovation Accelerator

- **Logo:**



- **Symbolen:**

De rechthoek waarin de letters 'NL' in staan is door de organisatie geclaimd en is een terugkerend element in de communicatie.

- **Typografie:**

Het lettertype van het logo is 'Open Sans'. Dit lettertype wordt ook gebruikt in andere communicatie, samen met 'Museo' als tweede lettertype.

- **Kleuren:**

Het logo bestaat uit de kleuren lichtgrijs en helder-oranje welke ook primair gebruikt worden in de communicatie.

- **Beelden:**

De beelden die NL Innovators gebruikt zijn niet geselecteerd op basis van geldende regels. Per afbeelding wordt beoordeeld of het geschikt is.

- **Taalgebruik:**

De taal die NL Innovators spreekt is informeel van aard. De eerste aanspraak is met 'je' en er is veelvuldig gebruik van Engelse termen.

Conclusie

Wanneer de huidige en de gewenste identiteit wordt vergeleken blijkt dat er een aantal verschillen zijn. Dit wordt veroorzaakt doordat de identiteit wel in de hoofden van het management zit, maar nergens uitgewerkt en vastgelegd is. Hierdoor is de gewenste identiteit moeilijk deelbaar met klanten en medewerkers. Met behulp van de Merk-Wijzer van Boer is een alternatieve identiteit ontworpen die de basis zal vormen voor de brandstrategie, samen met de positionering en de merkbeleving.

De volgende deelparagraaf zal zich richten op het kiezen van een scherpe positionering.

6.1.5. Onderscheidend vermogen

Nu de alternatieve identiteit van het merk NL Innovators ontworpen is kan op grond van deze identiteit keuzes worden gemaakt om het merk te positioneren. In deze deelparagraaf zal ingegaan worden op de positionering van NL Innovators en daarmee wordt antwoord gegeven op de volgende deelvraag:

‘Op welke manier is NL Innovators op basis van haar onderscheidend vermogen het beste te positioneren?’

De gehele deelparagraaf is gebaseerd en uitgewerkt op basis van op de theorie, modellen en definities van Riezebos & Van der Grinten, (2011). De input voor de modellen komen naast het vooronderzoek uit de interviews met het management. Om te snappen wat positioneren inhoudt en waarom dat dit belangrijk is, zal dit eerst worden toegelicht.

Wat is positioneren?

Volgens Riezebos & Van der Grinten houdt positioneren in dat er een beargumenteerde keuze wordt gemaakt in welke aspecten van de merkidentiteit moeten worden benadrukt. Deze gekozen aspecten moeten voor de doelgroep relevant zijn en het merk onderscheiden van concurrenten.

Waar andere definities vaak een gewenste breinpositie bij de ontvangers willen innemen, wordt aan de hand van de bovenstaande definitie een weloverwogen keuze van organisatie centraal (in-side-out positionering) gesteld. Het resultaat van deze manier van positioneren is dat men in het hoofd van de ontvanger een set van associaties rondom het merk creëert. Aan de hand van de vijf stappen in figuur 6.5 kan een merk zich positioneren.

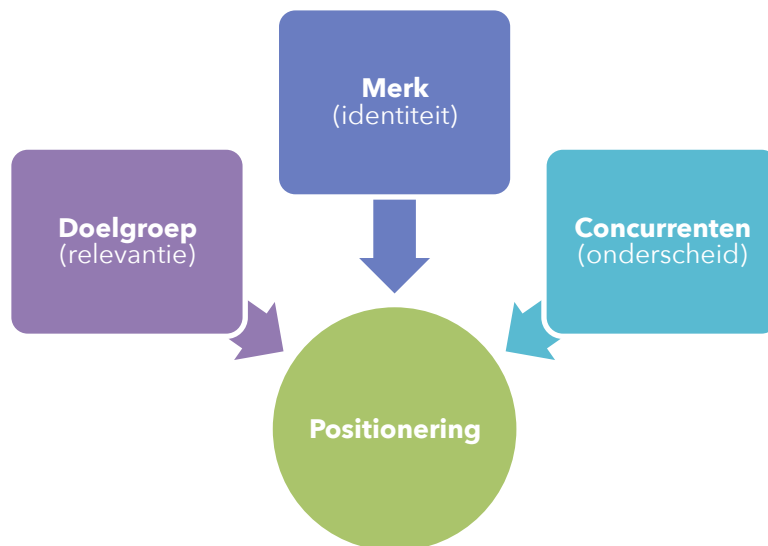
1.	Analyse van de identiteit	Interne analyse
2.	Merkarchitectuur van de organisatie	
3.	Doelgroepanalyse	Externe analyse
4.	Concurrentieanalyse	
5.	Positionering	

Figuur 6.5. De vijf stappen voor een gefundeerde positionering

Een beargumenteerde keuze

Het idee van een beargumenteerde keuze voor een positionering houdt in dat er een weloverwogen keuze wordt gemaakt, met als gevolg dat de positionering een langere tijd (tenminste 3-4 jaar) meegaat. Daarnaast moet een organisatie duidelijke keuzes maken in welke aspecten van de identiteit juist wel of niet benadrukt worden.

Aan de hand van het MDC-model (figuur 6.6) is het mogelijk om in vijf stappen tot een gefundeerde keuze voor een in-side-out positionering te komen.



Figuur 6.6 Het MDC-model van positioneren

Analyse van de identiteit – intern

De eerste stap van de interne analyse is de analyse van de identiteit van de organisatie en achter het merk. Anders dan bij de voorgaande deelvragen aangaande de identiteit staat de organisatie achter het merk centraal. Aan de hand van de onderstaande zeven factoren is de identiteit geanalyseerd:

1. Historie
2. Bedrijfsoriëntatie
3. Kerncompetenties
4. Visie en missie
5. Cultuur
6. Organisatie en klantwaarden
7. Merkgerichtheid

In bijlage 7 zijn de bovenstaande factoren volledig uitgewerkt. De zeven factoren zijn hieronder samengevat:

NL Innovators is in 2012 ontstaan vanuit de gedachte om mensen met een idee verder helpen. De organisatie is organisatie-georiënteerd en opereert vanuit het 'wij-gevoel' waarbij co-creatie, toegankelijkheid en tijdsspanne de kerncompetenties zijn. Deze kerncompetenties zouden samen een langdurig competitief voordeel voor NL Innovators kunnen opleveren.

Alhoewel de sterke visie en missie niet vastgelegd is en gecommuniceerd wordt zijn dit belangrijke fundamenten van de organisatie. Binnen de organisatie heerst een hoge mate van adhocratie, dat wil zeggen dat nadruk ligt op samenwerken, consensus en participatie.

De betrokkenheid en intrinsieke motivatie onder de werknemers is hoog. Functies zijn wel vastgelegd maar takenpakket niet, waardoor er beroep gedaan wordt op zelfstandigheid en zelfredzaamheid (ondernemerschap). De belangrijkste merkwaarden van de organisatie zijn innovatie-passie, samenwerken en daadkracht. Het merk is binnen de organisatie de centrale hub doordat de externe focus hoog is en er gewerkt wordt vanuit een leidinggevend principe.

Merkarchitectuur van de organisatie – intern

Analyse van de merkarchitectuur is de tweede stap van de interne analyse ten behoeve van de positionering van een merk. Voor een goede keuze in de positionering van een bedrijf is er inzicht nodig in alle merken van een organisatie. Merkarchitectuur is een verzamelnaam voor drie onderwerpen; de merknaamstrategie, het merkenportfolio en de sub-branding.

Merknaamstrategie

NL Innovators maakt gebruik van het organisatiemerk omdat de organisatie slechts één dienst levert.

Merkenportfolio

NL Innovators heeft op dit moment geen productmerken zoals uit vooronderzoek bleek. Dit houdt in dat de organisatie geen merkenportfolio heeft. Wel heeft de organisatie de ambitie om op korte termijn meerdere vestigingen te gaan openen in Nederland. Op moment van schrijven zijn er ook gesprekken gaande en het ziet er naar uit dat in februari 2014 ook daadwerkelijk een andere vestiging bij komt. Het plan hiervoor is om de nieuwe vestigingen een plaatsnaam extensie te geven.

NL Innovators zal als overkoepelend (corporate) merk gaan opereren en de nieuwe vestigingen worden op deze manier een productmerk. Deze productenmerken zullen gebruik maken van 'corporate endorsement', wat inhoudt dat de organisatienaam duidelijk naast de naam van het product wordt vermeld. Een voorbeeld is NL Innovators Den Haag.

Doordat NL Innovators in de toekomst op deze manier haar merkenportfolio wil uitbreiden levert dit drie grote voordelen op. Ten eerste werkt het organisatiemerk als startmotor. Ten tweede kan het duidelijk aan toekomstige investeerders laten zien welke productmerken tot de organisatie behoren. Een derde reden is dat het voor medewerkers ook duidelijk is welke merken (vestigingen in dit geval) tot de portfolio behoren.

Sub-branding

Sub-merken hebben het grote voordeel dat zij gebruik kunnen maken van de naam en faam van de productmerken. Logischerwijs heeft NL Innovators op dit moment naast productmerken ook geen sub-merken. Momenteel heeft de organisatie ook gesprekken met geïnteresseerde partijen die het concept graag toe zouden willen passen binnen hun organisatie. Een aantal van deze partijen zijn hogescholen die het concept van NL Innovators zouden willen gebruiken voor bijvoorbeeld een minor. Zou er een minor op de

Haagse Hogeschool worden aangeboden dan wil NL Innovators dit als sub-merk neer gaan zetten van NL Innovators Den Haag.

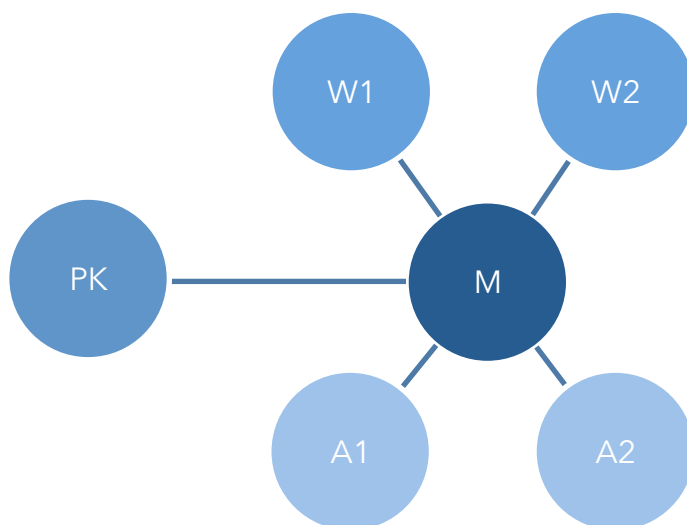
Doelgroepanalyse - extern

De doelgroepanalyse is de eerste stap van de externe analyse ten behoeve van de positionering. In een eerder stadium van dit onderzoek zijn de doelgroepen van NL Innovators reeds geanalyseerd en is ook hun mediagebruik nader onderzocht.

Om een goede positie in het brein van een doelgroep in te nemen moet vastgesteld worden wat de doelgroep belangrijk vindt en waarom zij dat vinden. Doormiddel van een betekenisstructuuranalyse kan een belangrijk deel van de merkpositionering vast worden gesteld. Volgens Farquhar en Herr (1993) bestaat de betekenisstructuuranalyse uit drie zogenaamde geheugenknopen. De verbindingen tussen deze knopen zorgen voor een netwerk van associaties wat een merkschema wordt genoemd. In figuur 6.7 staan de verschillende geheugenknopen schematisch weergegeven.

Er zijn drie verschillende geheugenknopen die zorgen voor de verschillende associaties:

1. Relatie tussen het merk en de productklasse;
2. Relatie tussen het merk en associaties met attributen;
3. Relatie tussen het merk en waarden.



Figuur 6.7. Schematische weergave van de verschillende geheugenknopen in een merkschema

M= Merknaam (centrale geheugenknoop)

PK = Productklasse (geheugenknoop)

A = Associatie met attributen (geheugenknoop)

W = Waarden waaraan een merk appelleert (geheugenknoop)

Relatie merk - productklasse

Dankzij het lage aankooprisico en de belangrijke rol voor het product kan het merk, zoals eerder in dit onderzoek is vastgelegd, ingedeeld worden in de productklasse territoriummerk. Daarmee is vastgesteld dat de doelgroep van NL Innovators zich maar

beperkt betrokken voelt bij het merk waarbij het merk op basis van expressiviteit door de doelgroep wordt gekozen.

Relatie merk - attributen

Het doel van positioneren is om attributen te claimen die het merk onderscheiden van concurrenten. Door te kijken naar de verhouding tussen POP (points of parity) en POD (points of difference) kunnen USP's (unique selling propositions) vastgesteld worden. Deze unieke verkoopargumenten kunnen vervolgens in de communicatie rondom het merk gebruikt worden om zich te onderscheiden.

Naast de unieke attributen van een merk is het ook belangrijk om attributen met concurrenten te delen, omdat de consument anders niet weet tot welke productcategorie het merk hoort. De consument begrijpt dan niet op welke behoefte het merk inspeelt. In deelparagraaf 6.1.4. van dit onderzoek is de alternatieve identiteit van NL Innovators ontworpen. Daar is vastgesteld dat NL Innovators beschikt over de volgende attributen:

- POP: innovatie ontwikkeling, nieuwe producten/diensten op de markt zetten
- POD: de toegankelijkheid, de korte tijdsspanne, co-creatie

De POP en POD van NL Innovators zorgen voor bepaalde associaties bij de consument. De POP zorgt met name voor 'herkenning' (net als de concurrent) en de POD zorgt voor 'onderscheiding' (anders dan de concurrent). Ten aanzien van de relatie tussen de merknaam en deze associaties zijn drie aspecten van belang:

1. Inhoud van de associatie;
2. Valentie van de associatie (positief of negatief);
3. De kracht waarmee de associatie is gekoppeld aan het merk.

Wanneer de POD van NL Innovators worden gekoppeld is de verwachting dat de onderstaande associaties bij de doelgroep zullen ontstaan.

POD	Inhoud	Valentie	Kracht	Verwachte associatie
Toegankelijkheid	+	+	+	Goedkoop
Tijdsspanne	+	+	+	Snel
Co-creatie	-	+	+	Kwaliteit

Figuur 6.8 Associaties van de consument bij de POD van NL Innovators

Relatie merk - waarden

Een waarde is een (langtermijn)belang die mensen in hun leven willen nastreven. Een waarde is daarmee onafhankelijk van een product of een situatie, het zijn min of meer onveranderlijke ideeën over wat mensen belangrijk vinden. Merken kunnen deze waarden claimen waardoor een merk betekenisvoller wordt voor de consument.

Waarden kunnen volgens Rokeach (1973) op drie niveaus onderscheiden worden:

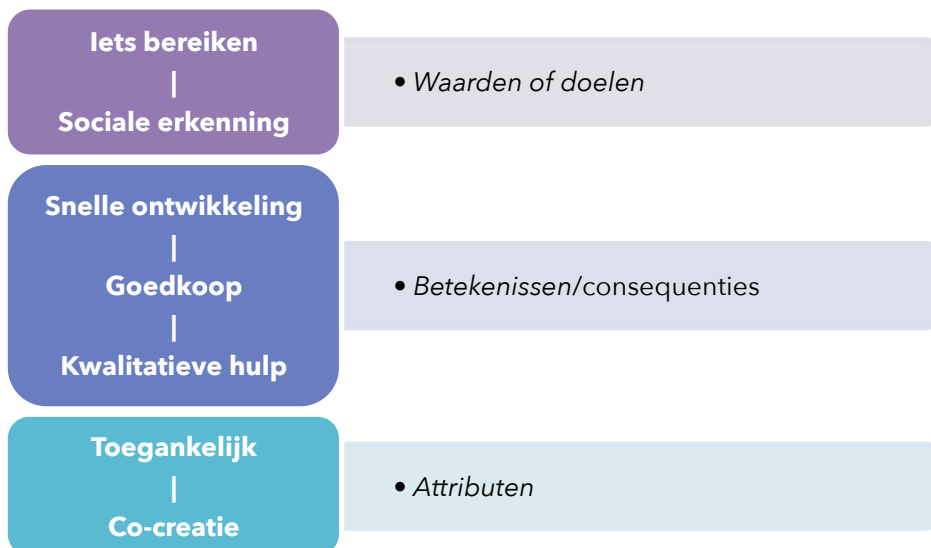
1. Fundamentele behoeften;
2. Sociale behoeften;
3. Persoonlijke behoeften.

Verder stelt Rokeach dat er binnen deze soorten waarden achttien verschillende eindwaarden zijn. Binnen deze eindwaarden zijn twee waarden geselecteerd die gelden voor de klanten van NL Innovators welke groen zijn gemarkeerd in figuur 6.9.

Fundamentele behoeften	Sociale behoeften	Ik-behoeften
Vrijheid	Genegenheid	Zelfrespect
Veiligheid	Vriendschap	Gelijkheid
Vrede	Comfort	Esthetiek
Plezier	Geluk	Wijsheid
Uitdaging	iets bereiken	Innerlijke rust
Geborgenheid	Sociale erkenning	Mentale onafhankelijkheid

Figuur 6.9 De achttien eindwaarden van de Rokeach Value Survey

De feitelijke output van deze doelgroepanalyse is een betekenisladder (figuur 6.10) voor de primaire doelgroep van NL Innovators. Met een betekenisladder kunnen de attributen van NL Innovators via betekenissen op relevante wijze aan waarden gekoppeld worden.



Figuur 6.10 Betekenisladder voor de doelgroep van NL Innovators

Deze betekenissen in bovenstaand figuur vormen de schakel van het merk naar het brein van de doelgroep. Dit staat centraal in de positionering van merken.

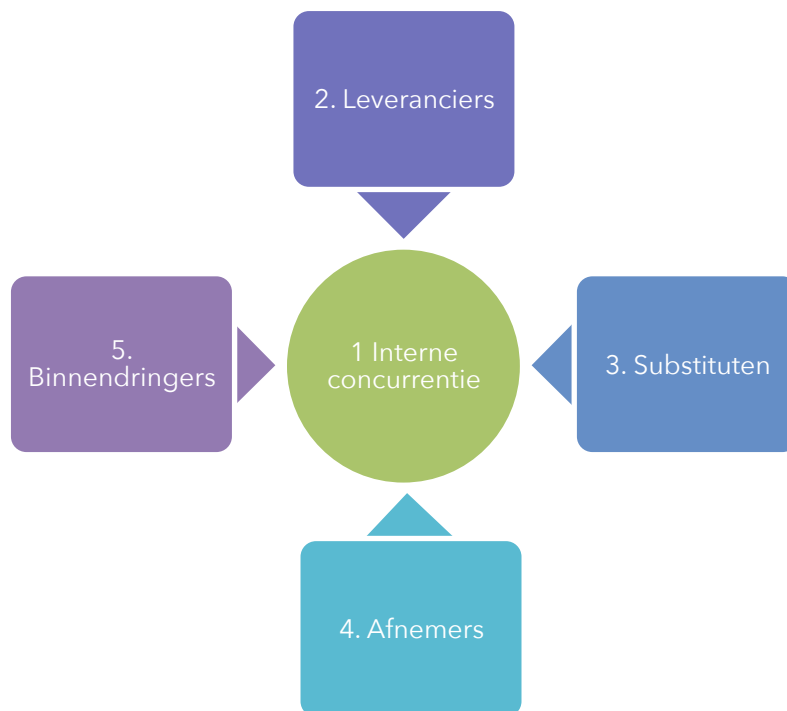
Concurrentieanalyse

De tweede stap van de externe analyse is die van de concurrenten. De activiteiten van de concurrenten hebben namelijk invloed op de positioneringsmogelijkheid van NL Innovators. Voor een goede positionering is het belangrijk om te weten wie de concurrenten zijn en welke positie zij claimen. In deze paragraaf zal ten eerste de soorten concurrenten worden geïdentificeerd om vervolgens vast te stellen hoe zij zich in de markt positioneren.

Identificatie van concurrenten

Door zo goed mogelijk in te schatten welke concurrenten er vandaag en in de toekomst zijn kan een merk, aan de hand van de merkvisie, zich van de concurrentie onderscheiden. In het vijfkrachtenmodel van Porter (1998) worden vijf concurrentiebronnen onderscheiden, ingedeeld in drie hoofdgroepen:

- *Interne concurrentie;*
- *Externe concurrentie (afnemers en leveranciers);*
- *Potentiele concurrentie (binnendringers en substituten).*



Figuur 6.11 Het vijfkrachtenmodel van Porter

De concurrentiebronnen op landelijk niveau (Nederland) van NL Innovators zijn hieronder uitgewerkt:

1. Interne concurrentie

NL Innovators heeft in de interne omgeving verschillende directe concurrenten. De directe concurrenten op dit moment zijn:

- Commerciële bureaus voor innovatie-, product- en dienstontwikkeling (al dan niet gespecialiseerd binnen een bepaald thema);
- Regionale samenwerkingen van bedrijven voor bevordering van innovatie;

- Innovatie- en startup evenementen;
- Innovatie initiatieven geïnitieerd door gemeentes of overheid;
- Innovatieprojecten en -programma's op hoge scholen (MBO, HBO en WO).

De bovenstaande groepen concurrenten doen niet exact hetzelfde als NL Innovators maar ontwikkelen en innoveren op een andere wijze. Bijvoorbeeld doordat ze binnen een ander tijdbestek werken of gebruik maken van vaste werknemers.

2. Leveranciers

De partners en experts zijn voor NL Innovators belangrijke leveranciers van voornamelijk kennis. Deze partijen zouden kunnen overwegen om zelf, binnen hun eigen specialisme, de dienst van innovatieversneller gaan aan te bieden.

3. Afnemers

Klanten kunnen na een innovatietraject bij NL Innovators zelf een verbeterde versie van de door de organisatie ontwikkeld idee gaan ontwikkelen. Ook zouden er voor bepaalde ontwikkelde producten en diensten varianten bedacht kunnen worden die de klant zelf kan ontwikkelen.

4. Substituten

Er zijn voor de dienst die NL Innovators levert verschillende substituten beschikbaar. Ten eerste zijn er methodes voor innovatie- en productontwikkeling beschikbaar die consumenten en bedrijven zelfstandig kunnen gebruiken. Ten tweede zijn websites waar met behulp van crowdsourcing projecten en producten (of de ontwikkeling er van) gefinancierd worden. Er zijn zelfs websites die het hele innovatieproces met hulp van 'the crowd' op een digitaal platform aanbieden.

6. Binnendringers

De kans op nieuwe binnendringers op de markt van product- en dienstinnovatie is aanwezig. Nieuwe spelers kunnen de markt redelijk makkelijk betreden doordat er relatief weinig middelen nodig zijn om te starten.

7. Positionering van concurrenten

Met behulp van het vijf krachtenmodel zijn concurrenten in beeld gebracht, die in eerste instantie niet als concurrent bestempeld zou worden. De interne concurrentie voor NL Innovators is erg divers. Om deze concurrenten beter in beeld te krijgen moet NL Innovators weten hoe deze concurrenten zich positioneren.

Omwille van de beschikbare tijd voor het onderzoek is er slechts een beperkte analyse gemaakt van de positionering van verschillende concurrenten. Er is een selectie gemaakt van concurrenten die een groep concurrenten met eenzelfde positioneringsgrondslag vertegenwoordigen. Al deze concurrenten hebben allen dezelfde core business; het ontwikkelen van innovatie. Deze positioneringsgrondslagen zijn in vier categorieën te onderscheiden. In tabel 6.4 is de positionering van directe concurrenten geanalyseerd en zijn ook de POD van NL Innovators gemarkeerd.

Positioneringsgrondslag	Merk	Toelichting
Organisatie centraal		
Corporate ability		
Mentaliteit	IdéFabriek NL Innovators	'Vernieuwen binnen een coöperatie' Co-creatie
Medewerker		
Product centraal		
Prototypisch		
Producteigenschappen	Innovatielab	'Verbindt creativiteit & ondernemerschap'
Rationeel voordeel	Innovatie- Estafette NL Innovators	'Verbreed je horizon' Tijdsspanne
Marketingvariabele centraal		
Prijs	NL Innovators	Toegankelijkheid
Distributie		
Vormgeving		
Naamsbekendheid	Startup weekend	'No talk, all action'
Ontvanger centraal		
Doelgroep	Syntens	'Helpt MKB-bedrijven innoveren'
Situatie		
Emotioneel voordeel		
Waarde		

Tabel 6.4 Positioneringsgrondslagen concurrenten van NL Innovators

In de bovenstaande tabel is te zien dat binnen iedere positioneringsgrondslag reeds een concurrent actief is. Dit betekent dat er waarschijnlijk gelijkenissen op zullen treden in de positionering van NL Innovators en concurrenten.

Positionering

In deze deelparagraaf is alle informatie verzameld om voor NL Innovators een gefundeerde positionering te kiezen waarmee een inhoudelijk merkbeeld in de markt gezet kan worden. Hiermee verkrijgt NL Innovators saillantie in de markt en draagt de positionering bij aan de beeldvorming van een organisatie. De positionering kan worden samengevat in een brand-positioning sheet en een positioneringsstatement.

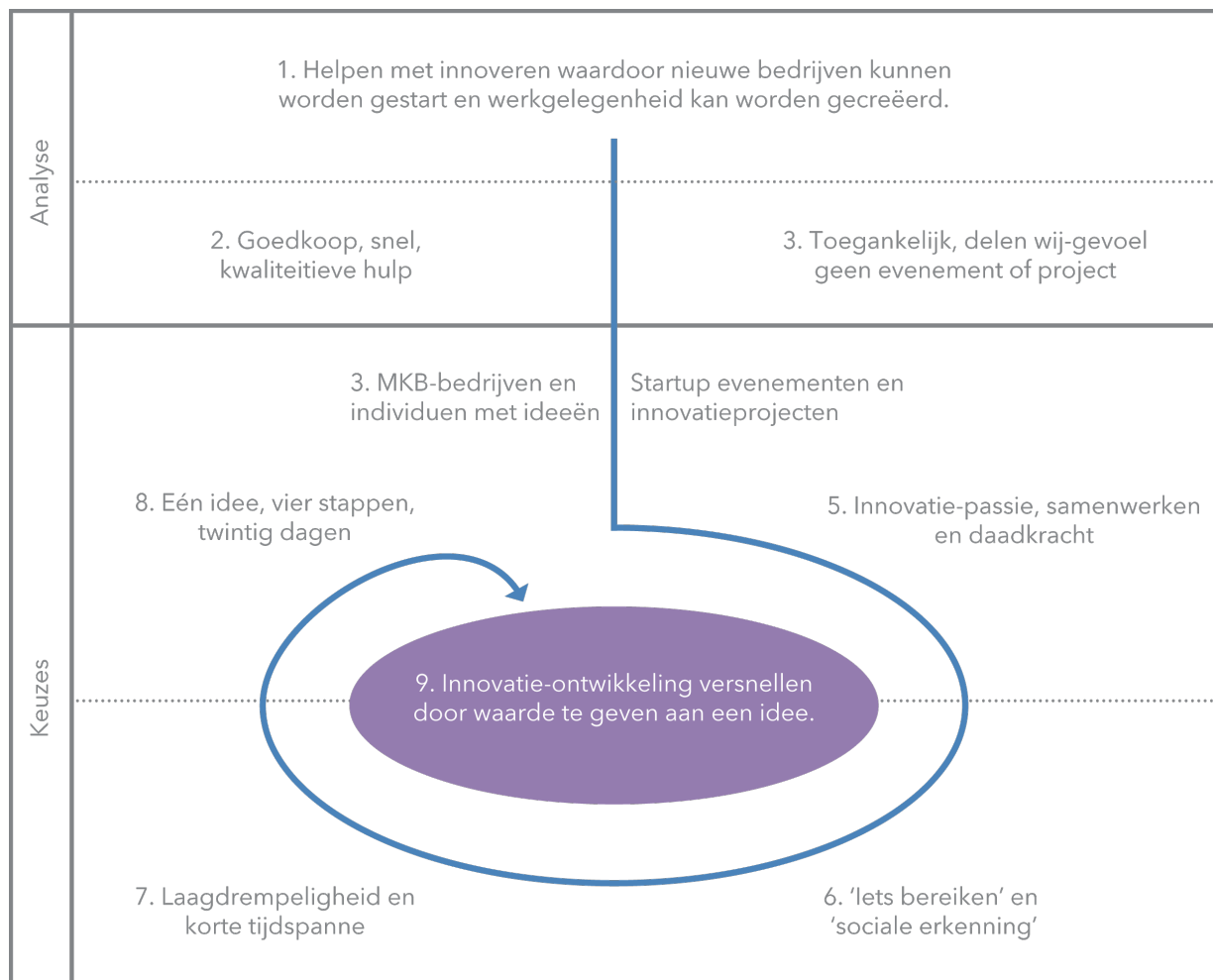
Brand-Positioning Sheet NL Innovators

In de Brand-Positioning Sheet worden alle positioneringskeuzes van NL Innovators samengevat. Met dit model wordt de ontworpen positionering van NL Innovators concreet, overzichtelijk en deelbaar. Een Brand-Positioning Sheet bestaat uit negen elementen*:

1. Merkidentiteit
2. Relevantie voor doelgroep
3. Onderscheidt t.o.v. concurrenten
4. Doelgroep- en concurrentenkeuze
5. Merkwaarden
6. Betekenissen voor de doelgroep
7. Voordelen voor de doelgroep
8. Bewijsvoering van de voordelen
9. Merkessentie

* De eerste drie elementen hebben betrekking op de positioneringsanalyse en de overige zes op positioneringskeuzes.

De bovenstaande negen elementen zijn in bijlage 8 uitgewerkt en zijn de keuzes met betrekking op de positionering van NL Innovators toegelicht. In figuur 6.12 is de Brand-Positioning Sheet van NL Innovators ingevuld.



Figuur 6.12 Brand-Positioning Sheet ingevuld voor NL Innovators

De negen elementen kunnen worden samengevat in een positioneringsstatement waarmee de gehele positionering in een aantal zinnen wordt uitgelegd.

Positioneringsstatement NL Innovators

NL Innovators is een innovatie versneller dat zich richt op MKB-bedrijven en individuen met innovatieve ideeën, die de (verdere) ontwikkeling van hun idee niet kunnen realiseren doordat zij een te kort hebben aan tijd, een te klein netwerk hebben of niet beschikken over benodigde middelen. Door bij de ontwikkeling van innovaties studenten in te zetten beschikt NL Innovators altijd over de meest recente kennis van uiteenlopende vakgebieden en disciplines.

De kwaliteit van de ontwikkeling wordt gewaarborgd door de externe experts die verbonden zijn aan de organisatie. In een transparante en open omgeving blijft de klant, door middel van co-creatie van NL Innovators, externe experts, partners en de klant zelf nauw betrokken bij de het innovatieproces. NL Innovators wil iedereen met een goed idee de mogelijkheid bieden om deze versneld verder te ontwikkelen tegen een zeer lage prijs, of zelfs gratis.

De waarden en betekenissen van NL Innovators moeten tot uitdrukking komen in het gegeven dat de ontwikkeling van een innovatie bijdraagt aan sociaal erkenning en het gevoel om echt iets te bereiken wat waardevol is voor de maatschappij. NL Innovators onderscheidt zich van concurrenten door hun dienst voor iedereen toegankelijk te maken, de korte ontwikkeltijd en door het wij-gevoel met alle stakeholders te delen.

Conclusie

In deze deelparagraaf is vastgesteld dat toegankelijkheid, co-creatie en de tijdsspanne samen een langdurig competitief voordeel kunnen opleveren voor NL Innovators. Na alle waarschijnlijkheid zal dat met name de toegankelijkheid (de lage prijs) een goede uitgangspositie bieden voor de positionering van NL Innovators. Daarnaast zijn er alternatieven die benut kunnen worden om NL Innovators anders te positioneren dan concurrenten binnen dezelfde positioneringsgrondslag. De gehele positionering is samengevat in het positioneringsstatement waarmee het deelbaar wordt met medewerkers en indirect ook met de klanten.

Nu zowel de identiteit als de positionering is onderzocht en ontworpen zal de volgende deelparagraaf zich richten op de merkbeleving.

6.1.6. Effectieve merkbeleving

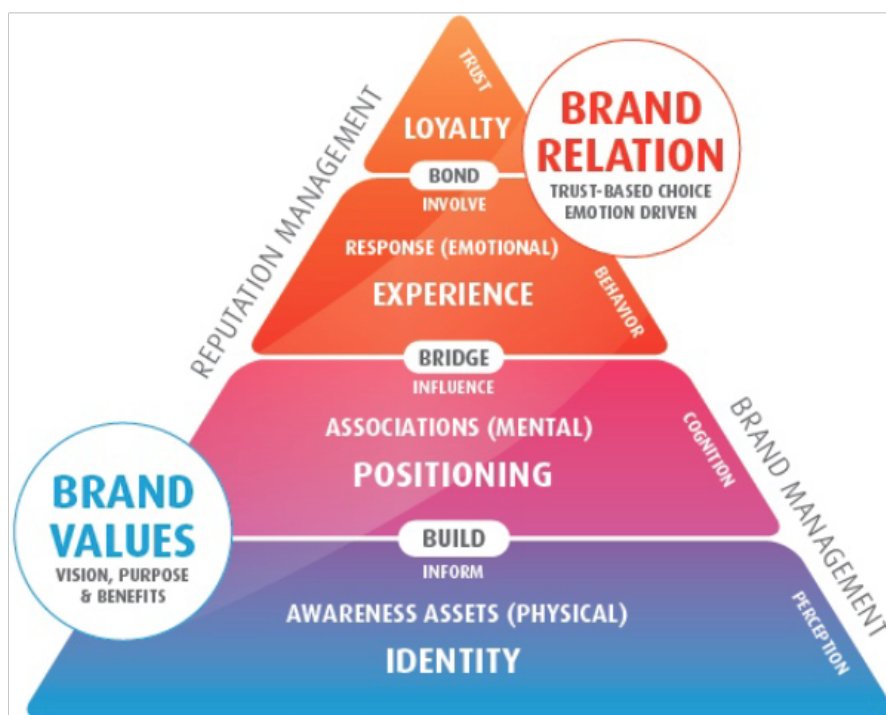
Een merk bestaat alleen in de hersenen van mensen. Hoe een individu zich bij een merk voelt en hoe het over een merk denkt, dat is het merk. Voor merken is het extreem belangrijk dat mensen zich goed voelen bij het zien of horen van het merk. Een positieve merkbeleving is zo belangrijk omdat mensen continu keuzes maken op basis van hun gevoel. In relatie tot de probleemstelling is het belangrijk dat de onderstaande deelvraag van dit onderzoek beantwoord wordt.

'Hoe kan NL Innovators zorgen voor een effectieve merkbeleving bij haar doelgroepen?'

Victor Lamme, hersenonderzoeker aan de UVA, heeft na jaren onderzoek in zijn boek 'De vrije wil bestaat niet' (2010) aangetoond dat mensen, nadat ze eenmaal een keuze hebben gemaakt, rationele verantwoording geven om hun keuze te onderbouwen. In werkelijkheid heeft het brein in een veel eerder stadium al besloten op basis van ervaringen uit het verleden die brein liggen opgeslagen.

In deze deelparagraaf is aan de hand van de drie stappen van het BuildBridgeBond-model van Erik Schoppen (2011), welke is gebaseerd op het CBBE-model van Kevin Lane Keller, onderzocht hoe NL Innovators een effectieve merkbeleving kan creëren bij haar doelgroepen en werknemers. De stappen van het BuildBridgeBond-model zijn:

1. *Build* - Merken creëren, bouwen en managen
2. *Bridge* - Positionering en beleving
3. *Bond* - Loyaliteit, identiteit en imago



Figuur 6.13 Het BuildBridgeBond-model van Erik Schoppen.

Stap 1. en 2.

In de voorgaande deelparagrafen is de alternatieve identiteit van het merk NL Innovators ontworpen (stap 1) en zijn er scherpe keuzes gemaakt voor de positionering van het merk (stap 2). Daarmee zijn stap 1 en 2 van het BuildBridgeBond-model reeds uitgewerkt en zullen deze niet nogmaals worden besproken.

Stap 3. Bond

De laatste stap van het BuildBridgeBond-model is het creëren van een effectieve merkbeleving waarmee een merk het gedrag van de ontvangers kan sturen. Door de positieve merkbeleving bij de ontvangers te herhalen kan een merk een relatie creëren met de ontvanger. Door vertrouwen op te bouwen binnen deze relatie zullen de ontvangers loyaal worden aan het merk.

Een merk is volgens Schoppen succesvol wanneer het toegevoegde waarde (brand equity) heeft naast het leveren van een dienst of product. Brand equity kan volgens het BuildBridgeBond-model in zeven stappen bereikt worden, welke hieronder uitgewerkt zijn met betrekking op NL Innovators.

1. Waarde - Vereenvoudig je boodschap

- *Informeer en inspireer in 1 relevante en compacte boodschap*
- *Hou het simpel en zorg dat de boodschap makkelijk te onthouden is*

Stap één op weg naar een positieve merkbeleving is het vereenvoudigen van de boodschap* die het merk verzendt. De boodschap moet simpel en goed te onthouden zijn. In het vooronderzoek is vastgesteld dat NL Innovators mensen met een idee verder helpt, om zo de directe omgeving waardevoller te maken. Op basis van eerdere onderzoeksresultaten is de boodschap van NL Innovators als volgt vereenvoudigd:

'Add value.'

** Omdat NL Innovators internationaal georiënteerd is lijkt het op voorhand verstandig om de stappen in het Engels te communiceren. In een later stadium van het onderzoek zal onderzocht worden of de Engelse of de natuurlijke taal de voorkeur geniet bij de verschillende stakeholders.*

2. Belofte - Spreek tot de verbeelding

- *Zorg met je boodschap voor een sterk emotionele reactie*
- *Verkoop oplossingen, geen producten (kom je belofte na)*

De tweede stap is om er voor te zorgen dat je als merk tot de verbeelding spreekt met je boodschap. Dit doe je door te zorgen voor een sterk emotionele reactie en door je belofte, die je richting je klanten doet, na te komen. Belangrijk hierbij is om oplossingen te 'verkopen' in plaats van producten of diensten. Door de belofte toe te voegen aan de boodschap van stap één kan een merk tot de verbeelding gaan spreken. In de Brand-positioning sheet is vastgelegd dat de toegevoegde waarde van NL Innovators voor klanten met name zit in het feit dat de dienst toegankelijk is, de kwaliteit gewaarborgd wordt en de ontwikkeltijd zeer kort is.

Deze toegevoegde waarde komt voort uit de passie van NL Innovators voor innovatie. Om tot de verbeelding te spreken kan de boodschap van NL Innovators met onderstaande belofte versterkt worden.

'Your idea. Our Passion.'

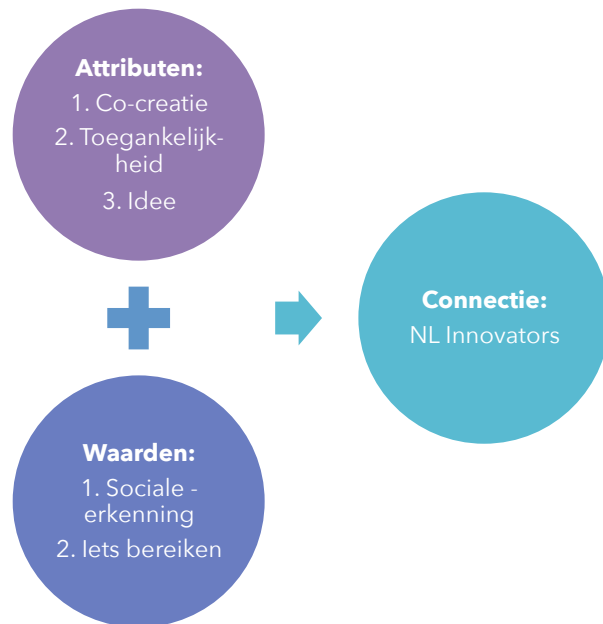
3. Beleving - Creëer inspirerende connecties

- *Bouw productgeheugen-associaties*
- *Gespiegelde waarden > Relevantie maakt connectie*

Stap drie is het creëren van inspirerende connecties in het geheugen van de ontvanger. Dit kan een merk doen door semantische associaties van de ontvanger te belonen en gespiegelde of gedeelde waarden te communiceren. Hiermee wordt de boodschap relevant, wat zorgt voor connectie.

Het semantische geheugen van de mens zorgt ervoor dat we betekenis kunnen geven aan bepaalde lettercombinaties, cijfers, feiten etc. Het semantisch geheugen kan aangesproken worden door attributen die bepaalde waarden vertegenwoordigen. In een eerder stadium zijn 'Co-creatie' en 'Toegankelijkheid' als attributen van NL Innovators vastgesteld. Om het semantisch geheugen nog meer aan te spreken doet NL Innovators er verstandig aan om het begrip 'Idee' als attribuut toe te voegen omdat dit nog meer associaties genereert. Samen met de associaties van de andere attributen zorgt dit ervoor dat in het geheugen van de ontvangers bepaalde waarden van behoeften worden geprikkeld.

Net als de attributen zijn ook de waarden die gekoppeld zijn aan NL Innovators eerder in dit onderzoek benoemd. Deze waarden deelt het merk met zijn klanten en medewerkers. De waarden van NL Innovators zijn 'iets bereiken' en 'Sociale erkenning'. In de hersenen van de ontvanger ontstaat op deze manier een connectie (zie figuur 6.14) die er voor zorgt dat het merk NL Innovators positief in de hersenen beleefd wordt.



Figuur 6.14 De inspirerende connectie van NL Innovators.

4. Relatie - Stimuleer alle zintuigen

- Ga visueel en wordt fysiek (focus op gezichten)
- Verrijk het leven van klanten (biedt unieke ervaringen)

De vierde stap is het creëren en vervolgens onderhouden van een waardevolle relatie met de ontvanger. Door als merk tijdens de communicatie zo veel mogelijk zintuigen van de ontvanger te stimuleren zal deze ontvankelijker zijn voor je boodschap. Door vervolgens unieke ervaringen te bieden wordt het leven van de klant door het merk verrijkt.

NL Innovators heeft, zoals uit het onderzoek reeds bleek, drie unieke verkoopargumenten die in wezen constant unieke ervaringen bieden voor de klant:

1. Een unieke samenwerking in een transparante en open omgeving;
2. De klant zelf actief laten mee helpen met de ontwikkeling van een idee;
3. De klant in contact brengen met waardevolle contacten voor verdere ontwikkeling of financiering van het idee.

Naast deze constante ervaringen zijn er tal van mogelijkheden om klanten een unieke ervaring te bieden. Volgens Schoppen is het belangrijkste dat klanten in hun geheugen registreren dat de ervaring mogelijk is gemaakt door het merk, in dit geval NL Innovators.

Een bewezen techniek om zintuigen maximaal te prikkelen is het gebruik van beelden met gezichtsuitdrukking van mensen. Deze beelden worden nog krachtiger wanneer meerdere generaties in het zelfde shot te zien zijn. Dit komt doordat het menselijk brein van nature sterk reageert op 'echte mensen'.

De ingevulde Merk-Wijzer van Boer laat zien dat twee (proeven en ruiken) van de vijf zintuigen moeilijk door NL Innovators gestimuleerd kunnen worden¹. De overige drie zintuigen die het merk wel kunnen stimuleren zijn:

- *Zien*: de huisstijlkleuren oranje en lichtgrijs, het logo
- *Voelen*: geloof en vertrouwen in het idee
- *Horen*: obstakels bij de ontwikkeling van een idee zijn een uitdaging in plaats van een probleem

5. Vertrouwen - Reden om te geloven > Verkoop altijd hoop

De laatste stap naar een positieve merkbeleving waar de zender invloed op kan uitoefenen is het wekken van vertrouwen bij de ontvanger. Het vertrouwen van de ontvanger kan een merk op verschillende manieren voor zich winnen. De twee meest effectieve manieren om vertrouwen te winnen bij de ontvanger zijn:

1. *Reden geven om te geloven*: een merk geeft een reden om te geloven door zijn belofte, die het richting de klant doet, na te komen.
2. *Het verkopen van hoop*: een merk kan een hoop verkopen door bijvoorbeeld een voortrekkersrol te nemen, vreugde en plezier te creëren en vooral door het goed te doen wanneer het misgaat.

NL Innovators kan vertrouwen winnen bij haar klanten door haar unieke verkoopargumenten duidelijk (maar niet letterlijk) en consistent te communiceren. De unieke verkoopargumenten van NL Innovators zijn hieronder nogmaals opgesomd:

- De dienst is toegankelijk voor iedereen, zelfs voor iemand zonder budget;
- Snelle idee-ontwikkeling, in slechts 20 dagen;
- Kwaliteitswaarborg van het de ontwikkeling van het idee dankzij een groot netwerk van experts en partners.

6. Loyaliteit

Wanneer een klant de eerste vijf stappen vanuit het oogpunt van het merk succesvol doorloopt, is de kans dat een klant loyaal wordt aan het merk enorm vergroot. Wanneer een klant loyaal wordt aan het merk zal hij of zij het merk weer gebruiken wanneer het kan en wat nog belangrijker is, aanbevelen aan zijn vrienden, collega's en anderen binnen zijn of haar netwerk. In het meest gunstigste geval zal een loyale klant van een merk het merk gaan verdedigen wanneer iemand een negatief geladen opmerking maakt over het merk. Op deze manier wordt de klant een ambassadeur van het merk.

7. Meerwaarde

Een merk blijkt uiteindelijk echt succesvol te zijn wanneer een klant loyaal is geworden dankzij een goede reputatie die is opgebouwd. Het merk heeft voor de klant meerwaarde (brand equity) naast de afname van dienst of project.

¹ In het boek 'Hidden Persuasions' analyseren gedragswetenschappers Marc Andrews, Matthijs van Leeuwen en Rick van Baaren (2013) 33 psychologisch technieken om met beeld zintuigen te stimuleren en aan te zetten tot actie.

6.1.7. Conclusie eisen en voorwaarden voor een duurzame brandstrategie

In deze paragraaf zijn alle deelvragen van de onderstaande eerste centrale vraag beantwoord. Met de antwoorden op de deelvragen kan een antwoord worden gevormd op de eerste centrale vraag:

'Aan welke eisen en voorwaarden moet een brandstrategie voldoen waarmee NL Innovators een duurzame merkrelatie met haar doelgroepen kan aangaan?'

Er zijn drie eisen waar een brandstrategie aan moet voldoen. De eerste eis is een sterke deelbare merkidentiteit waaruit blijkt waarom het merk bestaat. De tweede eis is een scherpe positionering waarmee het onderscheidend vermogen van het merk wordt benadrukt. De derde eis is een effectieve merkbeleving waarmee kan worden bereikt dat de het merk meerwaarde heeft voor de klant, naast de dienst die het levert.

De eisen samen vormen de brandstrategie voor NL Innovators wat de grootste voorwaarde is om een duurzame merkrelatie met doelgroepen aan te gaan. De laatste stap binnen het empirisch onderzoek is om de mening over de huidige- en alternatieve brandstrategie te achterhalen. Dit is uitgewerkt in de volgende paragraaf.

6.2. Mening stakeholders over de huidige- en ontworpen brandstrategie

Voordat de alternatieve brandstrategie als advies uitgebracht kan worden is het belangrijk dat betrokken partijen om hun mening wordt gevraagd. Hiermee kan worden geanalyseerd of de onderdelen van de alternatieve brandstrategie nog aanpassingen behoeven. Hiermee wordt vervolgens ook antwoord gegeven op de tweede centrale vraag van het onderzoek. In de ontwerpfase van dit onderzoek zijn twee technieken geselecteerd om de mening van deze stakeholders te verkrijgen welke in tabel 6.5 schematisch zijn weergegeven.

Stakeholder	Techniek	Onderdeel brandstrategie	Reden
Management	Kwalitatief interview	Identiteit / Positionering	Creëren van draagvlak
Medewerkers	Steekproef	Identiteit / Merkbeleving	Merkbeleving in kaart brengen
Bestaande klanten	Steekproef	Positionering / Merkbeleving	Merkbeleving in kaart brengen
Potentiële klanten	Kwalitatief interview	Positionering / Merkbeleving	Merkbeleving in kaart brengen

Tabel 6.5 De meningen van de stakeholders van NL Innovators

Belangrijkste bevindingen naar mening van de stakeholders

In bijlage 9 staat een overzicht met de geïnterviewde personen. In bijlage 10 zijn de interviews met de stakeholders uitgewerkt en geanalyseerd. Per categorie stakeholder zijn de meningen geanalyseerd en vervolgens met elkaar vergeleken. De belangrijkste bevindingen zijn hieronder per deelvraag besproken.

6.2.1. Begrijpelijkheid van de huidige boodschap

Wat is de status van de begrijpelijkheid van de huidige communicatie over de dienst van NL Innovators bij de klanten?

Wat opviel is dat klanten niet goed begrijpen wat NL Innovators voor ze kan betekenen en dit heeft veel face-to-face uitleg nodig. Wat de dienst precies inhoudt kunnen de potentiële klanten daarbij moeilijk omschrijven. Daarbij bestaat hierin verschil tussen de potentiële klanten en de bestaande klanten.

Zo zeggen potentiële klanten: *“het is voor mij niet duidelijk wat NL Innovators doet, met name de packages en de bijbehorende delivery's zijn onduidelijk”* en *“ik wist niet zeker wat NL Innovators precies voor mij kon doen, daarom heb ik om goed persoonlijk advies gevraagd”*.

Uit de interviews blijkt dat reeds verworven ervaringen de begrijpelijkheid van de dienst kan verbeteren. Zo zegt een potentiële klant: *“uit ervaring met soortgelijke initiatieven begreep ik wel wat NL Innovators doet, maar ik verneem in mijn omgeving dat het onduidelijk is”*. Ook een andere geïnterviewde geeft aan: *“uit een samenwerking met studenten van de Universiteit van Nijmegen in een soortgelijk innovatieprogramma begreep ik snel de dienst van NL Innovators”*.

Welke dienst precies door NL Innovators geleverd wordt, blijkt onduidelijk bij de potentiële klanten. Op deze specifieke vraag worden diverse antwoorden gegeven zoals: het maken van een businessplan, advies geven, ten uitvoer brengen van een concept, een concurrentieanalyse maken en brainstormen.

In tegenstelling tot de potentiële klanten blijken de bestaande klanten de dienst van NL Innovators beter te begrijpen. Zij kunnen de dienst echter slecht omschrijven in eigen woorden. Zo zegt een geïnterviewde bestaande klant: *“de dienst is te begrijpen maar moeilijk te omschrijven in weinig woorden”*. Een andere geïnterviewde gaf tevens aan dat hij de dienst moeilijk te omschrijven vindt.

Voor andere geïnterviewden werd de dienst van NL Innovators verduidelijkt *“doordat ik lid ben van Talent plus, wat raakvlak heeft met NL Innovators”* en *“doordat ik op de website veel las werd de dienst voor mij begrijpelijk”*.

Het verschil in de begrijpelijkheid van de dienst tussen potentiële en bestaande klanten blijkt groot. Waar potentiële klanten de dienst nog onduidelijk vinden, zeggen bestaande klanten het te begrijpen. Bij aanvang van het innovatieproces kon deze begrijpelijkheid echter voor de nu bestaande klanten ook onduidelijk zijn. Dankzij het innovatietraject en meer contact met de organisatie blijkt deze begrijpelijkheid gegroeid.

Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat de status van de begrijpelijkheid bij klanten bij aanvang van een project nog minimaal is wanneer nog geen ervaring bestaat met soortgelijke project. Tijdens de uitvoering van het project groeit deze begrijpelijkheid. Echter blijft de dienst moeilijk te omschrijven in weinig woorden.

6.2.2. Aantrekkingskracht van de huidige boodschap

Waarvoor is de doelgroep aangetrokken tot NL Innovators?

Op deze vraag werden overeenkomende antwoorden gegeven door zowel de potentiële als de bestaande klanten. Zo zeggen een aantal geïnterviewde klanten:

“Voor mij gelden praktische zaken en omdat ik het concept van NL Innovators geloof”, “Ik heb geen specifieke reden om voor NL Innovators te kiezen, via een vriend kwam ik in contact met NL Innovators”, “Ik las over NL Innovators in het Dagblad van het Noorden” en “NL Innovators koos ik voornamelijk om praktische redenen zoals de korte afstand”.

Naast deze praktische zaken antwoordden de geïnterviewden ook gericht op de organisatie zelf. Zo werd genoemd: *“het concept van NL Innovators trok mij erg aan door de vernieuwende denkwijze”, “de ontwikkeltijd van slechts vier weken spreekt mij erg aan”* en *“het nieuwe concept lijkt mij veel voordelen te bieden als startende. Daarbij komt de korte ontwikkeltijd gecombineerd met het concept van twee werelden: jonge studenten en ervaren professionals”.*

Ook zeggen veel klanten via de nieuwsbrief van NL Innovators geïnformeerd te blijven en volgt een deel de organisatie op social media.

Conclusie

Uit antwoorden uit de interviews blijkt dat klanten aangetrokken worden om zowel praktische redenen als specifieke redenen (het concept). Dit laat de regionale belangrijkheid en een gunstige locatie van NL Innovators zien.

6.2.3. Positionering volgens het management

Wat is volgens het management het onderscheidend vermogen van NL Innovators?

Het onderscheidend vermogen van NL Innovators wat werd vastgesteld in dit onderzoek is voorgelegd aan het management. Uit dit interview bleek dat dit in overeenstemming is met de ideeën van het management over het onderscheidend vermogen. Dit bleek uit de twee citaten:

"Ik ben het er mee eens dat de toegankelijkheid, co-creatie en de korte tijdsspanne inderdaad onze USP's zijn".

"Ik ben het eens met de USP's maar ik denk dat het beter is om de nadruk te leggen op wat we wel doen in plaats van wat we niet doen".

Het geformuleerde onderscheidend vermogen vraagt enkel een aantal kleine aanpassingen. Volgens het management is het concept op zich het onderscheidend vermogen van NL Innovators. Het management kan zich goed vinden in de geformuleerde identiteit en de keuzes voor de positionering. De aanpassingen betreffen de geformuleerde missie en het positioneringsstatement.

6.2.4. Taalgebruik en aanspraak

Wat is de mening van medewerkers en klanten over het taalgebruik en de manier waarop NL Innovators haar doelgroepen aanspreekt?

Zowel de medewerkers als de klanten is deze vraag met betrekking tot het taalgebruik gesteld.

Een geïnterviewde klant verklaart: *"ik ervaar weinig verschil tussen online en offline communicatie, maar vindt de offline communicatie meer verhelderend"*. Dit komt overeen met een andere klant welke zegt: *"ik begrijp de offline communicatie, wat netjes, open en informeel is, beter dan de online communicatie"*.

Verdere antwoorden betroffen zoal: *"het taalgebruik van het onderzoeksteam vindt ik prettig, vakraal wordt begrepen"*, *"het taalgebruik vind ik open en informeel en daardoor erg aantrekkelijk. Maar een negatief moment heb ik ervaren in de offline communicatie hier voelde ik mij als 'even tussendoor' "*.

Een andere geïnterviewde merkt op dat: *"de Engelse termen en het internettaal wat beide veel gebruikt wordt ervaar ik als minder positief"*.

Waar de klant de Engelse termen als minder positief ervaart, is ook een medewerker hier kritisch over. Deze medewerker zegt: *"Het taalgebruik vind ik modern en informeel maar ik ben geen fan van Engelse termen, alhoewel dit wel een stap naar internationalisering is"*.

Hier wordt dus wel een reden gezien om Engelse termen te gebruiken in de communicatie. Andere medewerkers zijn groot voorstander van Engelse termen en zeggen: *"ik vind het taalgebruik professioneel en ben groot voorstander van Engelse termen"* en *"ik vind de Engelse termen professioneel overkomen"*.

Een geïnterviewde medewerker geeft aan neutraal te staan tegenover Engelse termen maar zegt: *"NL Innovators kan het beste kiezen om altijd of Nederlandse of Engelse termen te gebruiken"*.

Wat betreft de consistentie tussen online en offline communicatie zegt een medewerker *"ik vind dat de innovatie teams veel meer kunnen doen met de huisstijl in de communicatie"*. Daarbij wordt een kritische noot opgemerkt aangaande intern taalgebruik: *"ik vind het taalgebruik intern soms onprofessioneel wat storend kan zijn voor aanwezige professionals"*.

Conclusie

De belangrijkste bevindingen zijn dat men het taalgebruik als informeel ziet wat als prettig wordt ervaren. Dit kan echter ook als te informeel gezien worden. Ten tweede wordt aangegeven dat meer consistentie tussen de communicatie-uitingen van NL Innovators gewenst is. Dit betreft voornamelijk termen welke gebruikt worden.

6.2.5. Huidige huisstijl

Hoe wordt de huisstijl van NL Innovators door medewerkers en klanten ervaren?

Deze vraag is voorgelegd aan beide partijen waarbij veel overeenkomsten bestaan. Zo zeggen zowel klanten als medewerkers de kleuren een frisse uitstraling hebben. Daarnaast worden een aantal positieve kenmerken van de huisstijl genoemd, te noemen:

"Persoonlijk hou ik niet van de kleur oranje maar de naam dekt wel de lading van de activiteiten".

"Het element van de gekleurde hersenhelften vind ik sterk en erg passend bij de huisstijl".

"Het oranje vind ik uitstralen dat dit jong bedrijf een frisse kijk heeft op innovatie".

"De huisstijl vind ik herkenbaar, je weet gelijk dat het NL Innovators is".

Een aantal kritische punten komen naar voren in de uitspraken: *"de huisstijl en uitstraling van de flyers is rommelig"* en *"de felle kleuren van de thema's vind ik teveel. Deze kleurvlakken vind ik clownesk"*.

Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat de huisstijl van NL Innovators over het algemeen als positief wordt ervaren met een paar persoonlijke voorkeuren wat zorgt voor een minder positieve mening. De kleur oranje wordt hierbij als herkenbaar gezien met een frisse uitstraling.

6.2.6. Consistentie in communicatie***In hoeverre is er volgens de medewerkers consistentie tussen de communicatie-uitingen van NL Innovators?***

Een medewerker geeft aan geen consistentie te zien; *"de e-mails zijn veel zakelijker dan een echt gesprek met klanten"*.

Ook andere medewerkers verklaren: *"ik zie veel verschillen in online en offline communicatie"* en *"er bestaat verschil tussen de online en offline communicatie. Ik denk dat dit veel beter kan"*.

Conclusie:

Uit de interviews blijkt dat op het gebied van consistentie tussen de communicatie-uitingen veel te verbeteren valt. Nader onderzoek kan uitwijzen welke gebieden dit vooral betreft.

6.2.7. De belofte***Wat is volgens de klanten en medewerkers de belofte van NL Innovators en wordt deze ook waargemaakt?***

Welke belofte NL Innovators maakt werd in deze vraag door de geïnterviewde zelf geïnterpreteerd. Geïnterviewden gaven aan: *"de belofte die gemaakt wordt op de website komt niet overeen met hetgeen dat opgeleverd is"* en *"de belofte klinkt mij te veel belovend"*.

Daarnaast verklaarde een klant: *"ik denk dat de input van de innovator erg belangrijk is om de beloftes waar te maken"*.

Andere klanten waren positief en zeiden: *"de beloftes die het team maakte kwamen zij strikt na"* en *"ik denk dat het haalbaar is om met een goed advies te komen"*.

Medewerkers interpreteren de belofte van NL Innovators als *"het helpen met het voortzetten van een idee"*, *"de wensen van de innovators in beperkte vorm verwezenlijken"*, *"uiterste best doen om een idee verder te helpen, maar de uitkomst kan soms tegenvallen"*, en *"een kwalitatief goed onderzoek"*. Daarbij denken de medewerkers dat deze beloftes niet altijd waargemaakt kunnen worden en dat de belofte gelijk duidelijk gemaakt moet worden aan de innovator.

Conclusie

De belofte van NL Innovators komt niet helder naar voren. De belofte die klanten en medewerkers zelf interpreteren blijkt niet altijd waargemaakt te kunnen worden.

6.2.8. Conclusie mening stakeholders over huidige- en ontworpen brandstrategie

Nu de meningen van de stakeholders verzameld en geanalyseerd zijn kan er een antwoord op de 2^e centrale vraag van het onderzoek geformuleerd worden:

‘Wat is de mening van de betrokken partijen over de huidige brandstrategie en de alternatieve brandstrategie?’

De identiteit en de positionering behoeven volgens het management weinig aanpassingen. De alternatieve identiteit wordt omarmt en de keuze voor de positionering is geschikt. Samen kunnen zij het onderscheidend vermogen kracht bijzetten. De definitieve onderdelen van de brandstrategie zijn in bijlage 11 uitgewerkt. Onder de meningen van medewerkers van de organisatie heerst een enorme diversiteit. Hieruit blijkt nadrukkelijk dat ze niet bekend zijn met een gemeenschappelijk doel of gedeelde waarden. Wanneer de meningen van potentiële- en bestaande klanten met elkaar worden vergeleken blijkt dat er behoorlijke verschillen optreden als het gaat om de begrijpelijkheid en waarde van de dienst van NL Innovators. Positief is het feit dat het geloof in het concept bij beide groepen het belangrijkste aspect is om voor NL Innovators te kiezen.

De onderzoekresultaten van alle voorgaande paragrafen zullen in het volgende hoofdstuk worden besproken en beoordeeld.

6.3. Aanpassingen op ontworpen brandstrategie

In de vorige paragraaf is duidelijk geworden wat de mening is van de stakeholders over elementen uit de huidige- en de ontworpen brandstrategie. Op basis van de antwoorden van de stakeholders kan worden vastgesteld welke aspecten van de brandstrategie aangepast moeten worden. In dit hoofdstuk zullen de noodzakelijke aanpassingen besproken worden om vervolgens antwoord te geven op de derde centrale vraag.

6.3.1. Noodzakelijk aanpassingen

Door antwoord te geven op de onderstaande deelvraag zal duidelijk worden welke aspecten van de identiteit en positionering aanpassingen nodig hebben. De merkbeleving is hier niet in meegenomen omdat hier geen mening over gevormd kan worden.

Welke aspecten uit de brandstrategie behoeven enige aanpassing om haar meer in lijn te krijgen met de mening van het management?

Identiteit

Zoals blijkt uit de interviews met het management zijn er weinig aanpassingen nodig. De alternatieve identiteit is ontworpen op basis van de interviews waar het management zelf de input voor gaf. De identiteit bestond wel in het hoofd maar was nooit vastgelegd op papier en daarom kon deze goed worden vertaald. Het resultaat is dat deze niet hoeft worden aangepast.

Positionering

De positionering heeft wel aanpassingen nodig. Het management gaf te kennen dat zij zich liever positioneren vanuit hetgeen wat ze wel doen, dan te benadrukken wat ze niet doen. Bijvoorbeeld: 'een continu opererende organisatie' in plaats van 'geen evenement of tijdelijk programma'.

6.3.2. Conclusie aanpassingen op ontworpen brandstrategie

Het ontwerpen van een brandstrategie voor NL Innovators is gedaan door middel van het creëren van inzichten in de manier waarop de identiteit en het onderscheidend vermogen kan bijdragen aan een effectieve merkbeleving. Door de mening van de stakeholders te analyseren kan er nu een antwoord worden geformuleerd op de derde centrale vraag van het onderzoek:

Wat kan er vanuit de analyse van resultaten gezegd worden over een alternatieve brandstrategie?

Hieronder is puntsgewijs het belangrijkste opgesomd wat met betrekking tot de brandstrategie naar voren kwam uit de interviews met de stakeholders:

- *De dienst van NL Innovators moet duidelijker gecommuniceerd worden;*
- *Het concept is de voornaamste reden waarom klanten voor het merk kiezen;*
- *De positionering heeft een aantal kleine aanpassingen nodig;*

- *De meningen over het gebruik van informele taal en Engelse termen zijn verdeeld onder zowel klanten als medewerkers;*
- *De huisstijl wordt positief ontvangen;*
- *Er is veel ruimte voor meer consistentie in de communicatie-uitingen;*
- *Een duidelijke en eerlijke belofte is noodzakelijk;*

Bij de alternatieve brandstrategie zijn bovenstaande punten belangrijke aandachtspunten.

6.4. Betrouwbaarheid en validiteit

De identiteit, positionering en de merkbeleving zijn uitgewerkt aan de hand van theorieën die in de onderzoeksopzet vermeld zijn. De input hiervoor komt deels uit interviews met het management van NL Innovators en deels uit de resultaten van het onderzoek. Hiermee zijn de antwoorden van de interviews en het onderzoek door elkaar getest wat de betrouwbaarheid groot heeft gemaakt.

Het eerste onderzoeksobject was het management (en tegelijkertijd de founders) van NL Innovators. Dit management bestaat uit twee personen en beide personen zijn aan de hand van een persoonlijk interview om hun mening gevraagd. Hiermee zijn deze onderzoeksresultaten uiterst betrouwbaar.

Een hoge betrouwbaarheid laat zelfde antwoorden zien onder verschillende condities. Daardoor is het niet vanzelfsprekend dat de geïnterviewden precies de zelfde antwoorden geven bij herhaling van de vragen. Dit hangt deels af van de stemming en interpretatie. De betrouwbaarheid wordt vergroot doordat medewerkers de vragenlijst hebben ingevuld zonder dat de onderzoeker aanwezig was zodat ze geen sociaal wenselijke antwoorden zouden geven.

In de onderzoeksopzet is aangegeven dat vijf personen als kritische grens gelden voor een valide steekproef. Doordat er vijf medewerkers een vragenlijst hebben ingevuld is de kritische validiteit grens bereikt.

De modellen welke gebruikt zijn in dit onderzoek zijn het resultaat van onderzoek naar het gebruik hiervan en zijn zo nodig aangepast. Tevens worden deze modellen in het bedrijfsleven toegepast en onderwezen op hogescholen. Hiermee is de validiteit vergroot.

Zowel de bestaande- als de potentiële klanten zijn persoonlijk geïnterviewd aan de hand van een vooraf opgestelde vragenlijst. Door deze vaststaande vragen heeft de interviewer niet emotioneel kunnen inspelen op de antwoorden van de geïnterviewden.

6.5. Representativiteit

De representativiteit van management is 100% omdat het management slechts uit twee personen bestaat. Om de representativiteit van de antwoorden van de medewerkers te waarborgen is door middel van observatie een selectie gemaakt van meest gemotiveerde en minst gemotiveerde medewerkers. Binnen deze selectie is vervolgens een steekproef

gehouden. Op deze manier is de steekproef weliswaar gestuurd maar naar mening van de onderzoeker zorgt dit voor een zo representatief mogelijk beeld.

De interviews met bestaande klanten is ondanks een laag aantal behoorlijk representatief omdat deze bestaan uit mannen en vrouwen. Op het moment van het onderzoek waren er zestien bestaande klanten, waarvan vier bereid waren om mee te werken aan een interview wat neerkomt op 25% van de bestaande klantenkring. Echter kan het zijn dat de representativiteit minder wordt doordat deze geïnterviewden de meest gemotiveerde klanten zijn.

De groep met potentiële klanten is wezenlijk gezien onuitputtelijk omdat iedereen met een innovatie-idee tot de doelgroep behoort. In dit kader heeft de onderzoeker besloten om de mogelijke klanten tijdens een intakegesprek met NL Innovators vragen voor te leggen. Ondanks dat valt de representativiteit van deze groep te betwijfelen omdat slechts drie personen bereid waren om mee te werken. Het beste resultaat ontstaat met een landelijke enquête. Dit was binnen de beschikbare tijd helaas niet mogelijk.

Dit alles overwogen te hebben wordt in het volgend hoofdstuk op basis van de onderzoeksresultaten de conclusie van dit onderzoek uitgewerkt.

7. Conclusies

Voortkomend uit de onderzoeksresultaat van dit onderzoek zijn in dit hoofdstuk de conclusies van de deelvragen en centrale vragen uitgewerkt. Tevens is er uitgeweid over de relatie met de doelstelling en theoretische inzichten.

7.1. Conclusies vooronderzoek

Uit het vooronderzoek zijn verschillende resultaten bevonden welke antwoord geven op de deelvragen:

- ***Welke trends zijn van invloed op de dienst die NL Innovators levert?***
Uit dit onderzoek is gebleken dat er vier relevante trends zijn in relatie tot NL Innovators. Dit zijn 'social media als basis voor marketing', 'klant eerst zonder compromis', 'merken zonder geschiedenis hebben de toekomst' en 'kwalitatieve branded content wordt leading'. Binnen NL Innovators wordt op twee van deze trends al ingespeeld. Dit is echter nog niet optimaal. De overige twee trends bieden nieuwe mogelijkheden voor het merk waar op dit moment nog geen aandacht aan besteed wordt.
- ***Wat is de primaire doelgroep van NL Innovators en via welke kanalen kan de primaire doelgroep het beste bereikt worden?***
Deze deelvraag bestaat uit twee subvragen. Ten eerste is door middel van een eerste interview met het management vastgesteld dat de innovators de primaire doelgroep van het merk zijn. Zonder input van de innovators heeft de organisatie geen bestaansrecht. Daarnaast is via statistieken van het CBS vastgesteld dat via social media de primaire doelgroep het beste worden bereikt. Deze onderzoeksresultaten zijn relevant voor de communicatie- en marketing activiteiten van NL Innovators.
- ***Wat is de huidige identiteit van NL Innovators, en hoe wordt die geuit?***
De huidige identiteit van NL Innovators is in dit onderzoek onderzocht door middel van de 10 C Check. Hiermee is vastgesteld dat de identiteit op moment van dit onderzoek niet vastgelegd was op papier. Hierdoor is het fundament van het merk zeer broos. Dit omdat een helder geformuleerde identiteit de basis vormt van een merk. Hieruit blijkt namelijk uit waarom het merk bestaat.

Naast bovenstaande onderzoeksresultaten uit het vooronderzoek zijn verscheidene resultaten vastgelegd uit het empirisch onderzoek.

7.2. Conclusies empirisch onderzoek

- ***Wat is er nodig om de gewenste identiteit gelijk aan de huidige identiteit te krijgen?***
In het vooronderzoek is de huidige identiteit vastgelegd. Door middel van de interviews met het management bleek dat deze huidige identiteit niet overeenkomt met de gewenste identiteit. Met de ontworpen alternatieve identiteit in dit onderzoek zijn de verschillen tussen de huidige- en gewenste identiteit weggenomen. Deze alternatieve identiteit vormt de ruggengraat van het merk en was dit een onmisbare stap van dit onderzoek.

- **Op welke manier is NL Innovators op basis van haar onderscheidend vermogen het beste te positioneren?**

Als resultaat van dit onderzoek door middel van het MDC-model blijkt dat toegankelijkheid, co-creatie en de tijdsspanne samen een langdurig competitief voordeel kunnen opleveren voor NL Innovators. Dit onderzoek laat zien dat het onderscheiden vermogen te vertalen is naar een positioneringsstatement.

- **Hoe kan NL Innovators zorgen voor een effectieve merkbeleving bij haar doelgroepen?**

Uit vooronderzoek bleek dat er weinig aandacht voor merkbeleving is. Dit onderzoek heeft met behulp van het BuildBridgeBond-model aangetoond dat door het creëren van loyaliteit en merkmeerwaarde de merkbeleving het meest effectief is. Dit is een relevant resultaat van dit onderzoek omdat een effectieve merkbeleving uiteindelijk leidt tot een duurzame merkrelatie.

Onderstaande onderzoeksresultaten zijn verkregen uit interviews met stakeholders.

- **Wat is de status van de begrijpelijkheid van de huidige communicatie over de dienst van NL Innovators bij de klanten?**

Uit de interviews blijkt dat de huidige communicatie onduidelijk is waardoor potentiële klanten vaak niet begrijpen waarom het merk bestaat. Dit verandert enigszins wanneer zij daadwerkelijk klant worden. In relatie tot de probleemstelling van dit onderzoek zal deze begrijpelijkheid verbeterd moeten worden.

- **Waardoor is de doelgroep aangetrokken tot NL Innovators?**

De doelgroep voelt zich veelal aangesproken om actie te ondernemen nadat zij in contact zijn gekomen met NL Innovators. Uit de interviews blijkt dat het concept van NL Innovators de voornaamste reden is om contact te zoeken.

- **Wat is volgens het management het onderscheidend vermogen van NL Innovators?**

Uit interviews met het management blijkt dat het onderscheidend vermogen bestaat uit de toegankelijkheid, co-creatie en tijdsspanne. Dit komt overeen met de eerdere positioneringsresultaten van dit onderzoek. Hiermee is aangetoond dat het onderscheidend vermogen correct vertaald is vanuit de eerste interviews met het management.

- **Wat is de mening van medewerkers en klanten over het taalgebruik en de manier waarop NL Innovators haar doelgroepen aanspreekt?**

Resultaat van de interviews is dat zowel medewerkers als klanten het als positief ervaren dat een open en informele aanspraak wordt gehanteerd. Dit resultaat zal als advies meegenomen moeten worden in dit onderzoek aangezien het betrekking heeft op de probleemstelling.

- **Hoe wordt de huisstijl van NL Innovators door medewerkers en klanten ervaren?**

Medewerkers en klanten van NL Innovators zijn overwegend positief over de huidige huisstijl, zo blijkt uit de interviews. Hiermee is aangetoond dat de huisstijl weinig aanpassing nodig heeft met betrekking tot de merkrelatie.

- **In hoeverre is er volgens de medewerkers consistentie tussen de communicatie-uitingen van NL Innovators?**

Uit interviews met de medewerkers blijkt dat de meningen zijn verdeeld wat betreft de consistentie in de communicatie. Dit kan verband hebben met de achtergrond van de medewerkers. In relatie tot de probleemstelling is het van belang dat er consistentie is in de communicatie-uitingen.

- **Wat is volgens de klanten en medewerkers de belofte van NL Innovators en wordt deze ook waargemaakt?**

De belofte van NL Innovators is onder klanten en de medewerkers niet duidelijk en wordt niet altijd nagekomen. In relatie tot de probleemstelling is het noodzakelijk dat er een duidelijke en realistische belofte wordt gecommuniceerd.

7.3. Antwoord op de centrale vragen

Na het doorvoeren van een aantal kleine wijzigingen vormen de ontworpen identiteit, positionering en merkbeleving samen een solide brandstrategie voor NL Innovators. Verwacht wordt dat wanneer deze strategie consistent gehanteerd wordt, dit de kracht en impact van het merk zeer ten goede zal komen. Het merk wordt waardevoller voor klanten en medewerkers en het zal een positief effect hebben op het imago en de merkbekendheid. Hiermee kan aan een duurzame merkrelatie worden gebouwd tussen het merk en haar doelgroepen.

De meningen van medewerkers van NL Innovators zijn erg divers waarmee duidelijk wordt dat er geen gemeenschappelijk doel of gedeelde waarden zijn. Bestaande klanten begrijpen goed wat de dienst van NL Innovators inhoudt en wat de waarde er van is, wanneer ze in het innovatietraject zitten of hebben gezeten. Bij potentiële klanten is dit zeker niet het geval. Het geloof in het concept is bij klanten het belangrijkste aspect om voor NL Innovators te kiezen. Zowel de ontworpen identiteit als de positioneringskeuze hebben weinig aanpassingen nodig volgens het management.

Er kan worden geconcludeerd dat hier slechts een beperkt aantal aanpassingen nodig zijn. Uit interviews met de leden van het management blijkt namelijk dat zij de alternatieve identiteit en de gekozen positionering omarmen en de waarde van de zeven stappen ten behoeve van de merkbeleving inzien.

7.4 Relatie met de doelstelling

De doelstelling van het onderzoek was het ontwerpen van een brandstrategie voor een duurzame merkrelatie tussen NL Innovators en haar doelgroepen. Geconcludeerd kan worden dat dit doel met behulp van de input van onderzoeksobjecten en de geselecteerde theorieën is behaald. In relatie met de doelstelling kan worden gesteld dat de noodzaak van een brandstrategie nadrukkelijk is aangetoond door de uiteenlopende antwoorden van de geïnterviewde klanten, medewerkers en managementleden van NL Innovators. Dit blijkt met name uit het feit dat geen van deze onderzoeksobjecten een gemeenschappelijk doel, gedeelde waarden of een gedeelde visie en missie van het merk kon noemen, simpelweg omdat dit niet was vastgelegd.

7.5. Theoretische inzichten

Aan de hand van de theoretische inzichten is ten eerste de huidige- en de gewenste identiteit van NL Innovators vastgesteld. Met behulp van het Merk-Wijzer-model van Boer is vervolgens de alternatieve identiteit voor NL Innovators ontworpen. Zoals Boer in zijn theorie vermeldt, is een goed uitgewerkte identiteit het fundament en daarmee de ziel van het merk. Met de volledig uitgewerkte identiteit is de visie, missie en de merkwaarden deelbaar met klanten en medewerkers en is een concrete merkbeloofte geformuleerd. Dankzij de merkpersoonlijkheid van NL Innovators kan het merk worden getypeerd als een outlaw². NL Innovators opereert namelijk volgens een uniek en eigenzinnig concept waarmee het zich, samen met gelijkgestemden, afzet tegen de gevestigde orde. Doordat de identiteit, mede geformuleerd door de founders van de organisatie, de basis is van een brandstrategie is deze strategie grotendeels flexibel en duurzaam.

Ten tweede is er aan de hand van een serie keuzes een scherpe positionering van NL Innovators geformuleerd. Met deze scherpe keuze kiest het merk in zekere zin wie zij van zich afstoot of juist aantrekt. Met behulp van de theorie van Riezebos en Van der Grinten is een beargumenteerde keuze gemaakt in welke aspecten van de merkidentiteit moeten worden benadrukt ten behoeve van de positionering. Deze aspecten zijn vertaald naar waarden die het onderscheidend vermogen van NL Innovators vertegenwoordigen. Het onderscheidend vermogen van het merk zit bestaat met name uit de toegankelijkheid (betaalbaarheid), de unieke co-creatie en de zeer korte tijdsspanne van de dienst. Deze waarden kunnen gezamenlijk een langdurig competitief voordeel opleveren voor NL Innovators ten opzichte van concurrenten. De positionering is samengevat in een positioneringsstatement in te zetten voor intern gebruik. Wanneer het merkportfolio van NL Innovators wordt uitgebreid heeft dit geen invloed op de alternatieve identiteit en de positionering. Pas na verloop van tijd is het raadzaam om de positionering te herzien, zodat de doelgroep het onderscheidend vermogen van het merk blijft (in)zien.

Als derde is er op basis van de alternatieve identiteit en de geformuleerde positionering een stappenplan uitgewerkt voor een positieve en effectieve merkbeleving. Aan de hand van Schoppen's BuildBridgeBond-model zijn zeven stappen uitgewerkt die ieder een bijdrage kunnen leveren aan de merkbeleving. Wanneer NL Innovators deze stappen volgt zal het merk, naast de dienst die het levert, na verloop van tijd meerwaarde hebben voor de klant. Op grond van de merkwaarden kan zo een duurzame relatie gecreëerd worden tussen het merk en zijn klanten. De merkbeleving is het enige onderdeel van de brandstrategie die steeds in beweging is omdat hier veel uitvoerende marketing en communicatie acties aan gekoppeld zijn. De stappen die uitgewerkt zijn zorgen ervoor dat de identiteit van NL Innovators altijd terugkomt in de merkbeleving.

² In het boek *'De psychologie van C.G. Jung'* beschrijft Jolande Jacobi (2004) de archetypen die volgens hem fundamentele menselijke motieven voor ervaringen representeren. Een van deze archetypen is de 'outlaw'.

8. Advies en verder onderzoek NL Innovators

Middels bevindingen uit dit onderzoek en de conclusies welke getrokken zijn, zijn verschillende adviezen geformuleerd welke zijn verdeeld in concrete adviezen en aanbevelingen voor verder onderzoek.

8.1 Advies NL Innovators

Ten eerste wordt aan NL Innovators geadviseerd om de in dit onderzoek ontworpen brandstrategie gericht op de identiteit, positionering en merkbeleving te hanteren. Hierbij zullen de uitwerkingen van identiteit, positionering en merkbeleving uit bijlage 11 gebruikt moeten worden voor het beste resultaat. Deze ontworpen brandstrategie voor NL Innovators is aangepast nadat alle stakeholders hun mening gaven over het merk NL Innovators.

Ten tweede wordt geadviseerd om de ontworpen persona's van bijlage 3 te gebruiken bij de communicatie richting de verschillende doelgroepen. Hiermee kan NL Innovators op voorhand meer rekening houden met het karakter en de eigenschappen van de doelgroep en hier zodoende op inspelen.

Als derde wordt NL Innovators aangeraden om zich bewust te zijn van de eigen identiteit, die in dit onderzoek vastgelegd en uitgewerkt is. Bewustwording van de identiteit en hier zorgvuldig mee om gaan is belangrijk omdat dit het fundament is van het merk. Het management dient bij alle huidige- en toekomstige activiteiten dichtbij de eigen identiteit te blijven.

Een zekere identiteit zal zorgen voor een duidelijke merkbeloofte. Aanbevolen wordt om deze merkbeloofte samen met de visie en missie in een pakkend verhaal (bijvoorbeeld door video- of infographic storytelling) te vertellen. Dit maakt het doel en het bestaansrecht van NL Innovators duidelijk voor de klant en medewerkers.

Daarnaast wordt NL Innovators geadviseerd om veel aandacht te besteden aan de positionering van het merk. Met behulp van een positioneringsstatement zal het management intern de positionering duidelijk kunnen communiceren. Een positioneringsstatement laat zien wat het merk onderscheidend maakt ten opzichte van de concurrent. Dit zal dus tevens in de externe communicatie duidelijk moeten zijn zodat de doelgroep zich kan identificeren met het merk. Deze externe communicatie dient gedaan te worden aan de hand van de vastgestelde kenmerken van de merkpersoonlijkheid waarmee de doelgroep zich kan identificeren en waarmee het zich afzet tegen de gevestigde orde. Met behulp van de waarden toegankelijkheid, co-creatie en de tijdsspanne kan bij de doelgroep associaties worden gecreëerd waarmee het merk relevant wordt voor de doelgroep.

Tevens wordt NL Innovators geadviseerd om een effectieve merkbeleving te creëren. De merkbeleving vraagt om continue aandacht. In dit onderzoek zijn zeven stappen

uitgewerkt waarmee NL Innovators er voor kan zorgen dat zij als merk meerwaarde creëert naast de dienst die geleverd wordt. Deze stappen worden aanbevolen voor gebruik.

Bovendien wordt NL Innovators geadviseerd om een eigen boodschap te gebruiken als basis in de communicatie richting klanten. Dit kan de betrokkenheid vergroten, wat belangrijk is aangezien NL Innovators een territoriummerk is wat als kenmerk heeft dat het van nature een lage betrokkenheid genereert. Dit onderzoek resulteert in de nieuwe boodschap van NL Innovators: *'Add value'*. Dit legt enerzijds uit wat de organisatie doet en anderzijds inspireert het de klant om zelf waarde aan de maatschappij toe te voegen. Het is noodzakelijk dat de ontworpen bijbehorende belofte van NL Innovators *'Your idea. Our Passion'* daarbij wordt waargemaakt zodat klanten ervaren dat NL Innovators al haar passie, kennis en kunde inzet om haar belofte na te komen.

Als laatste wordt NL Innovators geadviseerd om in het kader van de verwachte ontwikkelingen rondom NL Innovators de positionering over 2 jaar te herzien. Vanuit de identiteit kan het merk dan opnieuw gepositioneerd worden. Dit zou aangepast kunnen worden aan een andere doelgroep of op internationaal niveau.

8.2 Advies voor verder onderzoek

Naast bovenstaande aanbevelingen zijn hieronder aanbevelingen geformuleerd voor verder onderzoek in relatie tot NL Innovators.

Ten eerste wordt een onderzoeksvoorstel gedaan gericht op het ontwerpen van een brandmanual voor NL Innovators. Hierin staat het merk uitgelegd aan de hand van de identiteit en de positionering. Tevens wordt hierin de huisstijl uitgelegd, staan richtlijnen voor een effectieve merkbeleving en is aandacht voor de communicatie stijl. Dit onderzoek zal input leveren voor een dergelijke brandmanual³.

Een tweede aanbeveling voor een vervolgonderzoek is het ontwerpen van een social media strategie. Uit dit onderzoek bleek dat dit het meest geschikte kanaal is om de doelgroepen te bereiken. Daarnaast wijst het trendonderzoek uit dat social media in de toekomst een nog prominentere rol zal in gaan nemen in de maatschappij.

Tevens wordt geadviseerd om onderzoek te doen naar internal branding. Steeds meer bedrijven houden zich actief bezig met internal branding, wat ten gunste komt van het merk. Het doel van internal branding is om de medewerkers min of meer te veranderen in ambassadeurs van het merk. Dit zorgt voor een betere motivatie en heeft een positief effect op het klantencontact. Het netwerk van NL Innovators kan hierin waarschijnlijk als input gelden voor een dergelijk onderzoek.

De laatste aanbeveling is om een werkgroep te organiseren welke mogelijkheden gaat onderzoeken om op de relevante trends van dit onderzoek in te spelen.

³ Deze aanbeveling is reeds voorgelegd aan het management van NL Innovators. Wanneer dit onderzoeksrapport opgeleverd wordt zal onmiddellijk gestart worden om het te vertalen in een brandmanual.

8.3. Antwoord op probleemstelling

Met de adviezen van dit onderzoek is antwoord gegeven op de vraag waarmee NL Innovators een duurzame merkrelatie met haar klanten kan opbouwen, versterken en onderhouden.

Ten eerste is het formuleren van de identiteit de basis om een duurzame relatie bouwen. Dit zorgt ervoor dat klanten begrijpen waarom het merk bestaat en welk gemeenschappelijk doel het met haar klanten (en medewerkers) wil delen.

Ten tweede kan NL Innovators aan de hand van een scherpe positionering kenmerken van haar persoonlijkheid delen, waarmee klanten zich kunnen identificeren. Tevens zorgt de positionering ervoor dat de klanten de voordelen van het merk inzien. Door persoonlijkheidskenmerken te delen stoot het merk mensen af maar trekt het gelijkgezinden juist meer aan. Dit zijn de fundamenten om de relatie op te gaan bouwen.

Vanuit haar eigen identiteit en de keuze voor de positionering kan NL Innovators een relatie met de doelgroep aangaan en versterken. Om deze relatie te verduurzamen zal hij moeten worden versterkt en worden onderhouden met behulp van een effectieve merkbeleving. Een effectieve merkbeleving zorgt ervoor dat het merk meerwaarde heeft voor de klant naast de dienst die het levert, waarmee wordt bereikt dat de klant betrokken zal blijven bij het merk.

Bronnen

Andrews, M., Leeuwen van, M., Baaren van, R. (2013) *Hidden Persuasion: 33 Psychological Influence Techniques in Advertising*. Amsterdam: BIS Publishers.

Boer, R. (2002). *BrandDesign: Merkidentiteit in woord en beeld*. Amsterdam: Pearson Education.

Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework* (revised edition). Jossey Bass, San Francisco, CA.

Centraal Bureau van de Statistiek (2013). Gebruik en gebruikers van sociale media. Geraadpleegd 4 oktober 2013, van <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/06A12225-495E-4620-80F6-F2A53E819957/0/20131001b15art.pdf>

Copenhagen, R. (2002). *Creatieregie* (visie & verbinding bij verandering). Scriptum Management, Schiedam.

Farquhar, P.H., Herr, P.M. (1993). *The dual structure of brand association*. In: Aaker, D.A., Biel, A.L. (red.), *Brand equity & advertising (advertising's role in building strong brands)* (hoofdstuk 17;p.263-276). Lawrence Erlbaum Associations, Publishers, Hillsdale, N.J.

Jacobi, J. (2004). *De psychologie van C.G. Jung*. Rotterdam: Lemniscaat Uitgeverij.

Keller, K.L. (2010). *Strategisch merkenmanagement: Merkmeerwaarde opbouwen, beheren en meten*. Amsterdam: Pearson Education.

Kralingen van, R. (1999). *BrandDesign: Merkidentiteit in woord en beeld* (p.26 Merkindeling). Amsterdam: Pearson Education.

Lamme, V. (2010). *De vrije wil bestaat niet*. Amsterdam: Uitgeverij Prometheus | Bert Bakker.

Mosmans, A. (2013). *Branding NL: State-of-the-art visies van Nederlandse professionals* (p.302 De 10 C Check) Amsterdam: Adformatie groep.

Overbeek, R. via Hanzehogeschool Groningen (2013). PowerPoint College 2 trends hypes 2013. Geraadpleegd 2 oktober 2013, van https://bb.helo.hanze.nl/bbcswebdav/courses/csv.1307.bdm/College_2_trends_hypes_2013.ppt

Porter, M. (1998). *Competitive strategy* (techniques for analyzing industries and competitors). The Free Press, New York, N.Y.

Riezebos, R., Van der Grinten, J. (2011). *Positioneren: Stappenplan voor een scherpe positionering*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. The Free Press, New York, N.Y.

Saunders, M. , Lewis, P. & Thornhill, A. (2004). *Methoden en technieken van onderzoek*. (p.162 Een geschikte steekproefomvang kiezen). Amsterdam: Pearson Education.
Geraadpleegd 3 oktober 2013, van
<http://books.google.nl/books?hl=nl&id=NyiyPCpnujoC&q=berekening+steekproef#v=onepage&q=aselecte%20steekproef&f=false>

Schoppen, E. (2011). *BuildBridgeBond-model*. Geraadpleegd 25 september 2013, van
<http://www.buildbridgebond.com/method.html>

Sinek, S. (2009) *Start with why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Penguin Putnam Inc. Publishers.

Thiel van, P. & Michels, W. (2010). *Design management in essentie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Trendwatching. (2013). *Clean Slate Brands 2013*. Geraadpleegd 2 oktober 2013, van
<http://www.trendwatching.com/trends/cleanslatebrands/>

Trendrede. (2013). *Trendrede 2014 in 7 trends*. Geraadpleegd 2 oktober 2013, van
<http://www.trendrede.nl/blog/31315>

Bijlagen

Bijlage 1. Relevante trends

1. Social media als basis van marketing

Social media neemt in razend tempo een steeds grotere rol in wanneer het om marketing gaat. Afgelopen jaren hebben bedrijven de kracht van social media gebruikt om hun marketingdoelstellingen te gebruiken. Vaak ging het hierbij om het behalen van een bepaald aantal likes en/of followers of het genereren van aandacht via een like & win - actie.

Consumenten worden steeds mondiger op de verschillende social media. Waar bij de opkomst van de social media de consument vooral luisterde naar de bedrijven gaat hij nu meer praten over de ervaringen met merken. Grote merken begrijpen inmiddels dat het aantal likes en/of followers niet een doel op zich moet zijn.

Voor bedrijven is het veel belangrijker om de social media in te zetten om de toegevoegde waarde die ze hebben met hun vrienden en fans te delen. Hiermee neemt de online en sociale betrokkenheid met het bedrijf toe, helemaal wanneer consumenten via social media zelf waarde kunnen toevoegen aan het bedrijf. Organisaties zullen blijven moeten zoeken naar nieuwe en betere manieren om betrokkenheid van consumenten te genereren.

Een succesvolle sociale marketingstrategie wordt ook voor NL Innovators steeds belangrijker. Consumenten worden de marketeers van morgen doordat zij ervaringen en content delen en daarmee producten en diensten vermarkten aan andere consumenten. Het is belangrijk om als organisatie goed na te denken over hetgeen wat en de wijze waarop de toegevoegde waarde van het merk gedeeld wordt via social media. De focus zal moeten worden gelegd op ambassadeurs in plaats van fans en vrienden.

Niveau: Maxitrend

Trendfactor: Sociologisch

Fase waarin trend zich begeeft: Opkomend

2. De klant eerst, zonder compromis

Succesvolle merken herdefiniëren de relatie met hun klanten. De bedrijven achter deze merken begrijpen dat de klant oprecht centraal gesteld moet worden, waarbij iedere compromis ten koste van de klant uitgesloten is. Het merk moet tot verbeelding spreken en de klant inspireren. Doet een merk dit niet dan zal de klant snel de toegevoegde waarde van het merk missen.

Nieuwe producten en diensten moeten sneller op de markt komen en gebruikers moeten onmiddellijk toegang hebben tot deze innovaties. Zij zijn de doelgroep dus zij willen het ook testen. De eerste lancering wordt een grote test en via real-time feedback loops (via medewerkers en social media) zullen de gebruikers laten weten wat ze van de innovatie vinden. Zijn er aanpassingen nodig? Dan moeten deze snel gemaakt worden zodat de

klant weer verder kan. Als het product of de dienst niet goed is dan moet de ontwikkeling snel stop gezet worden.

De relatie met klanten wordt verbeterd op het moment dat een merk deze klanten in hun behoeften voorziet. Daarom spelen succesvolle merken in op deze behoeften voordat consument zich bewust is van deze behoefte. Het merk is de klant een stap voor wat een sterk bevredigend en positief effect oplevert.

Marketing draait met deze ontwikkeling 180 graden. Alles draait om hen in plaats van alles draait om ons. Voor NL Innovators zal de klant in de toekomst extreem centraal moeten gaan stellen. Oog voor detail en passie zijn hierbij de sleutelwoorden. Niet de grootste of sterkste merken zullen overleven maar diegene die zich het beste aanpassen aan deze ontwikkeling.

Niveau: Maxitrend

Trendfactor: Sociologisch / psychologisch

Fase waarin trend zich begeeft: Opkomend

3. Merken zonder geschiedenis hebben de toekomst

Consumenten zijn in de laatste jaren op regelmatige basis bedrogen door grote en vertrouwde merken. Ze voelen zich genept en beetgenomen door grote corporaties en overheden. Mede door de grote betrokkenheid door social media worden reputaties van grote namen door de consument onder spanning gezet.

De consument keert in toenemende mate in de richting van authentieke, kleinschalige en lokale bedrijfjes die werken met een passie. Vaak worden deze door andere consumenten aanbevolen als alternatief voor de grote bedrijven. Door de transparantie van deze kleine bedrijfjes is het merk begripelijk en daardoor ook vertrouwd.

Niet de afkomst en de geschiedenis van het bedrijf is belangrijk maar authenticiteit en de boodschap waarmee het bedrijf de wereld wil veranderen. Het netwerk rondom een bedrijf heeft een purpose driven cultuur waardoor de mensen binnen het netwerk, samen met het bedrijf, een gemeenschappelijk doel nastreeft.

NL Innovators is pas sinds kort actief en heeft daarnaast een vrij unieke dienst. Met deze kennis is het belangrijk dat er goed op deze trend wordt ingespeeld, aangezien hier erg veel voordeel uit gehaald kan worden.

Niveau: Maxitrend

Trendfactor: Economisch / Sociologisch

Fase waarin trend zich begeeft: Opkomend

4. Kwalitatieve branded content wordt leading

Sinds de introductie van het internet maken adverteerders en marketeers dankbaar gebruik van dit medium om hun doelgroepen te bereiken. Deze vorm van display advertising communiceerden bedrijven alleen wat het merk zo goed maakt om consumenten hiermee aan te zetten tot transactie. Er vindt zich momenteel een verschuiving plaats van display advertising naar social advertising met gesponsorde content.

Voor de consument waardevolle en relevante content staat centraal bij social advertising. In de ideale vorm zal deze content ook nog eens gepersonaliseerd worden aangeboden. De boodschap die bedrijven zenden zullen kwalitatieve content moeten bevatten waarmee de authenticiteit van het merk wordt benadrukt. Hiermee laat het merk zien dat zij haar vrienden, volgers en fans begrijpt en aanzet tot interactie.

Bedrijven beseffen steeds meer dat zij hun merken niet meer via de traditionele wijze kunnen opdringen bij consumenten. Merken moeten een duidelijke meerwaarde hebben voor de consument en met name de achterliggende boodschap van het merk wordt steeds belangrijker. Consumenten kunnen heel goed zelf beslissen of een product goed is of goedkoop. De beleving van het merk, dat is waar het om gaat.

De komende jaren zal het voor merken nog belangrijker worden om een waardevolle toevoeging te zijn in het leven van de consument. Ook NL Innovators dient de consument enkel te verblijden met kwalitatieve content die aanzet tot interactie en niet te vermoeien met berichten over hoe goed en leuk het merk is. Deze conclusie moeten de klanten zelf trekken wanneer zij in aanraking zijn gekomen met het merk.

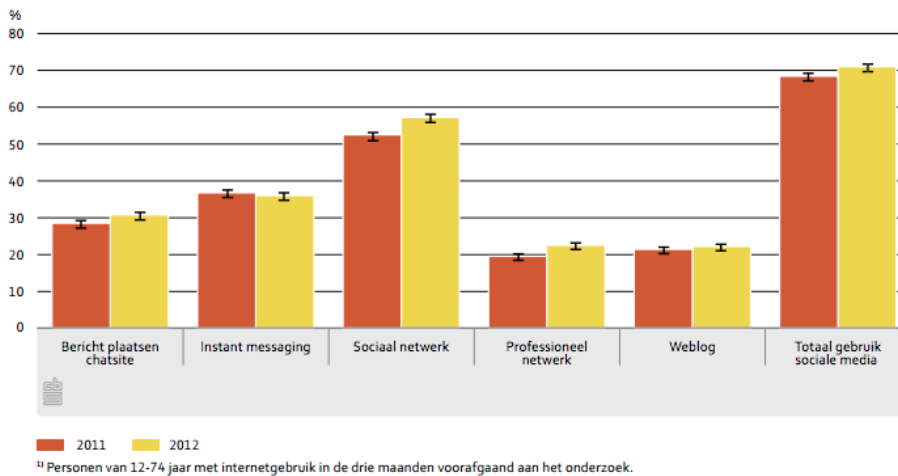
Niveau: Maxitrend

Trendfactor: Sociologisch / Technologisch

Fase waarin trend zich begeeft: Opkomend

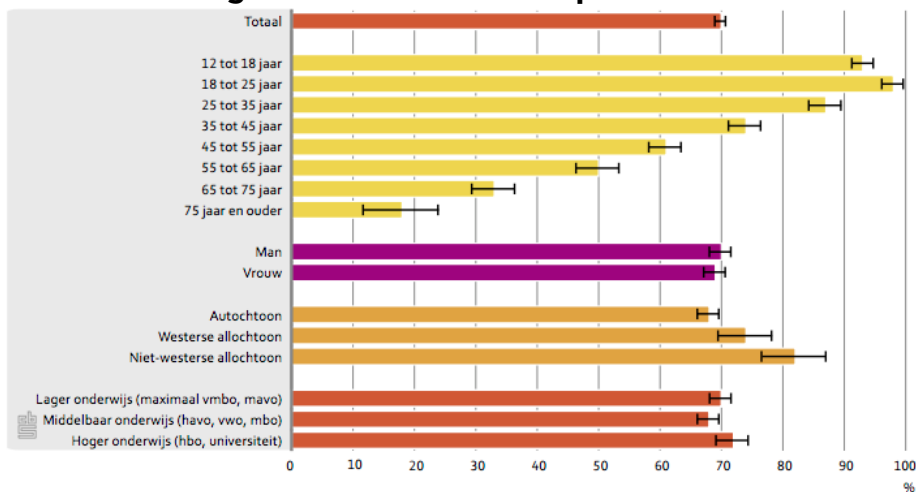
Bijlage 2. Social media gebruik in 2012

1. Social media gebruik Nederlanders



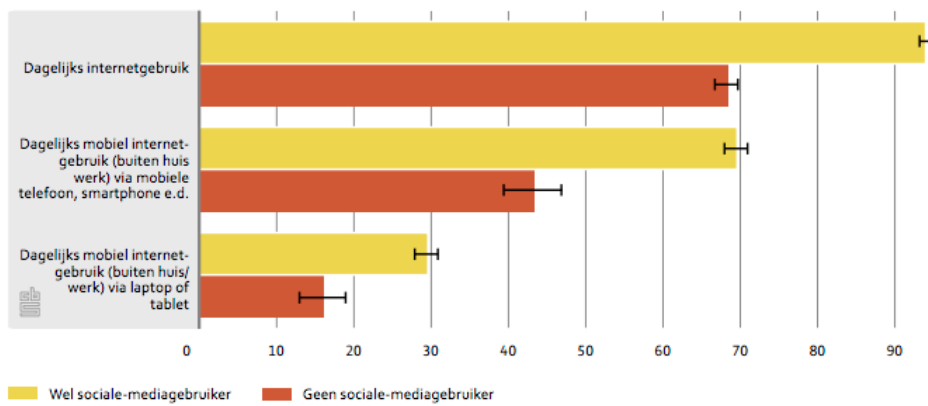
Gebruik sociale media in Nederland, 2011-2012. Bron: CBS.

2. Social media gebruik Nederland naar persoonskenmerk



Gebruik sociale media in Nederland naar persoonskenmerken, 2012. Bron: CBS.

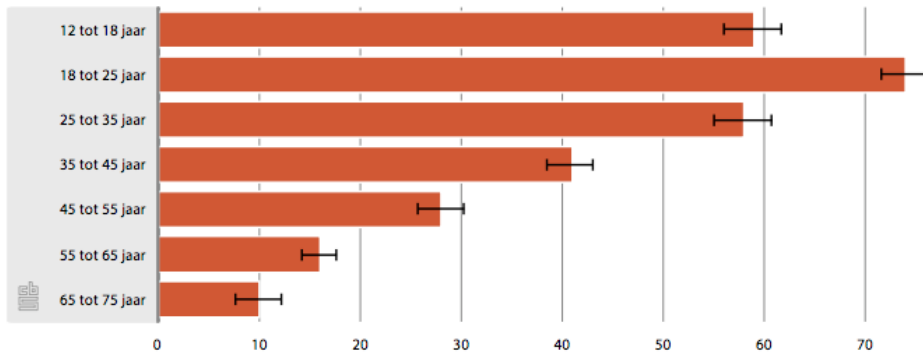
3. Dagelijks internetgebruik Nederlanders



¹⁾ Personen van 12 jaar en ouder met internetgebruik in de drie maanden voorafgaand aan het onderzoek.

Dagelijks (mobiel) internetgebruik, 2012. Bron: CBS.

4. Dagelijks gebruik



¹⁾ Personen van 12 jaar en ouder met internetgebruik in de drie maanden voorafgaand aan het onderzoek.

Dagelijks gebruik mobiele telefoon buiten huis of werk voor deelname aan sociale netwerken, 2012. Bron: CBS.

Bijlage 3. Persona's doelgroepen NL Innovators

1. Innovator



Naam: Hans Mulder

Leeftijd: 53 jaar

Beroep: Technisch Engineer

Bio:

Hans woont samen met zijn vrouw Saskia (48) en heeft twee zoons Tom (20) en Jesse (17). Zijn hobby's zijn surfen op het internet, klussen, sleutelen en fietsen en hij heeft veel interesse in techniek, duurzaamheid en gadgets. Hij studeerde HBO werktuigbouwkunde in Groningen.

Quote:

'Ik handel graag op basis van mijn instinct'

Merken: Douwe Egberts, NOS, Praxis, Philips

Favoriete websites: Conrad, Marktplaats en Google

Heeft een hekel aan: Strakke regels, bureaucratie en niet-ondernemende mensen

Leest, kijkt, luistert: Quest, AD, Discovery Channel, Radio Veronica

Ambitie: Zelf een energiebesparend product op de markt brengen

2. Student



Naam: Thijs van Ommeren

Leeftijd: 21 jaar

Studie: HBO Commerciële economie

Bio:

Thijs woont op kamers in Groningen. Hij heeft een zus Lotte (18) die woont nog bij haar vader en moeder thuis woont. Gamen en zaalvoetballen zijn Thijs z'n grootste hobby's en hij gaat ook graag chillen met vrienden. Verder heeft hij veel interesse in social media, (dance)muziek en in alles wat met voetbal te maken heeft. Bijverdienen doet hij in de bediening in een pizzeria.

Quote:

'Het liefst doe ik alles online'

Merken: Heineken, H&M, Subway, Vans

Favoriete websites: VI, Facebook, 22Tracks, 9Gag

Heeft een hekel aan: Wachten, mensen zonder eigen mening, werkcollege

Leest, kijkt, luistert: DWDD, Pauw en Witteman, SlamFM, Spits

Ambitie: Zo snel mogelijk zijn diploma halen en een goeie baan vinden

3. Expert



Naam: Joost Bronkhorst

Leeftijd: 42 jaar

Beroep: Facility Manager

Bio:

Joost woont samen met zijn vriendin Barbara (37) en hun dochter Floor (8). Naast tennis en lezen is koken een grote hobby van Joost. Verder heeft hij interesse in leiderschap, psychologie en ontwikkelingen rondom internet. Hij studeerde HBO Facility management in Groningen.

Quote:

'Ik vindt mijn iPhone extreem belangrijk'

Merken: Chanel de Bleu, Nivea, Joseph Joseph, Nike

Favoriete websites: Bol.com, Twitter, LinkedIn

Heeft een hekel aan: Asociaal gedrag, te lage snelheid van medeweggebruikers, mensen die veel over zichzelf praten

Leest, kijkt, luistert: NRC.Next, boeken van Dan Brown, Q-music, Expeditie Robinson

Ambitie: Starten van een eigen adviesbureau

Bijlage 4. Uitwerking van de 10 C Check

1. Concept

Een concept is niets anders dan datgene wat iets maakt en onderscheidt van iets anders. Een concept heeft te maken met begrip, begrijpen en categoriseren. Betekenis maken en waarde toevoegen wordt steeds belangrijker voor concepten.

In welke mate beschikt het merk over een onderscheidend en relevant tot de verbeelding sprekend concept?

Het concept van NL Innovators is in zijn vorm tamelijk uniek. Er zijn overal ter wereld innovatieversnellingsprogramma's maar dit zijn bijna altijd bedrijven met vaste werknemers of het is een onderdeel van een universiteit. Het concept van NL Innovators onderscheidt zich in het feit dat er multidisciplinaire teams van studenten, afkomstig van verschillende hoge scholen, werken aan een innovatie. Door het inzetten van thema coördinatoren en experts uit het werkveld ontstaat een kwaliteitswaarborg en het geheel is niet-schools van opzet. De tijd waarin een innovatie naar een volgend niveau getild wordt is eveneens onderscheidend. In een tijdsbestek van slechts vier weken wordt een ruw idee uitgewerkt tot een concreet voorstel om met de dienst of het product de markt op te gaan.

De wereldwijde crisis zorgt ervoor dat mensen creatief moeten zijn om aan geld te komen. De wereld heeft innovatie nodig om uit de crisis te geraken en daarom is het concept wereldwijd relevant. Doordat het concept toe te passen is op innovaties van midden en klein bedrijf tot aan een privaat persoon spreekt het concept op verschillende niveaus tot de verbeelding.

2. Context

Een merk dat aan staat werkt in feite als een radar die op continue basis productieve inzichten ontdekt en toepast op de voor het merk relevante omgeving.

In welke mate is het merk verbonden met en gebruikt het inzichten uit de steeds sneller veranderende omgeving?

De relevante trends voor NL Innovators zijn terug te voeren naar de ontwikkeling van sociale bedrijven onder invloed van maatschappelijk verandering. In tegenstelling tot bedrijven die de focus leggen op maximale omzet en winst is intrinsieke motivatie leidend voor sociale bedrijven. NL Innovators speelt onbewust behoorlijk in op deze trend doordat de organisatie erg transparant is in zijn werkzaamheden waardoor het een sociaal karakter heeft. Iedereen die dezelfde purpose heeft is uitgenodigd om het netwerk rondom het merk te verrijken.

3. Cause

Merken die AAN staan zijn continu in beweging simpelweg omdat er een reden voor is, een because. Deze merken weten wat ze doen, hoe ze dit doen maar bovenal waarom ze het doen. Wat geeft het merk bestaansrecht? Welke missie en visie heeft de organisatie.

Waarom bestaat het merk, welke visie en missie zijn er?

Op dit moment staat nergens vastgelegd wat de visie en missie is van NL Innovators. Vanzelfsprekend worden dit ook niet gecommuniceerd naar klanten en medewerkers, simpelweg omdat het niet geformuleerd is. De medewerkers en het management weten heel goed wat voor dienst de organisatie levert maar niemand weet precies waarom en hoe dit gedaan wordt.

4. Culture

Medewerkers van merken die AAN staan weten wat de bedoeling is van het merk. Ze snappen waarom het merk bestaat en delen dit doel. Op deze manier worden medewerkers medemerken. Het merk heeft het vermogen om medewerkers en klanten te inspireren.

Hoe is de bedoeling van het merk verankerd in het denken en doen van de medewerkers?

Het gros van de medewerkers van NL Innovators zijn studenten die in het kader van hun stage bij de organisatie aan het werk zijn. NL Innovators is aantrekkelijk voor studenten omdat het een heel andere stage is dan bij de meeste bedrijven. Deze groep werknemers lijkt zich niet erg bewust van de bedoeling van het merk.

5. Communications

Alles wat het merk doet of juist niet doet laat een indruk achter en dus is het communicatie. In alles wat het merk communiceert moet het onderscheidend vermogen en de relevantie van het merk blijken.

Hoe merk-waardig (eigen, onderscheidend en relevant) is de communicatie in de tijd en door alle on- en offline media en middelen heen (360° en 365 dagen)?

Communicatie is het uitwisselen van betekenissen door op elkaars signalen te reageren. In de huidige communicatie van NL Innovators staat wat de organisatie achter het merk doet centraal. Er wordt met name eenzijdig gecommuniceerd om te laten zien wat de organisatie doet, met het doel om de ontvangers het leuk te laten vinden. De berichten worden op kleine schaal 'geliked' en interessant gevonden maar zelden is er sprake van communicatie tussen het merk en de ontvangers.

6. Communities

Communities kennen een hechte band tussen de leden, een sterke klantentrouw en een duidelijke identiteit van de groep als geheel. De reden waarom een community ontstaat is omdat de leden van deze groep buitenstaanders kunnen conformeren met de groepsidentiteit.

In welke mate heeft het merk volggroepen en/of is het verbonden met (online) sociale platforms?

Het merk NL Innovators heeft in een korte tijd een paar honderd mensen via verschillende online sociale platforms weten te bereiken die vervolgens het merk zijn gaan volgen. Op ieder van deze platformen is vooralsnog geen sterke gedeelde identiteit aanwezig waardoor er geen hechte band te bekennen is tussen de verschillende leden. Mensen verbinden zich met name omdat ze geïnteresseerd zijn in innovatie.

7. Co-creation

Door middel van co-creatie is het mogelijk dat klanten meewerken aan de ontwikkeling van een merk. Merken die open staan voor co-creatie betrekken klanten bij de ontwikkeling van het merk, waardoor deze klanten zich zeer betrokken voelen bij het merk.

In welke mate werken klanten van het merk mee aan de ontwikkeling van de business?

Het concept van NL Innovators is gebaseerd op co-creatie. Een klant werkt actief mee aan de ontwikkeling van zijn idee. Samen met studenten van verschillende opleidingen, experts en andere partners versnellen zij de ontwikkeling van de klant. De klant voelt zich hierdoor betrokken en hij werkt mee aan de ontwikkeling van het merk NL Innovators.

8. Content

Geen woorden maar daden. Met deze instelling toont een merk zijn vitaliteit en dat hij bezig is om zijn missie te vervullen. Door het produceren en het delen van waardevolle content weten klanten om welk merk het gaat zonder dat er een logo zichtbaar is.

In welke mate wordt het merkconcept continu geactiveerd en geïtaliseerd door middel van prototypische innovatie?

Iedere vier weken wordt de ontwikkeling van vier innovaties versneld. In deze vier weken produceert de organisatie zeer waardevolle content waar een klant een grote stap voorwaarts mee kan maken. Het merk is hiermee continu bezig om zijn missie te vervullen.

9. Channels

Merken die AAN staan zien gebruiken communicatiekanalen niet alleen maar als doorgeefluik van hun product of dienst. Zij gebruiken deze kanalen om hun onderscheidend vermogen te distribueren.

In welke mate beschikt het merk over een sterke positie in diverse on- en offline distributiekkanalen?

Met name door middel van mond-tot-mond reclame wordt het onderscheidend vermogen van de organisatie gedeeld. Op de website wordt het onderscheidend vermogen in tekst uitgelegd met daarnaast wie welke rol daar in speelt. Via de sociale

media wordt het onderscheidend vermogen weinig gecommuniceerd. Hier wordt voornamelijk gecommuniceerd wat het bedrijf doet en waar het momenteel mee bezig is.

10. Cash

Merken die AAN staan kosten enorm veel geld, maar genereren nog veel meer. Deze merken zorgen voor groei, marge en meer toekomsttaandeel doordat ze geld en waarde vermenigvuldigen.

In welke mate vinden er investeringen plaats in het merk en vertegenwoordig het waarde?

Klanten van NL Innovators investeren naast in hun eigen innovatie ook in het merk. De investering vindt plaats doordat een klant betaald voor de dienst van NL Innovators. De innovatie wordt daarna ook een innovatie van NL Innovators waardoor het de waarde van het merk vertegenwoordigt. Behoudens het bovenstaande investeert de organisatie zelden op directe wijze in het merk.

Bijlage 5. Merkindeling

Het voordeel van merkindeling is dat de organisatie achter een merk weet wat het belang is van de doelgroep en welke associaties zij bij het merk hebben. Hiermee weet de organisatie wat de functie van het merk is voor verschillende doelgroepen en kan het met de communicatie inspelen op deze functie om het merk zo relevant mogelijk te maken voor de doelgroep.

Er bestaan veel verschillende soorten merken met ieder hun eigen specifieke kenmerken. Voor iedere organisatie is het belangrijk om te weten wat voor soort merk hun merk is. Aan de hand van theorieën van Boer (2002) en Van Kralingen (1999) is het mogelijk om in twee stappen een merk in te delen in een bepaalde categorie. Belang en associaties van de doelgroep staan bij merken binnen deze categorie min of meer vast. Aan de hand van de bovenstaande theorieën is een merk te categoriseren in organisatievorm en in doelgroepbelang.

Organisatievorm

In eerste instantie is een merk in te delen op basis van organisatievorm. Boer onderscheidt merken op basis van verschil in organisatievorm in drie verschillende brands: corporate-, product- en concept brands.

1. Corporate Brand

Bij een corporate brand associeert men het merk met de organisatie en niet met het merk. Bekende voorbeelden van corporate brands zijn Unilever, Philips en KLM.

2. Product Brand

Bij product brands denkt men primair aan het product en niet aan de organisatie achter het merk. Voorbeelden zijn Ola, Red Bull en Mars.

3. Concept Brand

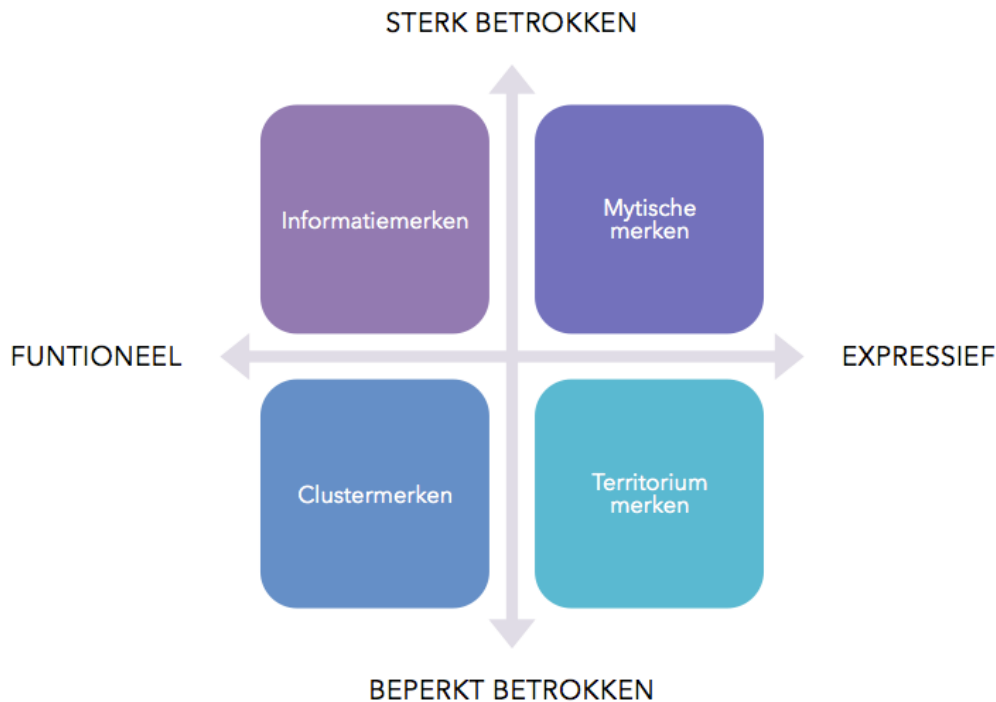
Bij concept brands is niet het product of de organisatie de basis van het merk maar het gedachtegoed. The Body Shop bijvoorbeeld telt het gedachtegoed 'Nature's way to be beautiful' centraal.

Doelgroepbelang

Naast Boer maakt Roland van Kralingen een indeling van merken naar doelgroepbelang. Hij onderscheidt de merken op basis van betrokkenheid, functionaliteit en expressiviteit en hij definieert hiermee vier soorten merken:

1. **Mythische merken:** hoog financieel en sociaal risico, belangrijke rol voor design, performance en ego (voorbeeld: Ferrari);

2. **Territoriummerken:** laag aankooprisico, belangrijke rol voor het product of de dienst (voorbeeld: McDonald's);
3. **Informatiemerken:** grote informatiebehoefte, groot financieel risico, het merk is slecht een kwaliteitsgarantie (voorbeeld: Achmea);
4. **Clustermerken:** beperkte rol voor design en ego, belangrijke rol voor lage prijs (voorbeeld: Aldi).



NL Innovators biedt haar klanten slechts één dienst: een innovatieversnellingstraject. Het merk NL Innovators wordt hierdoor sterk geassocieerd met de organisatie. De dienst die de organisatie levert heeft speelt automatisch de belangrijkste rol richting klanten. Deze dienst kunnen klanten met een zeer laag aankooprisico afnemen. Er is zelfs de mogelijkheid om gratis gebruik te maken van de dienst.

NL Innovators

Omdat het merk NL Innovators sterk geassocieerd wordt met de organisatie, kan geconcludeerd worden dat het merk NL Innovators een corporate brand is. Dankzij het lage aankooprisico en de belangrijke rol voor het product kan het merk ingedeeld worden als territoriummerk. Daarmee is tot in zekere mate vastgesteld dat de doelgroep van NL Innovators zich maar beperkt betrokken voelt bij het merk. Waarbij het merk met name op basis van expressiviteit door de doelgroep wordt gekozen. Deze merkindeling heeft invloed op kenmerken van de merkidentiteit en de positionering van NL Innovators. De huidige identiteit zal daarom vergeleken worden met de gewenste identiteit. De resultaten hiervan worden in het volgende hoofdstuk gepresenteerd.

Bijlage 6. Uitwerking en evaluatie managementinterview

Visie

1. Kunt u vertellen vanuit welk gedachtegoed NL Innovators is ontstaan?
2. Is dit gedachtegoed op dit moment nog het zelfde als toen u begon of hoe is dit veranderd?

Wat de leden van het management unaniem met elkaar eens zijn dat de organisatie is ontstaan doordat zij mensen met een goed idee willen helpen om dit idee verder te ontwikkelen. De hulp bij het ontwikkelen is vooral gericht op het doen, gewoon beginnen.

Missie

3. Wat is volgens u het doel van NL Innovators?
4. Op welke manier wil NL Innovators dit doel bereiken?
5. Wat is de ambitie van NL Innovators?
6. Waar staat NL Innovators over vijf jaar?

Volgens het management is het doel van de organisatie in eerste plaats om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen om zo meer werkgelegenheid te creëren. Daarnaast wil de organisatie studenten een unieke leerplek bieden tijdens hun stage.

Door veel verschillende mensen van binnen of buiten het bestaande netwerk van de organisatie een belangrijke bijdrage te laten leveren aan het proces van co-creatie. Hiermee wordt de innovatie sneller ontwikkeld en worden kwaliteiten van alle betrokkenen maximaal benut.

De ambitie van de organisatie is het concept van NL Innovators wereldwijd te introduceren en te exploiteren, met meerdere vestigingen in Nederland en elders op de wereld. Over vijf jaar is er een wereldwijde community actief rondom Global Innovators, heeft de organisatie daadwerkelijk vestigingen over de hele wereld en is het ontwikkelingsprogramma doorontwikkelde en volledig online.

Merkwaarden

7. Wat zijn naast innovatief, ambitieus en creatief volgens u kernwaarden die van toepassing zijn op NL Innovators? Kies er maximaal vijf:

☐ Aanpasbaar	☐ Kwaliteit
☐ Avontuurlijk	☐ Maatschappelijk
☐ Betrokken	☐ Moedig
☐ Daadkracht	☐ Nuchter
☐ Deskundig	☐ Onafhankelijk
☐ Dynamisch	☐ Transparant
☐ Energiek	☐ Passie
☐ Gedegen	☐ Samenwerken
☐ Initiatiefrijk	☐ Veelzijdig
☐ Inspirerend	☐ Verantwoordelijk

8. Wat maakt de organisatie uniek?
9. Wat is de meerwaarde van NL Innovators ten opzichte van andere innovatie versnel programma's?
10. Wie zou er wat missen als NL Innovators er niet zou zijn?
11. Wat zouden zij precies missen?
12. Wat is de boodschap die NL Innovators volgens u moet communiceren?
13. Noem eens drie huisstijldragers die passen bij het concept van NL Innovators.

Voorafgaand aan het interview heeft de onderzoeker besloten om de containerbegrippen innovatief, ambitieus en creatief uit te sluiten als keuzemogelijkheid van kernwaarden. De beide leden van het management hebben 'daadkracht' en 'samenwerken' beide als belangrijke kernwaarde gekozen uit een lijst met geselecteerde kernwaarden.

De andere kernwaarden die door het management gekozen zijn: avontuurlijk, betrokken, energiek, inspirerend, passie, verantwoordelijk.

De organisatie is op een organische manier georganiseerd met weinig lagen en structuur., gericht op drijfveren in plaats van functie. De mensen die bij de organisatie werken doen wat ze leuk vinden en waar ze goed in zijn. Daarbij is de organisatie continu bezig met innovaties versnellen in plaats van een tijdelijk evenement.

Meerwaarde van de organisatie, ten opzichte van andere soortgelijke organisaties is dat de dienst die de organisatie levert toegankelijk is voor iedereen en elk idee die binnen de thema's past. Het maakt niet uit in welk stadium de ontwikkeling van het idee zich bevindt wanneer een innovator zich aanmeldt.

Studenten en mensen met ideeën zullen NL Innovators gaan missen wanneer de organisatie niet zal bestaan. Omdat studenten een unieke stageplaats mislopen en mensen met ideeën hier nooit verder mee zullen komen.

De boodschap die NL Innovators moet communiceren is dat de organisatie waarde toekent aan een idee, waarmee vervolgstappen kunnen worden genomen. In deze vervolgstappen is samenwerken en co-creatie de sleutel tot succes.

Deze boodschap moet op een innovatieve manier gecommuniceerd worden. Een beetje rebels, grens doorbrekend maar wel serieus. Huisstijldragers die deze boodschap bijvoorbeeld zouden kunnen communiceren zijn: een promotiefilm, een magazine, een meerdaags evenement of een ludieke guerrilla-actie met een grote oranje zeepkist op een groot plein in de binnenstad.

Merkpersoonlijkheid

14. In hoeverre voelt u zich persoonlijk verbonden met NL Innovators?
15. Wat maakt deze verbondenheid (of juist niet)?
16. Hoe zou de buitenwereld NL Innovators moeten zien?
17. Als NL Innovators een persoon zou zijn, hoe zou u zijn/haar persoonlijkheid willen omschrijven?

18. Wie of wat is volgens u het uithangbord van NL Innovators? Wie of wat zou dit kunnen zijn?
19. Moet er volgens u formeel of informeel gesproken worden bij NL Innovators?
20. Waarom moet volgens u formeel/informeel gesproken worden?

Voor beide leden van het management geldt dat zij zich zeer verbonden voelen met het merk NL Innovators. Zij zien het als hun kindje en hebben daardoor veel passie voor het merk. Deze verbondenheid komt doordat ze samen de oprichters zijn van de organisatie.

De buitenwereld zou NL Innovators moeten zien als een leuke, sympathieke organisatie waar mooie en waardevolle producten en diensten ontwikkeld worden. NL Innovators doet het gewoon. Wanneer het merk een persoon zou zijn zou het waarschijnlijk een man zijn. Deze man heeft een ondernemersgeest heeft veel ambitie, is down-to-earth heeft passie voor wat hij doet en durft risico's te nemen. Het management ziet in Martijn Huis (de founder) en het netwerk rondom de organisatie als uithangborden van NL Innovators.

Ten behoeve van de transparantie en de toegankelijkheid van de organisatie is het wenselijk dat er hoofdzakelijk op informele wijze gecommuniceerd wordt. Wanneer de situatie er om vraagt is een formele toon met veelal Engelstalig jargon niet uitgesloten.

Uit de keuze tussen steeds het beste passend persoonskenmerk komen wordt door de managementleden unaniem gekozen voor objectief, gevoelig en jong. Daarentegen worden bij de overige keuzemogelijkheden het tegenovergestelde gekozen door de leden van het management. Hiermee zijn de persoonskenmerken wat tegenstrijdig: serieus en speels, realistisch en ook idealistisch en plezier wordt net zo belangrijk gevonden als zakelijkheid.

Merkbelofte

21. Welke emoties zou de dienst van NL Innovators los moeten maken bij klanten?
22. Wat is de belofte die NL Innovators aan haar klanten doet?

Het merk zou een gevoel van energie, passie, geloof en vertrouwen moeten uitstralen. De belofte die NL Innovators doet is dat er in een enorm kort tijdsbestek waarde aan een idee wordt gegeven, waarmee al dan niet een fundament onder een idee geschoven kan worden. Hiermee wordt de innovatie van de klant in vier weken tijd zo ver mogelijk gebracht.

Kernconcept

23. Wie of wat is het belangrijkste binnen dit concept?
24. Noem twee termen die direct bij u opkomen wanneer je aan NL Innovators denkt.
25. Wat zijn de belangrijkste basisprincipes binnen het concept van NL Innovators?
26. Wat is concreet de dienst die NL Innovators levert?
27. Hoe kan NL Innovators met haar dienst inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen?
28. Welk innovatie voorstel zal NL Innovators nooit aannemen?

Mensen met ideeën en studenten die het idee verder ontwikkelen zijn de belangrijkste twee facetten binnen het concept. Termen die het management in een adem met het concept van NL Innovators noemt zijn: actie, energie en vernieuwing. Samenwerken, inspireren en daadkracht worden als belangrijkste basisprincipes gezien.

NL Innovators geeft waarde aan een idee en helpt de ontwikkeling van een innovatie te versnellen, waarmee nieuwe producten en diensten ontwikkeld kunnen worden. Door mensen met elkaar te verbinden en op lokaal niveau werkgelegenheid te creëren helpt NL Innovators om maatschappelijke problemen op te lossen. Ethisch onverantwoorde ideeën zullen nooit door de organisatie worden (verder) ontwikkeld.

Doelgroep

29. Wat denk je hoe de buitenwereld NL Innovators ziet?

30. Wat is volgens u de primaire doelgroep van NL Innovators?

Mensen met ideeën en studenten zijn de twee voornaamste doelgroepen. Zonder deze twee partijen is bedrijfsvoering niet mogelijk. Het management denkt dat de buitenwereld NL Innovators op dit moment als een leuke, interessante en open organisatie is. Hierbij is denken zij dat de buitenwereld ondanks de nieuwsgierigheid een wat afwachtende houding aanneemt.

Kies steeds een van de twee termen die volgens u het beste bij NL Innovators past:

Serieus vs. Speels

Plezier vs. Zakelijk

Realistisch vs. Idealistisch

Objectief vs. Subjectief

Gevoelig vs. Hard

Jong vs. Oud

Bijlage 7. Analyse van de identiteit

1. Historie

NL Innovators is ontstaan vanuit Code 06 (business- en conceptdevelopment) In 2012 zijn Martijn Huis en Mathijs Niehaus de organisatie gestart met het idee om op toegankelijke wijze mensen met ideeën verder te helpen. Op dit moment zijn er in lokale media vermeldingen geweest van de organisatie. Daarnaast heeft de organisatie diverse partnerships met (grotere) organisaties en organiseert het in samenwerking met andere partijen kleinschalige evenementen. In november 2013 werd in Amsterdam een werkconferentie georganiseerd.

2. Bedrijfsoriëntatie

Op basis van interviews met het management kan gesteld worden dat NL Innovators zeer open, transparant en flexibel is. Dit blijkt onder andere uit het feit dat het bedrijf iedereen uitnodigt om een langs te komen. In het kantoor van NL Innovators worden alle werkzaamheden verricht in twee grote open ruimtes. Medewerkers doen hun werkzaamheden op basis van drijfveren in plaats van vanuit een functie. Er is grote mate van openheid in kennisdeling. Coppenhagen (2002) onderscheidt vier typen van bedrijfsoriëntaties aan de hand van persoonlijke voornaamwoorden: ik, wij, zij en het.

		Open			
Controle	Marktgeoriënteerd (zij)		Organisatie georiënteerd (wij)		Flexibiliteit
	Proces georiënteerd (het)		Product georiënteerd (ik)		
		Gesloten			

Vier typen bedrijfsoriëntaties volgens Coppenhagen

Volgens het model van Coppenhagen is NL Innovators een organisatie georiënteerde organisatie, waar vooral het wij-gevoel heerst. Andere belangrijke kenmerken van 'wij-organisaties' zijn:

- Gericht op motiveren en samenwerken;
- Veel vrijheid door vertrouwen;
- Medewerkers worden afgerekend op prestaties;
- Weinig managementlagen;
- Bouwend aan een eigenzinnige en onderscheidende cultuur.

3. Kerncompetenties

Kerncompetenties van een organisatie zijn de specifieke krachten van de organisatie en hun succes ten opzichte van concurrenten. Kerncompetenties worden in de der loop der tijd (door)ontwikkeld, waardoor ze niet door concurrenten te zijn kopiëren. Uiteindelijk kan een kerncompetentie uitgroeien tot een langdurig competitief voordeel, oftewel een

SCA (Sustainable Competitive Advantage). Om uit te groeien tot een SCA moet een kerncompetentie aan de volgende voorwaarden voldoen:

1. *Verankering*: de competentie moet binnen de organisatie stevig verankerd zijn (niet gekocht of ingehuurd);
2. *Relevantie*: de competentie moet relevant zijn voor klanten;
3. *Differentiatie*: de competentie moet uniek* en moeilijk te kopiëren zijn.

**Uniciteit ontstaat vaak pas op het moment dat verschillende kerncompetenties gecombineerd worden.*

Uit het vooronderzoek en de interviews met het management blijkt dat NL Innovators, ondanks het korte bestaan, kerncompetenties heeft die tezamen kunnen uitgroeien tot een SCA:

1. *Innoveren door co-creatie*: de ideeën worden verder ontwikkeld dankzij een samenwerking tussen medewerkers, partners en externe vakinhoudelijk experts;
2. *Kwaliteit leveren tegen een zeer lage prijs*: de dienst is zeer toegankelijk dankzij een lage kostprijs (de dienst kan zelfs gratis afgenomen worden);
3. *Ontwikkeling van innovaties versnellen*: de ontwikkeling van een innovatie gebeurt in een zeer korte tijdsspanne, slechts 20 dagen.

De kerncompetenties vormen samen een SCA van NL Innovators. Deze SCA is gelijk aan de belofte die het merk maakt richting zijn klanten.



Relatie tussen kerncompetenties NL Innovators die samen een SCA kunnen vormen

4. Visie en missie

De alternatieve visie en missie van NL Innovators is paragraaf 6.2 reeds ontworpen. Het eerder gebruikte figuur van de bedrijfsoriëntatie zegt veel over belangrijkheid van een visie en missie. In onderstaand figuur is te zien dat voor een organisatie georiënteerde organisatie als NL Innovators een sterke visie en missie erg belangrijk is. In de eerste plaats is het belangrijk omdat dit getuigt van scherp inzicht in de toekomst met een grote ambitie. Ten tweede is het belangrijk omdat dit de vertaling is van hoe medewerkers denken, wat zij voelen en hoe zij zich willen inspannen om de visie en missie waar te maken.

		Open	
Controle	Zwakke visie - Sterke missie (marktgeoriënteerd)	Sterke visie - Sterke missie (organisatie georiënteerd)	
	Zwakke visie - Zwakke missie (proces georiënteerd)	Sterke visie - Zwakke missie (product georiënteerd)	
		Gesloten	
		Flexibiliteit	

Bedrijfsoriëntatie vertaald naar de kracht van de visie en de missie

5. Cultuur

De cultuur van een organisatie heeft onder andere betrekking op hoe mensen met elkaar omgaan, hoe zij elkaar aanspreken, wat iemand belangrijk vindt en wat mensen binnen organisatie bindt. De cultuur is vaak af te lezen aan hoe hoeveel managementlagen een organisatie heeft en hoe mensen gekleed gaan.

Voor organisaties is het van belang dat het weet wat voor soort organisatiecultuur er heerst. Wanneer de cultuur naar buiten toe wordt gecommuniceerd dient dit aan te sluiten bij de werkelijkheid zodat medewerkers zich hier in kunnen vinden. Is dit niet het geval dan zullen werknemers zich van deze communicatie afkeren. Om de organisatiecultuur in kaart te brengen kan er gebruik worden gemaakt van het concurrerende waarde model van Cameron & Quinn (2006) in combinatie met de eerder gebruikte typen bedrijfsoriëntaties.

		Open	
Controle	Prestatiecultuur (marktgeoriënteerd)	*Adhocratie (organisatie georiënteerd)	
	Formele cultuur (proces georiënteerd)	Familielcultuur (product georiënteerd)	
		Gesloten	
		Flexibiliteit	

Vier verschillende typen organisatieculturen

* Adhocratie is een samentrekking van de Latijnse woorden *ad hoc* (voor deze zaak) en *de uitgang*

'-cratie' (als in democratie) dat is gebaseerd op het woord kratein (heersen). Adhocratie wil letterlijk zeggen dat de beslissingen worden genomen op grond van voor de betreffende zaak geldende argumenten en niet op basis van algemene in de organisatie heersende regels en argumenten (Riezebos & Van der Grinten, 2011 p. 53).

NL Innovators is een organisatie met een adhocratie en is daardoor zeer dynamisch en flexibel. De projecten staan centraal en beslissingen worden genomen opdat het project zo goed mogelijk uitgevoerd kan worden, waardoor er een echte ondernemingsgeest heerst.

6. Organisatie- & klantwaarden

Waarden zorgen voor idealen die mensen nastreven. Mensen vinden het belangrijk om deze waarden te nastreven en bovendien kunnen deze waarden mensen positief motiveren. Volgens Van Lee, Fabish en McGaw (2005) is er onderscheid in organisatie-, klant-, en merkwaarden. In onderstaand figuur zijn de doelgroepen van organisatie en klantwaarden weergegeven.

De waarden volgens Van Lee, Fabish en McGaw:

- Organisatiewaarden: waarden voor de organisatie als geheel belangrijk.
- Klantwaarden: liggen in het verlengde van de organisatiewaarden
- Merkwaarden: bepalen welke organisatie- en klantwaarden worden benadrukt waarmee de identiteit van het merk naar buiten gecommuniceerd wordt.



NL Innovators doelgroepen van organisatie- en klantwaarden

De merkwaarden van NL Innovators zijn, op basis van vooronderzoek en de managementinterviews, in het Merk-Wijzer model reeds vastgesteld. Abrahams (1999)

heeft met zijn onderzoek vastgesteld dat maar liefst 90% van alle organisaties in Amerika soortgelijke waarden benadrukken. In onderstaand figuur staan deze waarden weergegeven.

	Organisatiewaarden			Klantwaarden
Wie	Medewerkers	Experts/Partners	Media/Algemeen publiek	(Potentiële) klanten
Wat	Kwaliteit Co-creatie Innovatie	Kennis Netwerk Waarde	Maatschappelijk Inspirerend Vernieuwend	Toegankelijk Snel Ondernemend
Hoe	Resultaatgericht Klantgericht	Betrokken Transparant	Authentiek Energiek	Geloof Vertrouwen

Organisatie- en klantwaarden van Abrahams

De merkwaarden binnen de alternatieve identiteit van NL Innovators zijn: innovatie-passie, samenwerken en daadkracht. Vergelijkend met de waarden van Abrahams komen deze zeer veel overeen met de waarden: innovatie, energie, co-creatie en ondernemend welke in het bovenstaande figuur zijn gemarkeerd.

7. Merkgerichtheid

Lang niet elke organisatie is in staat om sterke merken te bouwen. Veel hangt af van de merkgerichtheid van de organisatie. Volgens Riezebos (2011) is merkgerichtheid de bewuste, zelfgekozen strategie om met merken te werken, zowel intern als extern.

De merkgerichtheid van organisaties is in te delen aan de hand van de vier verschillende bedrijfsoriëntaties die in het hele hoofdstuk gebruikt worden.

Externe focus	hoog	2. Verkopers (marktgeoriënteerd) (merk = verkoopinstrument)	4. Leiders (organisatie georiënteerd) (merk = centrale hub)
	laag	1. Sceptici (proces georiënteerd) (merk = logo)	3. Opvoeders (product georiënteerd) (merk = cultuurdrager)
		laag	hoog
		Interne focus	

Merkgerichtheid van organisaties

Hieronder worden de vier typen organisaties van bovenstaand figuur uitgelegd:

1. *Sceptici*: deze bedrijven zijn sceptisch over merkenbeleid. Merkinitiatieven worden op projectbasis uitgevoerd. Het merk is voor dergelijke bedrijven hetzelfde als het logo. Doordat markt- en medewerker oriëntatie laag is zijn deze organisaties vaak proces georiënteerd.
2. *Verkopers*: deze bedrijven zien het merk als tactisch verkoopinstrument met nadruk op output. Het merkenbeleid is gewoonlijk bij de marketing ondergebracht. Omdat er in dergelijke organisaties een prestatiecultuur heerst zijn zij vaak zeer marktgeoriënteerd.
3. *Opvoeders*: deze bedrijven gaan er van uit dat toegewijde en overtuigde medewerkers loyale klanten opleveren. Het merk staat voor gedeelde normen en waarden binnen de organisatie. De nadruk bij deze organisaties ligt op een gedeelde verantwoordelijkheid en de externe focus is daarbij laag. Hiermee zijn zulke organisaties vaak product georiënteerd.
4. *Leiders*: bij deze bedrijven is het merk erg belangrijk en is het hoog in de organisatie geborgd. Het merk maakt deel uit van de visie en missie en is de schakel tussen strategie, organisatie en operations. Het merk is de centrale hub doordat de externe focus hoog is en er gewerkt wordt vanuit een leidinggevend principe. Hierdoor komen 'leiders' vaak veel overeen met organisatiegerichte organisaties.

NL Innovators is een organisatiegerichte organisatie en daarmee is het bedrijf zeer merkgericht. Binnen merkgeoriënteerde organisaties, zoals NL Innovators, fungeert het merk als een hub (centraal aanstuurpunt) van waaruit alle processen worden vormgegeven. Hiermee kan de organisatie achter NL Innovators gekenmerkt worden als leiders.

Bijlage 8. Elementen brand-positioning-sheet uitgewerkt

1. Merkidentiteit

NL Innovators inspireert bedrijven en individuen om te innoveren waardoor nieuwe bedrijven kunnen worden gestart en werkgelegenheid gecreëerd kan worden. Dit doen zij door de ontwikkeling van innovaties te versnellen waardoor waarde aan een idee kan worden gegeven. NL Innovators helpt bedrijven en individuen met hun unieke op resultaat- en co-creatie gerichte werkwijze, gedreven door onze daadkracht en passie voor innovatie.

Medewerkers doen hun werkzaamheden op basis van drijfveren in plaats van vanuit een functie. De functies zijn wel vastgelegd maar de takenpakketten niet. Er is grote mate van transparantie en openheid in kennisdeling.

2. Relevantie voor doelgroep

De dienst van NL Innovators is voor de doelgroep zeer toegankelijk doordat zij voor een klein bedrag, of zelfs gratis, een idee (verder) kunnen laten ontwikkelen. Door middel van co-creatie is de klant zelf nauw betrokken bij de ontwikkeling in een transparante en open omgeving. Door het inzetten van studenten, de talenten van morgen, beschikt de organisatie altijd over de meest recente kennis van uiteenlopende vakgebieden en disciplines. De kwaliteit van de ontwikkeling wordt gewaarborgd door de betrokkenheid van externe experts en partners die verbonden zijn aan de organisatie. Er zijn geen voorschriften wat betreft het stadium (bijvoorbeeld al ver uitgewerkt of nog heel summier) waarin het idee zich bevindt.

3. Onderscheidt t.o.v. concurrenten

Het onderscheidend vermogen van NL Innovators zit met name in het feit dat klanten gratis (of tegen een zeer lage instapprijs) hun idee verder kunnen laten ontwikkelen. De ontwikkeltijd van een idee is slechts 20 dagen, waarin vijf medewerkers minimaal 8 uur per dag aan werken. De medewerkers doen werkzaamheden op basis van drijfveren in plaats van functie wat zorgt voor intrinsieke motivatie. Wanneer het eindproduct is opgeleverd wordt er avondevenement georganiseerd waar het idee en de ontwikkeling er van aan investeerders, mogelijke partners en andere interessante partijen gepresenteerd.

4. Doelgroep- en concurrentenkeuze

De primaire doelgroepen van NL Innovators zijn MKB bedrijven en individuen met innovatieve ideeën. De belangrijkste concurrenten van NL Innovators zijn innovatie- en startup-evenementen, omdat ook hier in een zeer korte tijd en tegen een relatief lage prijs ideeën worden ontwikkeld. Daarnaast zijn langer lopende programma's of projecten, vaak geïnitieerd door overheden, die innovatie stimuleren en ontwikkelen een tweede grote concurrent.

5. Merkwaarden

De merkwaaarden van NL Innovators zijn: innovatie-passie, samenwerken en daadkracht.

6. Betekenissen

Door de dienst snel, goedkoop en met een hoge kwaliteit aan te bieden koppelt NL Innovators de consequenties voor de doelgroep aan de sociale behoeften 'iets bereiken' en 'sociale erkenning'.

7. Voordelen

De voordelen die NL Innovators richting de doelgroep gaat communiceren zijn de laagdrempeligheid en de tijdsspanne van de dienst.

8. Bewijsvoering

De bewijsvoering van de voordelen van NL Innovators die gecommuniceerd worden is met gebaseerd op het kernconcept van het merk. Een idee wordt ontwikkeld in vier stappen in slechts 20 dagen tijd. Merkpositionering van NL Innovators: 'Innovation Accelerator'.

9. Merkessentie

De merkessentie is alleen voor intern gebruik en zal dus niet naar de buitenwereld gecommuniceerd worden.

'NL Innovators biedt MKB-bedrijven en individuen met innovatieve ideeën de mogelijkheid om de ontwikkeling van ideeën te versnellen waardoor er waarde aan een idee kan worden gegeven.'

Gevat in één woord: 'VERSNELLEN'.

Bijlage 9. Overzicht geïnterviewde personen

Naam	Soort	Beroep	Geslacht
Annelies Leiwakabessy	Bestaande klant	Zelfstandig ondernemer	Vrouw
Henk Addens	Bestaande klant	Werktuig- bouwkundige	Man
Herbert van Oeveren	Bestaande klant	Zelfstandig ondernemer	Man
Peter Timmermans	Bestaande klant	Zelfstandig ondernemer	Man
Alex Albers	Medewerker	Student	Man
Jolt van der Mark	Medewerker	Student	Man
Judit Mocking	Medewerker	Student	Vrouw
Marian Sinnige	Medewerker	Student	Vrouw
Vincent Sanders	Medewerker	Student	Man
Dick Tolner	Potentiële klant	Zelfstandig ondernemer	Man
Marco Roorda	Potentiële klant	Zelfstandig ondernemer	Man
Reina Boels-Feiken	Potentiële klant	Zelfstandig ondernemer	Man
Martijn Huis	Lid management	Founder/eigenaar NL Innovators	Man
Mathijs Niehaus	Lid management	Co-founder /eigenaar NL Innovators	Man

Bijlage 10. Uitwerking en evaluaties interviews met stakeholders

Vragenlijst management:

1. Kun jij je vinden in de geformuleerde merkinnerlijk?
2. Kun jij je vinden in de geformuleerde merkuiterlijk?
3. Kloppen volgens jou de analyse-onderdelen van de positionering?
4. Zijn de keuzes in de positionering volgens jou de juiste?
5. Is de positionering volgens jou goed samengevat in het positioneringsstatement?

Vragenlijst medewerkers:

1. Wat is je mening over het taalgebruik intern bij NL Innovators?
2. En het taalgebruik richting de klanten?
3. Er wordt veel gebruik gemaakt van Engelse termen in zowel interne als externe communicatie. Wat is hier je mening over.
4. Is er volgens jou consistentie in de diverse online en offline communicatie-uitingen? Waar uit blijkt dit of blijkt dit juist niet?
5. Wat vind je van de huisstijl van NL Innovators? Licht dit toe.
6. Wat moet er volgens jou anders om het (nog) beter te maken?
7. Wat is volgens jou het doel van NL Innovators?
8. Hoe wordt dit doel volgens jou bereikt?
9. Voel jij je persoonlijk verantwoordelijk om dit doel te bereiken? Waarom wel/niet?
10. Noem drie waarden die volgens jou belangrijk zijn binnen NL Innovators?
11. Wat staat volgens jou centraal binnen het concept van NL Innovators?
12. Wat is volgens jou de belofte die NL Innovators aan haar klanten (de innovators) doet?

Vragenlijst potentiële klanten:

1. Hoe bent u bij NL Innovators terecht gekomen?
2. Toen u in contact kwam met het merk, snapte u direct wat NL Innovators voor u kon betekenen? Licht u antwoord toe.
3. Zou u de dienst van NL Innovators kort en bondig kunnen omschrijven?
4. Waren er meerdere partijen, naast NL Innovators, die u verder kon helpen?
5. Wat is er anders aan NL Innovators ten opzichte van de andere partijen die u verder konden helpen?
6. Waarom koos u specifiek voor NL Innovators?
7. Wat is uw mening over de manier van aanspreken en taalgebruik van NL Innovators? En is er een verschil in de face-to-face communicatie en diverse off- en online communicatie-uitingen?
8. Worden de beloftes die in de communicatie worden gedaan ook waargemaakt? Leg uit.
9. Wat is uw mening over de huisstijl van NL Innovators? Licht u antwoord toe.
10. Volgt u NL Innovators nog steeds op dit moment? Wat is daar de reden van en via welke kanalen doet u dit?

Vragenlijst bestaande klanten:

1. Hoe bent u bij NL Innovators terecht gekomen?
2. Toen u in contact kwam met het merk, snapte u direct wat NL Innovators voor u kon betekenen? Licht u antwoord toe.
3. Zou u de dienst van NL Innovators kort en bondig kunnen omschrijven?
4. Waren er meerdere partijen, naast NL Innovators, die u verder kon helpen?
5. Wat is er anders aan NL Innovators ten opzichte van de andere partijen die u verder konden helpen?
6. Waarom koos u specifiek voor NL Innovators?
7. Wat is uw mening over de manier van aanspreken en taalgebruik van NL Innovators? En is er een verschil in de face-to-face communicatie en diverse off- en online communicatie-uitingen?
8. Worden de beloftes die in de communicatie worden gedaan ook waargemaakt? Leg uit.
9. Wat is uw mening over de huisstijl van NL Innovators? Licht u antwoord toe.
10. Volgt u NL Innovators nog steeds op dit moment? Wat is daar de reden van en via welke kanalen doet u dit?

Uitwering management

Het management is eerder in het onderzoek geïnterviewd en samen met de antwoorden hiervan is aan de hand van de gekozen theorieën de identiteit en de positionering van NL Innovators geformuleerd. Dit is vervolgens voorgelegd aan de leden van het management. De geformuleerde onderdelen werden door de leden goed ontvangen en behoeven behoudens een aantal kleine nuances weinig aanpassingen. Het management kan zich goed vinden in de geformuleerde identiteit en de keuzes voor de positionering. De aanpassingen betreffen de volgende punten:

- De geformuleerde missie;
- Het positioneringsstatement.

Uitwerking medewerkers

Na observatie en inventarisatie bij het management is een selectie gemaakt van vijf medewerkers. Er is een selectie gemaakt van medewerkers waarbij is geselecteerd basis van motivatie inzet. Er is een mix van medewerkers geselecteerd die of dan wel voorop lopen of juist achteraan lopen. Op deze manier is er een gemiddelde mening gepeild door middel van interviews. De belangrijkste bevindingen zijn hieronder puntsgewijs samengevat.

- Het taalgebruik is informeel en dit wordt als zeer positief ervaren;
- Richting de klanten kan het taalgebruik wat professioneler;
- De Engelse termen zijn passend bij het concept maar moeten wel geschikt zijn;
- Er kan meer aandacht uit naar de consistentie, met name tekstueel;
- De huisstijl heeft een frisse en moderne uitstraling;
- Als concrete aanpassingen op de huisstijl zijn een pakkende slogan/tagline en de interne communicatie rondom de huisstijl;
- Alle ondervraagde werknemers formuleren een ander doel die NL Innovators volgens hen nastreeft. Deze doelen komen niet eens bij elkaar in de buurt waardoor er geen gemeenschappelijk doel is;

- Ook manier waarop het doel bereikt moet worden levert veel verschillende antwoorden op, wat aanduidt dat hier ook geen gemeenschappelijke gedachte over is;
- Over het algemeen voelen de werknemers zich maar weinig verantwoordelijk buitenom hun eigen takenpakket en dus niet om het gemeenschappelijke doel te behalen;
- De medewerkers noemen allemaal verschillende waarden die naar hun mening belangrijk zijn binnen de organisatie;
- Tevens geven ook allemaal medewerkers een ander antwoord op de vraag wat er centraal staat binnen het concept van de organisatie;
- De belofte die richting klanten wordt gedaan is moeilijk te omschrijven maar 'het verder helpen' komt wel terug in alle antwoorden.

Uitwerking potentiële klanten

Er is geprobeerd om door middel van een steekproef potentiële klanten te selecteren uit de lijst van klanten die ingepland zijn om op een kennismakingsgesprek te komen bij NL Innovators. Helaas bleek dat er slechts drie van deze klanten bereid waren om mee te werken met een interview. De belangrijkste bevindingen zijn:

- Klanten komen op verschillende manieren terecht bij NL Innovators (via Google, de krant en ook via vriendenkring);
- Ze snappen niet precies wat NL Innovators doet en levert en dit heeft veel uitleg nodig;
- De dienst is hierdoor moeilijk te omschrijven, veelal wordt er verwacht dat er hulp geboden gaat worden bij het idee van de opdrachtgever: een advies met name gericht op financiering en business plan;
- De klanten zien wel alternatieven maar niet in dezelfde vorm zoals het concept en de denkwijze van NL Innovators;
- Er wordt weinig actief gezocht naar alternatieven nadat klanten in contact zijn geraakt met NL Innovators;
- Bij de klanten heerst met name het gevoel dat ze eindelijk verder kunnen worden geholpen met hun idee door middel van het unieke concept van NL Innovators;
- De manier van aanspreken door de organisatie wordt als informeel en open ervaren en wordt positief ervaren;
- De belofte die NL Innovators doet klinkt zeer (te?) veelbelovend;
- De huisstijl wordt fris en positief ervaren;
- Het merendeel ontvangt de nieuwsbrief van NL Innovators en een aantal volgen de organisatie via social media.

Uitwerking bestaande klanten

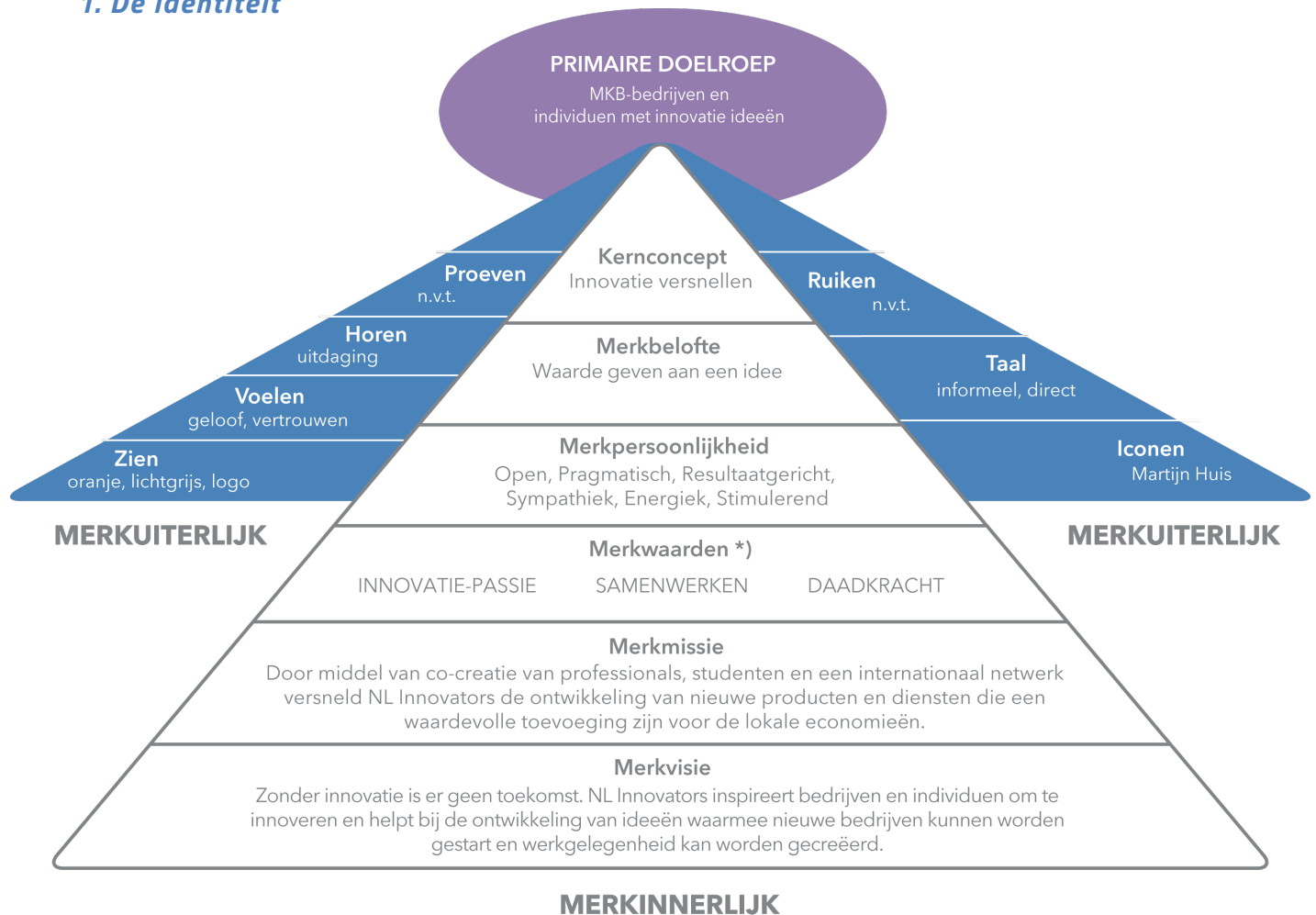
Om mogelijke verschillen vast te stellen zijn ook de bestaande klanten van NL Innovators geïnterviewd met dezelfde vragen als de potentiële klanten. Er waren vier bestaande klanten bereid om mee te werken aan een interview. De belangrijkste bevindingen zijn:

- Klanten komen op verschillende manieren terecht bij NL Innovators (via google, de krant en ook via een Bedrijvenbeurs);
- Ze snapten gelijk wat NL Innovators doet en wat ze voor hun konden betekenen;

- De dienst wordt door alle klanten anders omschreven en is zeer toegespitst op hun eigen innovatie;
- De klanten zien geen alternatieven door het unieke concept van NL Innovators;
- Doordat NL Innovators zich richt op het totale plaatje is het anders dan andere partijen;
- De keuze voor NL Innovators is met name gegrond op basis van het geloof in het concept;
- De aanspraak is informeel en dat wordt als positief ervaren. In real-life is de communicatie wel beter te begrijpen;
- De belofte die wordt gemaakt wordt niet altijd volledig nagekomen. Volgens de klanten is dit ook zeer ingewikkeld omdat de ideeën erg divers zijn;
- De huisstijl is erg aantrekkelijk. Folders en flyers ogen soms wat rommelig;
- Klanten volgen NL Innovators via social media en de nieuwsbrief.
- Er wordt weinig actief gezocht naar alternatieven nadat klanten in contact zijn geraakt met NL Innovators;
- Bij de klanten heerst met name het gevoel dat ze eindelijk verder kunnen worden geholpen met hun idee door middel van het unieke concept van NL Innovators;
- De manier van aanspreken door de organisatie wordt als informeel en open ervaren en wordt positief ervaren;
- De belofte die NL Innovators doet klinkt zeer (te?) veelbelovend;
- De huisstijl wordt fris en positief ervaren;
- Het merendeel ontvangt de nieuwsbrief van NL Innovators en een aantal volgen de organisatie via social media.

Bijlage 11. Definitieve uitwerking van identiteit, positionering en merkbeleving van NL Innovators

1. De identiteit



* Toelichting op de merkwaarden

Innovatie-Passie

'Wij hebben passie voor innovatie en het ontwikkelen van ideeën en zetten deze passie om in het realiseren van waardevolle nieuwe producten en diensten.'

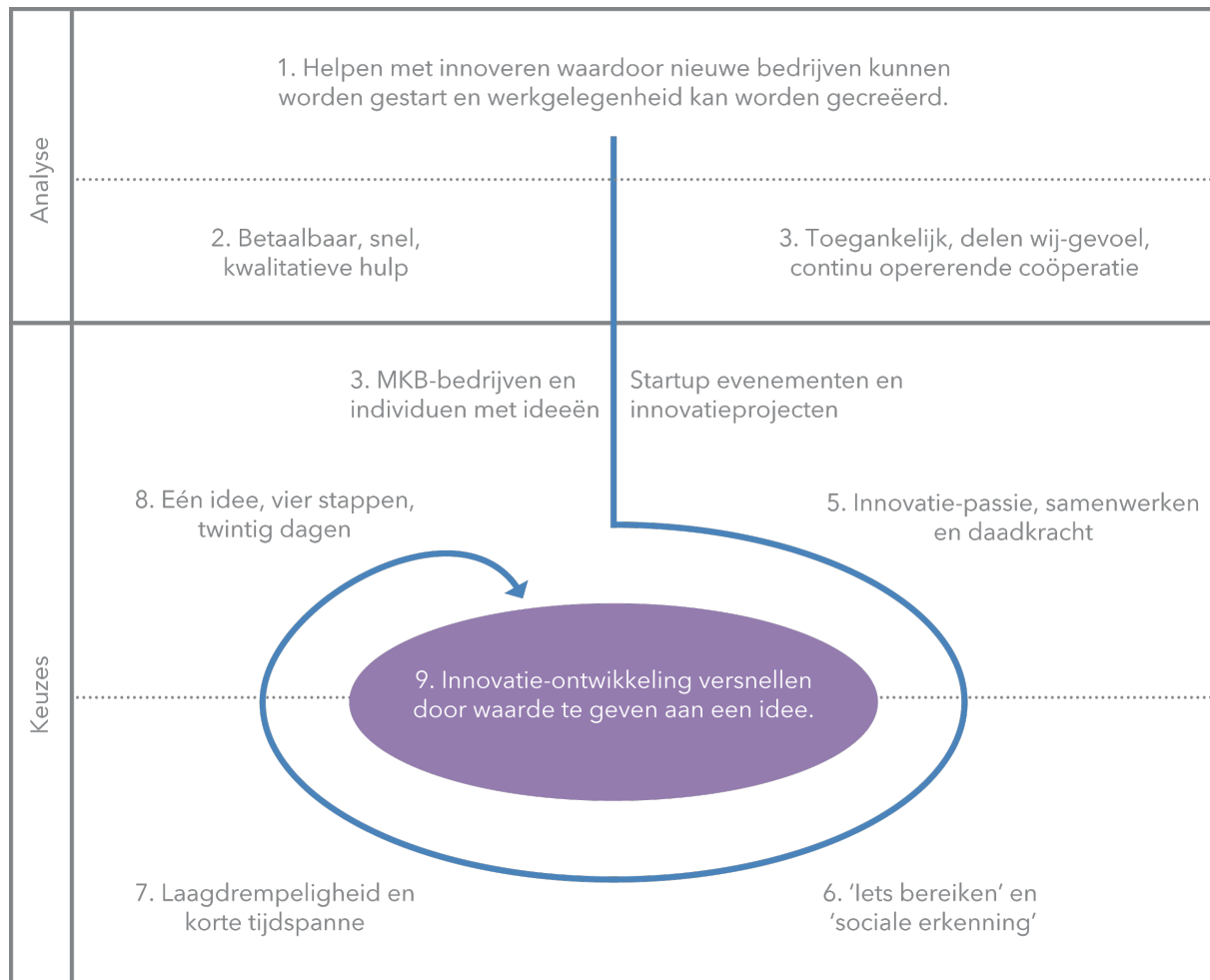
Samenwerken

'Co-creatie tussen innovators, studenten, experts en partners is binnen ons uniek innovatieprogramma de sleutel tot succes.'

Daadkracht

'Wij inspireren door te innoveren. In een leerzame omgeving voor onze medewerkers versnellen we ideeontwikkeling om zo een waardevolle toevoeging te zijn tot op lokaal niveau.'

2. Brand-positioning sheet



Betekenis van de negen elementen uit het model:

1. Merkidentiteit;
2. Relevantie voor doelgroep;
3. Onderscheidt t.o.v. concurrenten;
4. Doelgroep- en concurrentenkeuze
5. Merkwaarden;
6. Betekenissen voor de doelgroep;
7. Voordelen voor de doelgroep;
8. Bewijsvoering van de voordelen;
9. Merkessentie.

3. Positioneringsstatement

NL Innovators is een innovatie versneller die zich richt op MKB-bedrijven en individuen met innovatieve ideeën. Deze innovators kunnen de (verdere) ontwikkeling van hun idee niet realiseren doordat zij een te kort hebben aan tijd, een te klein netwerk hebben of niet beschikken over de benodigde middelen. Door tijdens de ontwikkeling van innovaties studenten en experts in te zetten, beschikt NL Innovators altijd over de meest recente kennis van uiteenlopende vakgebieden en disciplines.

De kwaliteit van de ontwikkeling wordt gewaarborgd door vakspecialisten die verbonden zijn aan de organisatie. In een transparante en open omgeving blijft de klant zelf nauw betrokken bij de het innovatieproces. Door middel van co-creatie worden externe partners, experts en potentiële klanten betrokken bij innovatieproces. NL Innovators wil iedereen met een innovatief idee de mogelijkheid bieden om deze versneld verder te laten ontwikkelen tegen lage kosten.

De waarden en betekenissen van NL Innovators moeten tot uitdrukking komen in het gegeven dat de ontwikkeling van een innovatie bijdraagt aan sociaal erkenning en het gevoel om echt iets te bereiken wat waardevol is voor de maatschappij. NL Innovators onderscheidt zich van haar concurrenten dankzij de continu opererende coöperatie en de hoge toegevoegde waarde in relatie tot de kosten van de dienstverlening.

4. Merkbeleving

In zeven stappen:

1. Waarde - Vereenvoudig je boodschap

- *Informeer en inspireer in 1 relevante en compacte boodschap*
- *Hou het simpel en zorg dat het makkelijk te onthouden is*

'Add value.'

•

2. Belofte - Spreek tot de verbeelding

- *Zorg met je boodschap voor een sterk emotionele reactie*
- *Verkoop oplossingen, geen producten (kom je belofte na)*

'Your idea. Our Passion.'

3. Beleving - Creëer inspirerende connecties

- *Bouw product (semantisch) geheugen associaties (beloning loyaliteit)*
- *Gespiegelde waarden > Relevantie maakt connectie*

Attributen voor het creëren van associaties:

Co-creatie, Toegankelijkheid en Idee

Gespiegelde waarden zijn:

'lets bereiken' en 'sociale erkenning'.

4. Relatie - Stimuleer alle zintuigen

- *Ga visueel en wordt fysiek (focus op gezichten)*
- *Verrijk het leven van klanten (biedt unieke ervaringen)*

NL Innovators heeft, zoals uit het onderzoek blijkt, drie unieke verkoopargumenten die in wezen constant unieke ervaringen bieden voor de klant. Deze ervaringen zijn:

1. De unieke samenwerking in een transparante en open omgeving;
2. De klant zelf actief laten mee helpen met de ontwikkeling van een idee;

3. De klant in contact brengen met waardevolle contacten voor verdere ontwikkeling of financiering van het idee.

Naast deze constante ervaringen zijn er tal van mogelijkheden om klanten een unieke ervaring te bieden.

5. Vertrouwen - Reden om te geloven > Verkoop altijd hoop

De twee meest effectieve manieren om als merk vertrouwen te winnen bij de ontvanger zijn:

1. *Reden geven om te geloven*: een merk geeft een reden om te geloven door zijn belofte, die het richting de klant doet, na te komen.
2. *Het verkopen van hoop*: een merk kan hoop verkopen door bijvoorbeeld een voortrekkersrol te nemen, vreugde en plezier te creëren en vooral door het goed te doen wanneer het misgaat.

NL Innovators kan vertrouwen winnen bij haar klanten door haar unieke verkoopargumenten duidelijk (maar niet letterlijk) en consistent te communiceren:

- De dienst is toegankelijk voor iedereen, zelfs voor iemand zonder budget;
- Snelle idee-ontwikkeling, in slechts 20 dagen;
- Kwaliteitswaarborg van het de ontwikkeling van het idee dankzij een groot netwerk van experts en partners.

6. Loyaliteit

Wanneer een klant de eerste vijf stappen vanuit het oogpunt van het merk succesvol doorlopen, is de kans dat een klant loyaal wordt aan het merk enorm vergroot.

7. Meerwaarde

Een merk blijkt uiteindelijk echt succesvol te zijn wanneer een klant loyaal is geworden dankzij een goede reputatie die is opgebouwd. Het merk heeft voor de klant meerwaarde (brand equity) naast de afname van dienst of project.