

Keukenhof is leuk en leerzaam!

Een onderzoek naar schoolreisjes door basisscholen in de Bollenstreek



Keukenhof is leuk en leerzaam!

Titel	Keukenhof is leuk en leerzaam!
Auteur	Bodylle Dobbe
Studentnummer	S1072225
Klas	COM4B
Periode 1	1 januari 2015 – 26 mei 2015
Hogeschool Leiden	Bachelor Communicatie
Scriptie	CO416AO-12
Begeleider	Martien Schriemer
1e lezer	Giovanna van Gaalen
2e lezer	Marieke Zweekhorst
Opdrachtgever	Keukenhof
Begeleider	X
Plaats	Lisse
Datum	26 mei 2015
Versie	1



Voorwoord

Naar aanleiding van een onderzoek voor Keukenhof leest u in deze scriptie de resultaten. De scriptie is een afstudeeropdracht voor het laatste jaar van de opleiding Communicatie aan de Hogeschool Leiden. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode van 2 februari 2015 tot 26 mei 2015. Met deze scriptie rond ik de opleiding Communicatie af.

Al jaren werk ik bij Keukenhof. Wat voor mij als een studentenbaantje bij de kassa begon, is uitgegroeid tot een afstudeerstage bij de afdeling Events & Bookings. Toen ik de opleiding Communicatie begon, was het altijd al mijn idee om af te studeren bij Keukenhof. Niet alleen door de grootte van de organisatie maar ook door mijn interesse in bloembollen, die ik van huis uit heb meegekregen.

De afgelopen periode heb ik ervaren als een grote uitdaging. Ik ben ervan overtuigd dat met doorzettingsvermogen, interesse en enthousiasme, je overal kunt komen. Ik heb niet alleen mijn opleiding zo ervaren, maar ook mijn afstudeerperiode. Want hoewel ik veel uren in de week te vinden was in het fantastisch mooie Keukenhof, heb ik ook nog mijn onderzoek uitgevoerd en een scriptie geschreven. Tot het laatste moment ben ik ontzettend enthousiast en gedreven gebleven om een goed resultaat te behalen. Graag wil ik daarvoor een aantal mensen bedanken.

Ik bedankt X voor het vertrouwen dat zij mij gegeven heeft in de afgelopen maanden. Ook op de momenten wanneer ik vragen had over mijn werkzaamheden of onderzoek, kon ik direct bij haar terecht.

Daarnaast bedank ik ook graag X voor zijn stimulans. In het eerste gesprek, dat ik met hem en X had, benoemde hij de doelstelling van mijn afstuderen als volgt: "Het doel is niet om jou te laten afstuderen met een 5.5, het doel is afstuderen met een 8."

Ook de heer Schriemer, mijn begeleider vanuit Hogeschool Leiden, bedank ik voor zijn hulp tijdens het schrijven van mijn scriptie. Het was fijn om de kennis en adviezen van de heer Schriemer te gebruiken voor het eindproduct dat nu voor u ligt.

Tot slot bedank ik alle respondenten voor de tijd die zij vrijgemaakt hebben om aan het onderzoek mee te werken.

Lisse, 26 mei 2015



Samenvatting

Dit onderzoeksrapport is geschreven in opdracht van Keukenhof. Het rapport presenteert een onderzoeks- en adviesrapport gebaseerd op de behoeftes van de basisscholen in de Bollenstreek, de kernfactoren van succes van Keukenhof en de differentiatiemogelijkheden ten opzichte van de concurrentie.

Keukenhof is het internationale en zelfstandige showvenster van de Nederlandse sierteeltsector, met de nadruk op bolbloemen. De afgelopen jaren stijgen de aantallen van bezoekers ouder dan 12 jaar enorm. Echter dalen de bezoekersaantallen van kinderen onder de 12 jaar. Opvallend is dat basisscholen uit de Bollenstreek weinig naar Keukenhof komen. Keukenhof vindt het belangrijk om de jeugd te stimuleren en interesse te wekken in de sierteeltsector. Daarom wil de organisatie onderzoeken hoe zij meer kinderen onder de 12 jaar naar het park kunnen halen om op deze manier de jeugd te laten interesseren in de natuur en bolbloemen. De doelstelling van het onderzoek is inzicht verkrijgen in de afwegingen die basisscholen maken met betrekking tot hun keuze van uitstapjes. Het onderzoek is een business-to-business onderzoek, er wordt alleen onderzoek gedaan naar de behoefte van basisscholen in de Bollenstreek. De probleemstelling voor dit onderzoek luidt als volgt: *“Hoe kan Keukenhof zich volgens basisscholen in de Bollenstreek positioneren, aan de hand van de sterke punten van Keukenhof, kernfactoren van succes, de behoefte van de klant en de differentiatiemogelijkheden ten opzichte van de concurrent?”*

Om deze probleemformulering te kunnen beantwoorden, is gebruik gemaakt van het 3C model van Kenichi Ohmae (1991). Het doel van de 3C strategie is om een langetermijnvoordeel ten opzichte van de concurrent te behalen. De volgende drie deelvragen zijn opgesteld vanuit de theorie van Ohmae: wat zijn volgens klanten en medewerkers van Keukenhof de kernfactoren van succes, wat zijn de behoeftes van basisscholen in de Bollenstreek met betrekking tot schoolreisjes en of cultuurofstapjes en tot slot hoe kan Keukenhof zichzelf differentiëren ten opzichte van de concurrentie?

Onderstaand zijn de drie hypothesen van dit onderzoek beschreven, de resultaten van dit onderzoek bevestigen de eerste, tweede en derde hypothese.

Hypothese 1: “Als de organisatie een succesvolle strategie ontwikkelt verzekert dit de onderneming van een sterke of betere aansluiting van de eigen capaciteiten en de behoefte van de consument in vergelijking met de concurrentie.”

Hypothese 2: “Als de organisatie een strategisch voordeel wil realiseren ten opzichte van de concurrentie, dan zal de organisatie de huidige markt moeten segmenteren en de inspanningen richten op de behoefte van de klant uit het gekozen segment.”

Hypothese 3: “Als de organisatie een positief onderscheid creëert ten opzichte van de concurrentie in de functionele sleutelgebieden, dan is dit van vitaal belang voor de bestendigheid van een gunstig en winstgevend marktaandeel.”

De conclusie van het onderzoek luidt als volgt: Keukenhof is leuk en leerzaam! De opzet van dit onderzoek is gebaseerd op kwalitatief onderzoek, er zijn twee pilot interviews afgenomen waarna het onderzoek verder kwantitatief is uitgevoerd. Na de pilot interviews is er een enquête verstuurd naar alle 550 leerkrachten uit de Bollenstreek om te achterhalen wat de beweegredenen en doelen zijn van een uitstapje. De volgende aanbevelingen zijn voor Keukenhof van belang. Ten eerste willen leerkrachten voor hun bezoek aan Keukenhof een lespakket ontvangen, waarna zij een bezoek brengen aan het park. Het advies aan de organisatie is om een lespakket te ontwikkelen in drie verschillende thema's. Het eerste thema “De Tulp” is al voor de organisatie uitgewerkt in de bijlage.

Daarnaast is het van belang dat Keukenhof een vervolgonderzoek uitvoert naar de prijsbeleving van de doelgroep. Uit dit onderzoek is gebleken dat de respondenten een bezoek aan Keukenhof te kostbaar vinden. Daarom is het van belang dat Keukenhof uitzoekt of er mogelijkheden zijn om de prijs te reduceren of zich aan te sluiten bij de Cultuureducatiegroep. De Cultuureducatiegroep heeft de mogelijkheid om subsidies aan te bieden, waardoor scholen gratis of tegen een kleine vergoeding een bezoek kunnen brengen aan musea en parken.

Deze aanbevelingen vormen de basis voor de toekomst van het park. Als Keukenhof wil dat er ook in de toekomst meer kinderen en gezinnen naar Keukenhof komen dan moeten zij een aantal punten gaan aanpassen. Want wie de jeugd heeft, heeft de toekomst!



Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Situatieschets	2
1.1 Interne analyse	2
1.1.1 Marketingdoelstellingen	2
1.1.2 Marketingcommunicatie	3
1.1.3 Huidige markt	3
1.2 Externe analyse	3
1.3 SWOT-analyse	4
Hoofdstuk 2 Probleemformulering	5
2.1 Aanleiding	5
2.2 Probleemstelling	5
2.3 Doelstelling	5
2.4 Deelvragen	6
2.5 Doelgroep	6
2.6 Grenzen onderzoek	7
Hoofdstuk 3 Theoretisch kader	8
3.1 Toelichting van begrippen	8
3.2 Positioneringstheorieën	8
3.3 Theorieën en publicaties	9
3.3.1 Five forces, Michael Porter (1979)	9
3.3.2 Core Competence, Hamel en Prahalad (1990)	9
3.3.3 MDC- model, Riezebos & van der Grinten (2011)	10
3.4 Theorie en conceptueel model	10
3.4.1 Theorie	10
3.4.2 Conceptueel model	12
3.4.3 Hypothese onderzoek	13
3.5 Kritische review	14
Hoofdstuk 4 Methodologie	15
4.1 Methode van onderzoek	15
4.2 Representativiteit	15
4.3 Kwalitatief onderzoek	15
4.4 Kwantitatief onderzoek	16
4.5 Werving en selectie respondenten	16
4.5.1 Werving kwalitatief onderzoek	16
4.5.2 Werving kwantitatief onderzoek	16
4.6 Berekening steekproef	17
4.7 Operationalisatie	18
4.8 Analyse en rapportage	18



Hoofdstuk 5 Resultaten	19
5.1 Representativiteit.....	19
5.2 Resultaten algemene vragen	19
5.3 Resultaten per deelvraag	21
Hoofdstuk 7 Aanbevelingen.....	28
Hoofdstuk 8 Implementatie.....	29
8.1 Toelichting lespakket.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
I. Bijlage situatieschets	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
a. SWOT- Analyse.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
b. Huidig aanbod voor basisscholen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
c. Bezoekersaantallen basisscholen 2010-2014.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
d. Marketinginstrumenten Keukenhof.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
e. Campagnes Keukenhof 2015.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
II. Bijlage Methodologie	33
f. Berekening foutmarge steekproef	34
g. Topic guide kwalitatief onderzoek	35
h. Representativiteit onderzoeksdoelgroep	36
i. Kwalitatief onderzoek soorten vragen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
j. Enquête basisscholen Bollenstreek	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
k. Analyseschema onderzoek Keukenhof	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
l. Frequentietabellen met weging	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
m. Herocodering van frequentietabellen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
n. Kruistabellen enquête onderzoek.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
o. Frequentietabellen enquête onderzoek zonder weging	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
p. Grafieken enquête onderzoek zonder weging.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
q. Verbatims kwalitatief onderzoek.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Pilot interview 1: Basisschool Beekbrug, Lisse	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Pilot interview 2: basisschool de Achtbaan locatie Beukenrode, Voorhout ...	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
IV. Bijlage Concurrentieanalyse	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
r. Concurrentieanalyse schoolreisjes.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
s. Concurrentieanalyse cultuuruitstapjes	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
V. Bijlage Implementatie.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
t. Kosten ontwikkelen lespakketten Keukenhof	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
u. Promotieplan Keukenhof	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
VI. Bijlage Logboek.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
v. Logboek scriptie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.



Inleiding

Keukenhof is het internationale en zelfstandige showvenster van de Nederlandse sierteeltsector, met de nadruk op bolbloemen. Het lentepark bestaat al sinds 1949 en trekt jaarlijks rond de 800.000 bezoekers uit meer dan 100 landen. De afgelopen jaren zijn er weinig bezoekers jonger dan 12 jaar naar Keukenhof gekomen. Maar ook basisscholen uit de Bollenstreek komen niet regelmatig in het park (Keukenhof bezoekersaantallen, 2014). Keukenhof vindt het belangrijk om de jeugd te stimuleren en te interesseren in de sierteeltsector. Al een aantal jaar dalen de bezoekersaantallen voor kinderen tot 12 jaar. Neem bijvoorbeeld het seizoen 2014, waarin maar 4% van de 1.000.000 bezoekers jonger dan 12 jaar was. De kinderen die wel het park bezoeken zijn te segmenteren in twee groepen, namelijk: schoolreisjes en Nederlandse gezinnen.

Ten opzichte van het seizoen van 2012 is het aantal leerlingen die Keukenhof bezocht in 2014 met 50% gedaald. De afgelopen jaren is er een dalende lijn te zien in het aantal bezoeken door basisscholen met kinderen in de leeftijd 4 tot 12 jaar. In 2010 zijn er 749 leerlingen geweest, in 2011 waren dat er 727. In het seizoen van 2012 kwamen er 1586 leerlingen naar Keukenhof. Waarna het aantal in 2013 weer daalde naar 946 en in 2014 nog meer daalde naar 742 leerlingen (Keukenhof bezoekersaantallen, 2014).

Keukenhof wil onderzoeken hoe zij meer kinderen onder de 12 jaar naar het park kunnen trekken om op deze manier de jeugd te laten interesseren in de natuur en het buiten zijn. De kans is groot dat wanneer kinderen in hun basisschooltijd een leuke dag op Keukenhof hebben, zij zelf nog eens terug komen wanneer ze volwassen zijn. Dit onderzoek is een business-to-business onderzoek, er wordt alleen onderzoek gedaan naar de behoefte van basisscholen in de Bollenstreek en niet naar die van Nederlandse gezinnen.

De doelgroep van dit onderzoek zijn de leerkrachten van het basisonderwijs uit de Bollenstreek. De leerkrachten zijn de beslissende factor waar kinderen heen gaan op uitstapje. Door middel van de volgende probleemstelling wordt antwoord gegeven op de wensen en behoefte van de doelgroep: *“Hoe kan Keukenhof zich volgens basisscholen in de Bollenstreek positioneren, aan de hand van de sterke punten van Keukenhof, kernfactoren van succes, de behoefte van de klant en de differentiatiemogelijkheden ten opzichte van de concurrentie?”*

Om antwoord te kunnen geven op deze probleemstelling worden de volgende deelvragen gehanteerd:

- Wat zijn volgens klanten en medewerkers van Keukenhof de kernfactoren van succes?
- Wat zijn de behoeftes van basisscholen in de Bollenstreek met betrekking tot schoolreisjes en of cultuuruitstapjes?
- Hoe kan Keukenhof zichzelf differentiëren ten opzichte van de concurrentie?

De opdrachtnemer van het onderzoek is Bodylle Dobbe, vierdejaarsstudent Communicatie aan Hogeschool Leiden. Het onderzoek betreft een afstudeeropdracht voor het vierde jaar van de studie en daarmee het behalen van het diploma Bachelor Communicatie.

Leeswijzer

Het onderzoeksrapport is als volgt opgebouwd: eerst wordt de situatieschets van de organisatie beschreven door middel van een interne en externe analyse van Keukenhof. Vanuit deze analyse wordt een SWOT-analyse gemaakt met de sterke punten en zwakke punten, kansen en bedreigingen van de organisatie (hoofdstuk 1). In het volgende hoofdstuk wordt de probleemformulering behandeld. Hierin wordt het probleem, de doelstellingen, de doelgroep, de onderzoeksvragen, grenzen en de randvoorwaarden van het onderzoek besproken (hoofdstuk 2). In het theoretisch kader wordt uitgelegd welke theorie er is gebruikt voor het oplossen van het probleem van Keukenhof (hoofdstuk 3). Vervolgens wordt de methodologie beschreven. In dit hoofdstuk staat de verantwoording van het onderzoek centraal (hoofdstuk 4). De resultaten van het literatuuronderzoek van het kwantitatief onderzoek worden beschreven in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 zijn alle conclusies te lezen en in hoofdstuk 7 de aanbevelingen. Waarna in hoofdstuk 7 de aanbevelingen aan Keukenhof besproken worden en in hoofdstuk 8 het implementatieplan.

Hoofdstuk 1 Situatieschets

Door middel van een interne en externe analyse van Keukenhof wordt er een duidelijk beeld gecreëerd van de organisatie. In de interne bedrijfsanalyse worden de doelstellingen, missie, visie en de kernactiviteiten van de organisatie beschreven. Aan de hand van de DESTEP-analyse worden de externe factoren van de organisatie in kaart gebracht. Denk hierbij aan de demografische-, economische-, sociaal culturele-, technologische-, ecologische en politiek-juridische factoren. Op basis van de interne en externe analyse wordt een SWOT-analyse van Keukenhof gemaakt.

1.1 Interne analyse

De missie van Keukenhof luidt als volgt: *“Keukenhof is nu en in de toekomst het internationale en zelfstandige showvenster van de Nederlandse sierteeltsector, met de nadruk op bolbloemen”* (Keukenhof manual, 2015).

Gedurende de opening van het park wil Keukenhof de bezoekers, zowel kinderen als volwassenen, laten zien wat Nederlandse inzenders presenteren op gebied van bolbloemen, snijbloemen, planten en boomkwekerijproducten. Keukenhof is een unieke plek waar 75% van de bezoekers uit 100 landen afkomstig is. Keukenhof is de grootste lentetuin van de wereld met 7 miljoen bolbloemen in bloei. De openstelling van acht weken is naast een unieke uitdaging ook de grootste kracht van Keukenhof. In deze acht weken kunnen alle mensen over de wereld zien wat een speciaal product bolbloemen zijn. In 2015 zijn veel activiteiten van Keukenhof bewust gericht op kinderen, zodat de komende generaties nog kunnen blijven genieten van het park (Keukenhof manual, 2015).

1.1.1 Marketingdoelstellingen

Door middel van de marketingdoelstellingen, die in deze subparagraaf zijn weergegeven, stelt Keukenhof zichzelf een aantal doelen om de omzet en marktaandeel te behouden en te vergroten en concurrentie een stapje voor te zijn.

Doelstelling 1: Verjonging van bezoekers in dichtbij gelegen markten

Keukenhof heeft in Duitsland, Nederland en Frankrijk een grote aantrekkingskracht op vooral de oudere bezoekers. Ook worden bloembollen veelal aan ouderen verkocht. Meer jongeren moeten kennis maken met bolbloemen en Keukenhof. Op deze manier kan Keukenhof de totale markt voor het product vergroten. Keukenhof streeft ernaar om drie generaties bij het park te betrekken namelijk kinderen, gezinnen en ouderen. De doelstelling luidt daarom: *Een groei in het aantal jonge gezinnen (25- 34 jaar) uit Nederland en dichtbijgelegen landen. Het aantal kinderen (<12 jaar) bedraagt minimaal 48.000 en groeit van 4% naar 6% van het totaal aantal bezoekers in 2017* (Keukenhof jaarplan Sales & Marketing, 2015).

Doelstelling 2: Meer basisschoolbezoeken

Basisscholen uit de regio zijn vaak op zoek naar een bestemming met een educatief karakter voor de leerlingen. Keukenhof staat nog niet top-of-mind bij leerkrachten, daar moet de aankomende jaren verandering in komen. Het park wil nieuwe klanten aantrekken die nu nog concurrenten bezoeken. De doelstelling luidt daarom: *Een groei in het aantal Nederlandse basisschool bezoeken (4-12 jaar) uit de Bollenstreek. Het aantal bezoeken van 5 scholen in 2014 verhogen naar meerdere scholen in 2017* (Keukenhof jaarplan Sales & Marketing, 2015).

Doelstelling 3: Productontwikkeling/ Edutainment

Jaarlijks wordt door Keukenhof tenminste één edutainment project gestart en afgerond. Het creëren van beleving is hierin belangrijk. Nieuwe initiatieven kunnen zijn: digitalisering van de rondleiding, parkgids en speurtocht of een vernieuwd scholenprogramma. Belangrijk hierin is storytelling: *“entertain me for 2 minutes”*. De beleveniseconomie is er al een tijdje, maar alles wijst erop dat de trend zich nog wel even doorzet. Waar in de afgelopen jaren infotainment (een combinatie van informatie en entertainment) centraal stond zal de aankomende tijd de consument steeds meer op zoek gaan naar edutainment (een combinatie van educatie en entertainment). De consument wil het gevoel hebben niet alleen een leuke en inspirerende dag te hebben gehad, maar wil ook iets leren. De doelstelling luidt daarom: *Meer educatie aanbieden voor basisscholen en jonge kinderen en het product een leuk dagje uit voor kinderen verder ontwikkelen* (Keukenhof jaarplan Sales & Marketing, 2015).

1.1.2 Marketingcommunicatie

Keukenhof wil door middel van de huidige marketinginstrumenten de volgende marketingcommunicatie uiten:

“Keukenhof: het leukste en fleurigste dagje uit voor het hele gezin”

Het is lente en Keukenhof staat weer volop in bloei. Keukenhof is het leukste en fleurigste dagje uit voor jong en oud. Ervaar de unieke kleuren en geuren van miljoenen bloemen, doe inspiratie op en geniet van verrassende evenementen (Keukenhof jaarplan Sales & Marketing, 2015).

“Keukenhof: een uniek schoolreisje voor basisscholen”

Keukenhof is uniek in de wereld, het is de enige plek ter wereld waar je zoveel tulpen en bloemen kunt zien en ruiken. Keukenhof is het mooiste lentepark ter wereld en de must-see attractie als je in Nederland op school zit. Het is niet alleen leuk, maar ook heel leerzaam (Keukenhof jaarplan Sales & Marketing, 2015).

Om deze marketingcommunicatieboodschappen te uiten worden er verschillende soorten marketinginstrumenten ingezet. In de bijlage worden de marketinginstrumenten die Keukenhof hanteert besproken. Deze marketinginstrumenten zijn de benaderingswijzen voor de marketingcommunicatie, aangepast op het product/ boodschap (Keukenhof jaarplan Sales & Marketing, 2015).

Keukenhof streeft naar een positief imago om vervolgens meer bezoekers te ontvangen in het park. Daarom wordt er vooral ingezet op campagnes met een combinatie van beleving en actie met de volgende doelstelling: *laten zien dat Keukenhof het leukste en fleurigste dagje uit is voor het hele gezin* (Keukenhof jaarplan Sales & Marketing, 2015).

Keukenhof maakt gebruik van betaalde mediacampagnes, het speerpunt vormt de Randstad. Dit is met bijna 75% van de Nederlandse bezoekers aan Keukenhof al het belangrijkste gebied. Keukenhof kiest ervoor om de Nederlander te benaderen via de inzet van massamedia (Keukenhof jaarplan Sales & Marketing, 2015).

1.1.3 Huidige markt

Het huidige aanbod van Keukenhof voor schoolgroepen is een gratis rondleiding door een tuinman met leerzame feitjes over bollen en bloemen, een leuke en leerzame speurtocht, spelen in de speeltuin, stepping stones, dierenweide en de doolhof. Ook kunnen kinderen poffertjes eten in het poffertjeshuisje.

De bezoekersaantallen van basisscholen zijn flink teruggelopen de laatste jaren. In 2010 bezochten 749 leerlingen met hun basisschool Keukenhof, vervolgens kwamen er in 2011 nog maar 727 leerlingen, waarna het in 2012 verdubbelde naar 1586 leerlingen. In 2013 bezochten 946 leerlingen het park, waarna het in 2014 ten opzichte van 2012 met 50% daalde naar 742 leerlingen (Keukenhof bezoekersaantallen, 2015).

1.2 Externe analyse

Om de omgeving van de organisatie te analyseren wordt er gebruik gemaakt van de DESTEP-analyse. Deze analyse maakt gebruik van macro-omgevingsvariabelen waar de organisatie geen directe invloed op kan uitoefenen. DESTEP staat voor Demografisch, Economisch, Sociaal cultureel, Technologisch, Ecologisch en Politiek-juridisch.

Demografisch: Nederland krijgt de aankomende jaren te maken met vergrijzing van de samenleving. De verhouding tussen werkende mensen en ouderen is niet gelijk. Vlak na de Tweede Wereldoorlog zijn er veel baby's geboren, de zogenoemde babyboom. In de jaren 60 zijn er veel voorbehoedsmiddelen op de markt gekomen, waardoor er minder kinderen geboren zijn. In de jaren 70 hebben veel vrouwen het krijgen van kinderen uitgesteld, de gezinnen werden kleiner. Het gevolg van de vergrijzing voor Keukenhof kan zijn dat de komende jaren het aantal 65+-bezoekers steeds meer stijgt (CBS, 2012).

Economisch: Ieder jaar bezoeken rond de 800.000 toeristen Keukenhof. Van de 800.000 toeristen is 75% van de bezoekers afkomstig uit het buitenland. Het park is daarom een uithangbord voor de Nederlandse toeristensector buiten de reguliere vakanties om (Gemeente Lisse, 2012). Landelijk gezien staat Keukenhof op de zestiende plaats van de top 50 meest bezochte toeristische bestemmingen (NBTC, 2013). Keukenhof heeft een openstelling van acht weken. Gemiddeld trekt het park per week de meeste bezoekers, nog meer dan de Efteling per week. In 2014 mocht Keukenhof 1.000.000 bezoekers in het seizoen verwelkomen (Keukenhof manual, 2015), dit is een recordaantal. De Efteling trok in 2013 een recordaantal bezoekers, 4.000.000 bezoekers in het hele jaar (Efteling, 2013). Keukenhof levert Nederland niet alleen meer toeristen op, maar het biedt ook inkomsten en banen. Daarnaast is 60% van alle verkopen van bloembollen in de wereld van Nederlandse teelt (Rijksoverheid, 2013).

Sociaal- cultureel: De bezoekers van Keukenhof komen uit 100 landen er zijn dus veel verschillende culturen in het park aanwezig. Hier moet rekening mee gehouden worden door bijvoorbeeld de bewegwijzering aan te passen in verschillende talen en het voedselaanbod gevarieerd te houden (Keukenhof manual, 2015).

Technologisch: Voor de openstelling van 2013 heeft Keukenhof over het gehele park een gratis Wi-Fi connectie aangelegd voor de bezoekers. Veel bezoekers komen met een tablet of mobiele telefoon en willen gebruik maken van internet om hun foto's direct te verzenden. Ook moet Keukenhof inspelen op de vele betalingen met creditcard, dus moeten er voldoende pinapparaten en pinkassa's zijn voor creditcards uit zoveel mogelijk landen (Keukenhof culturen bezoekers, 2015).

Ecologisch: Keukenhof is erg afhankelijk van het weer en het veranderende klimaat. De lentetuin is een natuurproduct en heeft een openstelling van acht weken. Voorafgaand aan het seizoen van 2013 was er een lange en koude winter, waardoor bij de openstelling op 22 maart 2013 nog geen enkele tulp in bloei stond. Zelfs in de derde week van de openstelling stond het park niet in bloei. Wat ook kan gebeuren is een te lange regenperiode wanneer de tulpen al in bloei staan. Het gevolg daarvan kan zijn dat de tulpen gaan rotten of beschadigd raken. Ook de temperatuurstijging kan er voor zorgen dat de tulpen te snel opkomen en uitgebloeid zijn tijdens de openstelling (KNMI, 2008).

Politiek- juridisch: Keukenhof is een zelfstandige organisatie zonder subsidies of commerciële inmengingen van derden. Sinds januari 2015 is Keukenhof een besloten vennootschap geworden onder de naam bloembollententoonstelling Keukenhof B.V. Het park is vanaf januari niet meer afhankelijk van een bestuur (Bloembollenvisie, 2014).

1.3 SWOT-analyse

Op basis van de interne en externe analyse wordt de SWOT-analyse gepresenteerd in een confrontatiematrix in de bijlage. In de onderstaande samenvatting wordt kort uitgelegd wat de bevindingen zijn van de interne activiteiten en de externe werkelijkheden.

Keukenhof heeft een aantal sterke punten, zoals bezoekers uit 100 verschillende landen, veel activiteiten voor elke leeftijd en het is een uniek product. Deze sterke punten kunnen gecombineerd worden met de kansen om zo nog meer mogelijkheden te creëren voor de organisatie. Wanneer Keukenhof meer bezoek door basisscholen wil, kan de organisatie gebruik maken van de uniekheid van Keukenhof. Als Keukenhof een online lesprogramma maakt voor alle leeftijden dan kan dit zorgen voor meer bezoeken. Het zwakke punt van Keukenhof, niet top-of-mind bij leraren van basisscholen, moet Keukenhof aanpakken door activiteiten, lespakketten of kortingen aan te bieden (Keukenhof manual, 2015).

Hoofdstuk 2 Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt het probleem van Keukenhof geformuleerd en het doel van het onderzoek besproken. Verder worden de doelstellingen van het onderzoek beschreven en de deelvragen die de probleemstelling helpen te beantwoorden.

2.1 Aanleiding

De bezoekersaantallen van Keukenhof stijgen al een aantal jaar, zo waren er in het seizoen van 2013, 850.000 bezoekers. Aan het einde van het seizoen 2014 was zelfs het unieke bezoekersaantal van 1.000.000 bezoekers bereikt. Echter was in 2014 maar 4% van de bezoekers van Keukenhof jonger dan 12 jaar en 96% van de bezoekers van 12 jaar en ouder. In 2014 bezochten twee basisscholen in de Bollenstreek Keukenhof, dit zijn 49 kinderen in de leeftijd van 4 tot 12 jaar (Keukenhof bezoekersaantallen, 2014).

Het grote verschil tussen deze leeftijdsgroepen wil Keukenhof onderzoeken. Voor het seizoen 2015 heeft Keukenhof al stappen ondernomen om meer kinderen te ontvangen door middel van evenementen en meer promotie. Echter besteden zij alleen nog maar aandacht aan de dagjesbezoekers en niet aan schoolgroepen. Keukenhof wil daarom een onderzoek uitvoeren hoe zij zich moet positioneren met betrekking tot de uitstapjes die basisscholen maken.

Keukenhof kan buiten een dagje uit ook veel kennis overdragen, over het natuurproduct “bloembollen”, aan deze jonge generatie. In Keukenhof zijn verschillende activiteiten voor kinderen zoals een speurtocht, een speelweide met klim- en klautertoestellen, een kinderboerderij, een doolhof en stepping stones op de vijver.

Het uiteindelijke doel van Keukenhof is om inzicht te verkrijgen in een positioneringsstrategie om vervolgens met Keukenhof in de top 50 van schoolreisjes te komen. Keukenhof wil zich differentiëren van de concurrent zonder te ver af te wijken van zijn eigen product.

2.2 Probleemstelling

De probleemstelling van het onderzoek luidt als volgt: *“Hoe kan Keukenhof zich volgens basisscholen in de Bollenstreek positioneren, aan de hand van de sterke punten van Keukenhof, kernfactoren van succes, de behoefte van de klant en de differentiatiemogelijkheden ten opzichte van de concurrent?”*

De theorie van Kenichi Ohmae sluit het beste aan op de probleemstelling met betrekking tot de volgende termen: “sterke punten”, “behoefte van de klant” en “differentiatie van de concurrentie”. De theorie van Ohmae wordt nader toegelicht in het theoretisch kader. Ohmae stelt dat: *“Een unieke strategische positie is te realiseren door je als organisatie te differentiëren op minstens een van de factoren die de winst bepaalt: prijs, hoeveelheid en kosten”* (Ohmae, 1991, p. 126). In de gewenste situatie heeft de organisatie inzicht in de positionering aan de hand van haar sterkte punten, de behoefte van de klant en de differentiatiemogelijkheden ten opzichte van de concurrent waardoor een unieke positie in de markt behaald kan worden.

2.3 Doelstelling

De onderzoeksdoelstelling van het onderzoek luidt als volgt: *“Inzicht verkrijgen in de afwegingen die basisscholen maken met betrekking tot hun keuze van schoolreisjes, ten einde een advies te geven over het product op basis van de sterke punten en kernfactoren van succes van Keukenhof, klantbehoeften en de positionering van de concurrentie.”*

Het doel is om Keukenhof op 26 mei 2015 te voorzien van een onderzoeks- en adviesrapport betreffende de positioneringadviezen voor de organisatie omtrent de positionering voor basisscholen.

2.4 Deelvragen

De onderstaande onderzoeksvragen maken deel uit voor het beantwoorden van de probleemstelling. Om de probleemstelling zo goed mogelijk te kunnen beantwoorden zijn de deelvragen in de volgende thema's opgesteld: behoefte van de klant, concurrentie en de kernfactoren van succes.

Deelvraag 1: *Wat zijn volgens klanten en medewerkers van Keukenhof de kernfactoren van succes?* Om te kunnen achterhalen wat de kernfactoren van succes zijn van de organisatie wordt er gebruik gemaakt van desk- en fieldresearch. Door middel van deze methodes wordt er inzicht gegeven in het volgende deel van het probleem: *sterke punten*. Ohmae stelt dat je de kernfactoren van succes en de sterke punten van de organisatie op elkaar moet kunnen afstemmen (Ohmae, 1991, p.110).

Deelvraag 2: *Wat zijn de behoeftes van basisscholen in de Bollenstreek met betrekking tot schoolreisjes en of cultuuruitstapjes?* Vervolgens richt deelvraag twee zich op de behoeftes die basisscholen in de Bollenstreek hebben met betrekking tot een schoolreisje en of cultuuruitstapje. Ohmae stelt: *"Een succesvolle strategie is een strategie die de sterkte van de organisatie afstemt met de behoefte van de klant ten opzichte van de concurrentie"* (Ohmae, 1991, p.91). Door middel van kwantitatief onderzoek wordt er inzicht gegeven in het volgende deel van de probleemstelling: *behoefte van de klant*.

Deelvraag 2.1: *Wat is volgens basisscholen in de Bollenstreek het uiteindelijke doel van een bezoekje aan Keukenhof?* Deze subdeelvraag geeft meer inzicht in de uitwerking van het implementatieplan voor Keukenhof. Deze deelvraag wordt beantwoord door kwalitatief en kwantitatief onderzoek en geeft inzicht in het volgende deel van de probleemstelling: *behoefte van de klant*.

Deelvraag 2.2: *Wat voor faciliteiten moet Keukenhof volgens basisscholen kunnen bieden aan kinderen?* Deze subdeelvraag geeft meer inzicht in de uitwerking van het implementatieplan voor Keukenhof. Deze deelvraag wordt beantwoord door kwalitatief en kwantitatief onderzoek en geeft inzicht in het volgende deel van de probleemstelling: *behoefte van de klant*.

Deelvraag 3: *Hoe kan Keukenhof zichzelf differentiëren ten opzichte van de concurrentie?* Tot slot geeft deelvraag drie inzicht in hoe Keukenhof zich moet positioneren ten opzichte van de concurrentie. Door middel van fieldresearch en kwantitatief onderzoek wordt er antwoord gegeven op het volgende deel van de probleemstelling: *differentiëren ten opzichte van de concurrentie*.

Deelvraag 3.1: *Welke organisaties zijn concurrentie voor Keukenhof met betrekking tot schoolreisjes en/of cultuuruitstapjes?* Door middel van deze subdeelvraag wordt meer inzicht gegeven in de huidige markt en concurrentie van de organisatie. Dit door middel van kwantitatief onderzoek.

2.5 Doelgroep

De doelgroep van het onderzoek bestaat uit basisscholen in de Bollenstreek. De doelgroep is als volgt gesegmenteerd:

Het onderzoek wordt geografisch uitgevoerd onder basisscholen in de Bollenstreek in Zuid-Holland. De Bollenstreek omvat de volgende gemeentes: Noordwijk, Noordwijkerhout, Lisse, Hillegom en Teylingen (Isdbollenstreek, 2014). Deze gemeentes zullen meegenomen worden in het onderzoek. De bovengenoemde gemeentes omvatten een aantal van 47 scholen (Dienst uitvoering onderwijs, 2014).

De denominatie van scholen zegt iets over de levensbeschouwing of religieuze overtuiging waarop het onderwijs is gebaseerd. De doelgroep wordt onderverdeeld in openbaar onderwijs en bijzonder onderwijs. Openbare scholen zijn toegankelijk voor iedereen ongeacht welke levensbeschouwing of religie de kinderen hebben (Digiloket, 2014). Bijzondere scholen geven onderwijs op grond van godsdienst, levensovertuiging of onderwijskundige overtuiging (Rijksoverheid, 2015).

2.6 Grenzen onderzoek

In deze paragraaf worden achtereenvolgens de afbakening en de randvoorwaarden van dit onderzoek besproken.

Afbakening

Dit onderzoek richt zich uitsluitend op de doelgroep “basisscholen in de Bollenstreek”. Overige doelgroepen van Keukenhof worden niet meegenomen in het onderzoek. Keukenhof wil eerst onderzoeken waarom de basisscholen die in een straal van 10 kilometer rondom het park liggen, met een lage drempel tot bezoek, niet naar het park komen voor een schoolreisje of cultuuruitstapje.

Het eindresultaat van dit onderzoek is een adviesrapport aan de directie van Keukenhof met aanbevelingen gebaseerd op de volgende onderwerpen: de kernwaardes van succes, concurrentie, behoeftes van de klant en de organisatie. Deze drie onderwerpen zullen uitgewerkt worden tot een advies op het gebied van promotie, product, prijs en personeel. Het advies bevat een implementatieplan dat realistisch en goed uitvoerbaar is voor de organisatie. Er zal enkel een communicatieadvies ontwikkeld worden. Eventuele uitvoering van het advies wat betreft de implementatie zal door de organisatie zelf gedaan worden.

In dit onderzoek wordt een concurrentieanalyse gemaakt, waarbij de concurrentie wordt geanalyseerd op een aantal factoren. De informatie over de positionering van de concurrentie wordt uitsluitend verkregen van websites of publiekelijk opvraagbare stukken. De concurrentie die geanalyseerd wordt in deze analyse is een uitwerking van het kwantitatief onderzoek.

Randvoorwaarden

Het onderzoek moet goed uitvoerbaar zijn door externe en interne partijen in de organisatie. Bij het inhuren van externe partijen zijn de kosten voor de organisatie. Wekelijks is er een voortgangsgesprek met de stagebegeleidster vanuit de organisatie. De onderzoeker heeft toegang tot alle documentatie waar de organisatie over beschikt met betrekking tot jaarplannen, bezoekersaantallen, handleidingen en fotomateriaal. Eventueel gemaakte printkosten of reiskosten en onvoorziene kosten worden vergoed door de organisatie.

Het onderzoek is op hbo-niveau, wat betekent dat wetenschappelijke theorieën en onderzoeken worden toegepast op de praktijksituatie. Het onderzoek wordt geschreven in de Nederlandse taal. Het eindproduct wordt uiterlijk op 26 mei 2015 ingeleverd op de Hogeschool Leiden ter beoordeling.

Hoofdstuk 3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de relevante theorieën en publicaties voor het onderzoek beschreven. Op basis van deze theorieën wordt de probleemstelling beantwoord. Het theoretisch kader van dit onderzoek bestaat uit de volgende onderdelen: toelichting van begrippen uit het onderzoek, relevante theorieën en publicaties, theorie en conceptueel model bij de probleemstelling, kritische review en de hypotheses voor het onderzoek.

3.1 Toelichting van begrippen

Om verwarring te voorkomen zijn de volgende definities de correcte en door Keukenhof opgestelde definities die tijdens dit onderzoek gehandhaafd worden. De eerste definitie is “schoolreisjes”, onder schoolreisjes verstaat Keukenhof uitstapjes met als doel gezellig en leuk. De tweede definitie is “cultuuruistapjes”, hieronder verstaat Keukenhof uitstapjes met een educatief doel.

3.2 Positioneringstheorieën

In 1970 zijn strategische onderzoekers begonnen om systematisch te kijken naar de successen van bedrijven, data en de winst van organisaties. De onderzoekers ontdekten een verband tussen deze factoren. Deze ontdekkingen worden nog vaak gebruikt door strategen in management artikelen. Voorbeelden van artikelen zijn: Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Strategic Management Journal, Administrative Science Quarterly en Harvard Business Review. De interpretatie van deze strategieën wordt vaak nog in twijfel getrokken. Zijn deze regels altijd bij elk bedrijf van toepassing en zijn ze altijd winstgevend? Positioneringsstrategieën kunnen verdeeld worden in twee onderdelen. Er zijn markt- georiënteerde aanpakken en onderzoek georiënteerde aanpakken. Onderzoekers hebben verschillende meningen over de aanpak van het opstellen van een strategie.

Outside-in positionering: Michael Porter bedacht een markt- georiënteerde strategie met het vijf krachten model (1979) door het concept te gebruiken van het Ansoff model en de SWOT-analyse. Met zijn meest bekende model het “vijf krachten model” creëert hij handvatten om de krachten te analyseren in de markt waar het bedrijf zich in begeeft. Het doel is het maximaliseren van de omzet in de bestaande markt (Porter, 1979, pp.137-145). Michael Tracy en Fred Wiersema hebben deze strategie veranderd in drie waarde disciplines (1993). Met deze theorie kijk je naar de meest gewilde markt en hun concurrentie die wordt ontwikkeld door de structuur van de markt. Henry Mintzberg (1978) heeft deze aanpak bekritiseerd, hij vindt de theorie te smal. Hij zegt dat je de theorieën van Porter ook kunt onderzoeken door de vijf P's: ploy, plan, pattern, position en perspective. Doordat Porter de stakeholders van de organisatie analyseert en uitgaat van de krachten van de organisatie zelf is het mogelijk om een goede positie in de markt te krijgen. Daarom blijft het model van Porter belangrijk als een organisatie zich gaat (her)positioneren (Porter, 1979, pp.137-145).

Inside-out positionering: naast de markt- georiënteerde strategieën heb je nog de onderzoeks-georiënteerde strategieën. Deze strategie concentreert zich eerst op de krachten en middelen van de organisatie. Deze kijk op organisaties is ontwikkeld door Wernerfelt, Barney, Pfeffer en Salancik in 1980. Deze auteurs stellen dat wanneer je een strategisch voordeel hebt ten opzichte van de concurrent, je de concurrentie een stap voor bent. Bijvoorbeeld door de prijs en kwaliteit zo goed mogelijk in balans te hebben. Porter (1985) heeft organisaties omschreven door middel van de waardeketen. In een organisatie zijn kostendragers zoals infrastructuur, dit zijn support activiteiten. Ook zijn er kosten bringers zoals sales en marketing dit zijn primaire activiteiten (1985). Gary Hamel en C.K. Prahalad zijn gaan voortborduren op de waardeketen van Porter en hebben de uitspraak “kerncompetenties” bedacht. Door het kerncompetenties model uit 1990 hebben zij het model populair gemaakt. Het model is een som van de individuele capaciteiten of productie technologieën, de ervaring van het product van de organisatie in de afgelopen jaren en de collectieve ervaringen en expertise. Deze unieke kwaliteiten voegen waarde toe aan het product voor de consument (Hamel, G., Prahalad, C.K., 1994). Hamel en Prahalad stellen dat wanneer een organisatie zijn positie in de markt met zijn kernproducten kan onderhouden zij een goede positie hebben ten opzichte van de concurrentie.

In 1975 heeft Kenichi Ohmae een boek geschreven over het ontwikkelen van een strategie die zowel vanuit de organisatie als de markt kijkt. Hij vormt een triangel van de consument, de organisatie en de concurrent, dat hij omschrijft in zijn boek. Het boek "The Mind of the Strategist in 1982" werd een groot succes en veel Amerikaanse bedrijven begonnen zijn theorieën te gebruiken.

Ohmae heeft nooit een definitie omschreven over positioneren. Ohmae heeft het niet over positioneren maar over een onderscheidend concurrentievermogen. Dit kan worden bereikt door ten eerste te kijken naar de sterktes van de organisatie en ten tweede te kijken naar de behoeften van de klant. Tot slot zegt Ohmae dat een organisatie zich daardoor onderscheidt ten opzichte van de concurrentie. "Een unieke strategische positie is te realiseren door je als organisatie te differentiëren op minstens een van de factoren die de winst bepaalt: prijs, hoeveelheid en kosten." Volgens Ohmae leiden lage kosten tot een unieke positionering (Ohmae, 1991, p.126).

3.3 Theorieën en publicaties

De volgende theorieën worden als relevant beschouwd voor dit onderzoek.

3.3.1 Five forces, Michael Porter (1979)

Het vijf krachten model is samengesteld om de huidige situatie van een organisatie te begrijpen en om vervolgens een goede strategie te formuleren. Als de bedreigingen van substituten hoog zijn en er veel concurrentie op de markt is die een gelijk product verkopen, dan is er een hoge concurrentie op de markt die een lange-termijn effect zal hebben. In dit model leert de organisatie kijken vanuit de markt, het model is een outside-in benadering. De bedoeling is om toetreders, afnemers, leveranciers en substituten te analyseren. Wanneer de organisatie deze concurrentie goed heeft geanalyseerd kan er op basis van de uitkomsten van de analyse een positionering opgesteld worden vanuit de markt (Porter, 1979, pp. 137-145).

De eerste kracht die Porter omschrijft zijn de nieuwe toetreders in de markt. Zij brengen nieuwe capaciteiten met zich mee. Toetreders hebben het verlangen om de markt te delen, bedrijven moeten zich onderscheiden door hun acquisitie. Nieuwe toetreders kun je alleen te lijf gaan door product differentiatie. Dit creëert een muur, nieuwe bedrijven zijn vaak bereid om veel geld uit te geven om loyale klanten bij jou weg te trekken. Door het product te differentiëren biedt de organisatie weer iets nieuws aan de loyale klant waardoor zij niet overstappen.

Daarnaast heb je leveranciers en kopers. Leveranciers kunnen een enorme druk uitoefenen op de koopkracht en stijgende prijzen. Wanneer een leverancier besluit de kwaliteit te verlagen, is de inkopende organisatie daarmee in zijn nadeel. Krachtige leveranciers kunnen de winst uit een industrie trekken. De koper heeft de koopkracht, kopers kunnen beslissen waar zij inkopen. Ook kunnen kopers altijd een alternatief vinden, het maakt hun vaak niet uit waar zij het product vandaan halen (Porter, 1979, p. 137-145).

3.3.2 Core Competence, Hamel en Prahalad (1990)

Het kerncompetenties model van Hamel en Prahalad is samengesteld om een voordeel, ten opzichte van de concurrentie, te behalen uit de kerncompetenties van een organisatie. Om te achterhalen wat de kerncompetenties van de organisatie zijn, moeten zij zich focussen op de binnenkant van de organisatie, dit heet de inside-out benadering.

Hamel en Prahalad stellen dat het concurrentie voordeel van een organisatie ligt aan het ontwikkelen en focussen op de collectieve capaciteiten en ervaringen van de organisatie. Met deze vaardigheden is het mogelijk om een nieuw hoofdproduct of nieuwe dienst te ontwikkelen.

De organisatie moet de volgende handeling uitvoeren om tot een voordeel van de kerncompetenties te komen: ten eerste moet de organisatie heroverwegingen maken en de organisatie in een nieuw daglicht plaatsen. De organisatie moet zich afvragen of alle producten die zij hebben nog wel van belang zijn in de huidige markt en daar de doelstellingen op aanpassen. Daarnaast moet de organisatie achter de kerncompetenties komen. Dit kunnen zij doen door de volgende vragen te stellen: Hoe lang kunnen we aan de top blijven als we geen controle hebben over de competenties? Wat zijn de kansen in de toekomst? Geven de kerncompetenties toegang tot verschillende markten? En heeft het voordelen voor de klant? (Hamel en Prahalad, 1994, pp.203-2012).

Hamel en Prahalad stellen dat de kerncompetenties een lang-termijn voordeel kan creëren ten opzichte van de concurrentie wanneer een organisatie zich blijft focussen en ontwikkelen op de kerncompetenties.

3.3.3 MDC- model, Riezebos & van der Grinten (2011)

De auteurs omschrijven positioneren door middel van het MDC- model (merk, doelgroep en concurrenten). De organisatie moet voor het positioneren van een merk scherpe keuzes maken. De belangrijke keuzes zich toespitst op één behoefte, terwijl het merk vaak meerdere behoeftes zal moeten vervullen. Daarom kiest een bedrijf één goed afgebakende doelgroep waar zij zich op richten (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p. 23).

Als organisatie moet je goed nadenken over het positioneren door de productexplosie. Daarnaast is er een toenemend belang van de zichtbaarheid van de organisaties achter producten en diensten, de zogenoemde organisatie-explosie. Tot slot is er sprake van media-explosie (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p. 9).

Riezebos & Van der Grinten hanteren de volgende definitie voor positioneren: *“Bij positioneren gaat het feitelijk om de vraag op grond van welke identiteitsaspecten je een merk wilt profileren. Deze identiteitsaspecten moeten relevant zijn voor de klant en je merk bij voorkeur onderscheiden van de concurrent”* (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p. 20).

3.4 Theorie en conceptueel model

In deze paragraaf wordt de huidige theorie van dit onderzoek van business strateeg Kenichi Ohmae en het conceptueel model nader toegelicht. Deze paragraaf onderbouwt waarom het 3C model van Ohmae de meest geschikte theorie is bij het probleem.

3.4.1 Theorie

De bovengenoemde theorieën omvatten niet het gehele probleem van de organisatie. Daarom wordt er als centrale theorie gekozen voor het 3C model van Kenichi Ohmae. Deze theorie omvat de volgende aspecten: concurrentie, de klantbehoefte en de organisatie. Ook kijkt deze theorie vanuit zowel outside-in als inside-out de organisatie.

Ohmae stelt in zijn boek ‘The mind of the Strategist’ dat het succes van een organisatie niet komt door rigoureuze analyses maar door een bepaalde ‘state of mind’. Zo vertelt hij: *“Wat ik ‘The mind of the strategist’ noem is een constante drive naar resultaten. Vaak komt dat door middel van creativiteit en intuïtieve gedachten in plaats van rationale gedachte”* (Ohmae, 1991, p. 4).

Het doel van de 3C strategie is om een langetermijnsvoordeel ten opzichte van de concurrent te behalen. Door maatregelen te nemen die de concurrent moeilijk kan volgen en door dat voordeel verder uit te breiden (Ohmae, 1991, p. 41).

Ohmae stelt dat er vier manieren zijn om de positie van een organisatie te versterken ten opzichte van de concurrentie. Ohmae onderscheidt de volgende vier routes naar een strategisch voordeel, namelijk:

1. Organisatiestrategieën gebaseerd op de kernfactoren van succes
Het is van belang om eerst de kernfactoren van succes in de organisatie te onderzoeken waarna je een aantal bronnen toevoegt met informatie over de markt waar de organisatie kansen ziet om een significante strategie toe te passen in het voordeel ten opzichte van de concurrentie.
2. Organisatiestrategieën gebaseerd op relatieve superioriteit
Een relatief voordeel op de concurrentie kan alleen nog behaald worden door gebruik te maken van technologie, sales netwerk voordelen, of producten die niet direct met de concurrentie concurreren. Ook kan de organisatie gebruik maken van andere verschillen tussen de onderneming en de concurrentie.

3. Organisatiestrategieën gebaseerd op agressieve initiatieven
Soms is de enige mogelijkheid nog om de regels van het spel te veranderen of de status-quo in de war te sturen.
4. Organisatiestrategieën gebaseerd op strategische mate van vrijheid
In mate van intense concurrentie in een en dezelfde industrie is er een mogelijkheid tot om met nieuwe ontwikkelingen te komen. Deze innovaties kunnen een nieuwe markt aanboren of ontwikkelen met een nieuw product.

Al deze vier methodes zeggen dat de organisatie moet zorgen dat zij vermijden hetzelfde te doen, op dezelfde markt, als de concurrent (Ohmae, 1991, p.36-41). Keukenhof moet zich richten op de organisatiestrategie gebaseerd op de kernfactoren van succes. Wanneer zij deze strategie toepassen met oog voor de klant dan creëren zij een positieve plek ten opzichte van de concurrent.

De vier strategieën: kernfactoren van succes, relatieve superiority, agressieve initiatieven en strategische mate van vrijheid lijken erg makkelijk. Echter wanneer een organisatie gebruik maakt van deze concepten heeft dit in veel situaties, welke anders verdoemd waren te mislukken, geleid tot fascinerende en stimulerende uitdagingen.

Binnen deze strategieën moet een organisatie volgens Ohmae rekening houden met drie hoofdspelers, namelijk: de organisatie, de klant en de concurrentie. In de constructie van de strategie van Ohmae moeten de drie hoofdspelers een triangel vormen. De strateeg zorgt ervoor dat de strategie perfect aansluit op de sterkte van de organisatie en op de behoefte van de klant. Een perfecte op elkaar aangesloten strategie op 2C's zorgt voor een langdurige relatie. Ohmae stelt: *“Een succesvolle strategie is een strategie die verzekerd is van een betere en sterkere verbinding van de sterkte van de organisatie en de behoefte van de klant”* (Ohmae, 1991, p. 91). Onderstaand een toelichting van de strategieën per hoofdspeler.

Klant-georiënteerde strategieën

In een marktgeoriënteerde economie zoals in het heden, zal geen enkele markt homogeen blijven. Elke groep klanten wil een afwijkend product of dienst hebben. Een organisatie kan zich niet richten op alle soorten klanten en zal keuzes moeten maken op welke klant het zich zal gaan richten. De organisatie zal een onderscheid moeten maken tussen makkelijk en moeilijk bereikbare klantengroepen. Wanneer deze klantgroepen zijn gesplitst kan de organisatie een strategie per klantgroep toepassen om zo de inspanningen te kunnen verdelen. Alleen op deze manier is het mogelijk om zich te differentiëren van een concurrent. Een organisatie kan de klanten segmenteren door middel van: een doelstelling en klantendeckking (Ohmae, 1991, p. 99-109).

Organisatie-georiënteerde strategieën

Deze strategieën zijn functioneel met als doelstelling: het maximaliseren van de kracht van de onderneming ten opzichte van de concurrentie in de functionele gebieden die van doorslaggevende betekenis zijn voor het succes van een onderneming. Na het vaststellen van de behoefte en doelstellingen van de klant, ga je verder met ondernemingsstrategieën. Echter zal de concurrentie dit snel ontdekken en ook gaan doen. Het enige hoe je concurrentie kunt tegen gaan op dit gebied is het inzetten van de kernfactoren van succes (Ohmae, 1991, p. 110- 125).

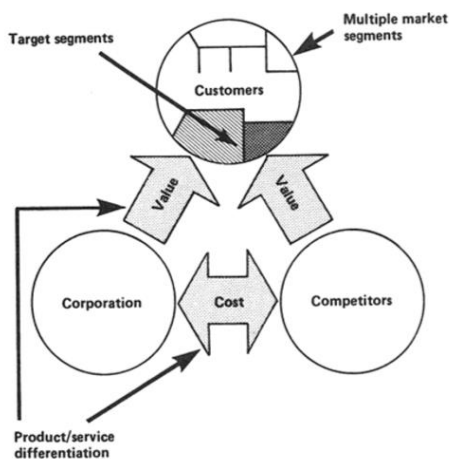
Concurrentie-georiënteerde strategieën

Deze strategieën kunnen worden ontwikkeld door te kijken naar functies waarin de organisatie zich kan onderscheiden ten opzichte van de concurrent. Denk hierbij aan inkoop, ontwerp engineering, verkoop en service (Ohmae, 1991, p. 126).

3.4.2 Conceptueel model

Uit alle theorieën in het theoretisch kader kan een keuze gemaakt worden met betrekking tot het beantwoorden van het centrale probleem in het onderzoek. De enige theorie die de organisatie, de klant en de concurrentie bekijkt is het 3C model van Kenichi Ohmae. Ohmae kijkt als enige niet alleen vanuit de organisatie maar ook vanuit de markt. Juist daarom is het conceptuele model 3C: Company, Customer, Competence van Kenichi Ohmae (1975) gekozen als centrale theorie. De theorieën van Porter, Hamel en Prahalad en Riezebos & van der Grinten focussen zich allemaal op een segment van het 3C model. Om met deze modellen een goede analyse te kunnen maken zou je verschillende modellen moeten combineren in het onderzoek.

Het model van Kenichi Ohmae focust zich op drie hoofdfactoren, namelijk: de klanten, de organisatie en de concurrentie. Het model laat zien dat de consument opgesplitst wordt in het target segment en het multiple market segment zoals in de bovenstaande paragraaf verklaard is. Ook is te zien dat zowel de concurrentie als de organisatie waarde toe kan voegen aan de consument. De concurrentie en de organisatie kunnen een prijsoorlog ontwikkelen op basis van de kosten van het product. Wanneer een organisatie het beter doet dan de concurrent dan kan de organisatie een differentiërende positie innemen ten opzichte van de concurrentie.



Afbeelding 1: 3C model Kenichi Ohmae (Ohmae, 1991)

3.4.3 Hypothese onderzoek

In deze paragraaf worden de vier hypothesen die dit onderzoek toetst besproken. Deze hypothesen zijn gebaseerd op de theorie en het bijbehorende conceptuele model van Kenichi Ohmae.

Dit onderzoek toetst een aantal hypothesen om na te gaan of de organisatie een concurrentievoordeel kan behalen wanneer deze inspeelt op de klantbehoefte, de concurrentie en de eigen kernfactoren van succes. Een perfect op elkaar aangesloten strategie van de 2C's zorgt voor een langdurige relatie. Ohmae stelt: *“Een succesvolle strategie is een strategie die verzekerd is van een betere en sterkere verbinding van de sterkte van de organisatie en de behoefte van de klant”* (Ohmae, 1991, p. 91). De onderstaande hypothesen toetsen op welke C de organisatie zich moet focussen om uiteindelijk een goede balans tussen de andere C's te krijgen.

Hypothese 1: Als de organisatie een succesvolle strategie ontwikkelt verzekert dit de onderneming van een sterke of betere aansluiting van de eigen capaciteiten en de behoefte van de consument in vergelijking met de concurrentie.

Wanneer de concurrentie beter in staat is een aansluiting te bewerkstelligen, kan de onderneming op termijn in een langdurig nadeel komen. Als de wijze waarop de onderneming de klant benadert, identiek is aan die van de concurrentie, kan de consument geen onderscheid maken. Dit zou een prijzenoorlog tot gevolg kunnen hebben. De organisatie moet altijd de 3C's in perspectief zetten om zo tot een langdurig voordeel te komen ten opzichte van de concurrentie. *“A successful strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strengths to customer needs than is provided by competitors”* (Ohmae, 1991, p.91). De relatie van de bovengenoemde hypothese tot het probleem is dat wanneer de organisatie inzicht krijgt in de behoefte van de consument, de organisatie een betere aansluiting tot deze behoefte kan genereren.

Hypothese 2: Als de organisatie een strategisch voordeel wil realiseren ten opzichte van de concurrentie dan zal de organisatie de huidige markt moeten segmenteren en de inspanningen richten op de behoefte van de klant uit het gekozen segment.

De organisatie kan zich richten op de behoefte van de klant, dit kan door het gehele klantenbestand te segmenteren door middel van: doelstellingen, klantendekking, structurele veranderingen, veranderende toepassingen, klantengroep en door zicht te houden op de huidige trends. *“To establish a strategic edge over its competition, therefore, the corporation will have to segment the market it must identify one or more concentrate its efforts on meeting their needs”* (Ohmae, 1991, p.99). De relatie van de bovengenoemde hypothese tot het probleem is dat, wanneer de organisatie inzicht heeft in hoe de concurrentie zich positioneert ten opzichte van de organisatie, er een duidelijke doelgroep kan worden omschreven waar de organisatie aan de behoefte van de klant kan voldoen.

Hypothese 3: Als de organisatie een positief onderscheid creëert ten opzichte van de concurrentie in de functionele sleutelgebieden dan is dit van vitaal belang voor de bestendigheid van een gunstig en winstgevend marktaandeel.

Als de organisatie de kernfactoren van succes op de juiste segmenten afstemt dan creëert het een onderscheiden positie ten opzichte van de concurrentie. De concurrentie zal snel achter de nieuwe strategie van de onderneming komen en deze strategie ook gaan volgen. De enige manier om zo een grote concurrentieslag met succes te overleven is een voorsprong te creëren. *“Maintaining a positive differential in key functional strengths is vital to retaining an advantage in profit performance and market share”* (Ohmae, 1991, p. 111). De relatie van de bovengenoemde hypothese tot het probleem is dat als de organisatie zijn kernfactoren van succes inzet er een winstgevend marktaandeel ontstaat.

3.5 Kritische review

In de volgende paragraaf wordt de kritiek, over het 3C model van Ohmae, door critici over het model gegeven. Het is goed om op de hoogte te zijn van deze kritiek zodat daar rekening mee gehouden kan worden tijdens het onderzoek.

Verouderd: De kritiek die het 3C model van Kenichi Ohmae ontvangt is dat het model verouderd is. In de United States of America hebben onderzoekers in 1980 de theorie van Ohmae ingehaald en vervangen. Maar in werkelijkheid behoudt het model met de 3C's tot op heden nog zijn kracht. Ohmae heeft in zijn boek "The Next Global Stage: Challenges and Opportunities in our Borderless World (2005)" zijn eigen theorie in perspectief bekeken.

Breder model: Lui en Pan zien het 3C model als onderdeel van een breder model, omdat volgens hen de markt niet in de simpele driedeling van de concurrentie, de organisatie en de klant gesegmenteerd kan worden. Lui en Pan integreren de 3C's in een model waarin ook de productiefactoren, globale marktbehoefte, de status van de bedrijfstak en gerelateerde bedrijfstakken zijn meegenomen.

Japans onderzoek in een westerse wereld: Ohmae heeft gedurende zijn onderzoek al zijn resultaten getest op Japanse organisaties. Er is een groot verschil tussen Westerse en Japanse ondernemingen. Door deze verschillen brengt Ohmae in 1982 een Amerikaanse versie uit met een iets andere aanpak (Ohmae, 1991, xii). Het is goed om hier rekening mee te houden gedurende dit onderzoek omdat het Japanse boek gebruikt wordt. Ten eerste verschilt het ondernemingsconcept. Het Japanse ondernemingsconcept gaat uit van een werkgemeenschapsidee, terwijl bij het westerse model de aandeelhouders als eigenaren van de onderneming worden beschouwd en de medewerkers worden gezien als ingehuurde werkrachten.

Daarnaast is in Japan het begrip organisatie en mensen gelijk aan elkaar. In Japan hebben de medewerkers meer inspraak en vrijheden, terwijl het Westerse organisatieconcept is ontleend aan het militaire systeem waarbij er meer afstand is tussen management en medewerker. Verder is de overheid in Japan leidend terwijl dit in westerse landen begeleidend is. Tot slot richten Japanse ondernemingen zich veel meer op nieuwe concepten zoals technologie. Ohmae stelt dat het centrale idee van zijn theorie relevant is voor het strategisch denken in ieder bedrijf (Ohmae, 1991, p.1-3).

Hoofdstuk 4 Methodologie

Naar aanleiding van het theoretisch kader is er een passend meetinstrument voor dit onderzoek gevormd. In dit hoofdstuk staat beschreven wat er onderzocht is vanuit deskresearch en waarom er is gekozen voor zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek.

4.1 Methode van onderzoek

Om tot een nieuwe positionering te komen voor basisscholen in de Bollenstreek, moet er eerst onderzocht worden wat Keukenhof op dit moment al doet voor basisscholen in de Bollenstreek. Om tot deze informatie te komen is er gebruik gemaakt van deskresearch binnen de organisatie. Hiermee wordt achterhaald wat de doelstellingen en beweegredenen van Keukenhof zijn om zich te focussen op deze onderzoeksdoelgroep. Het onderzoek wordt uitgevoerd onder basisscholen in de Bollenstreek. Om tot een goed kwantitatief onderzoek te komen wordt eerst gebruik gemaakt van twee pilot interviews (kwalitatief). De informatie die uit de pilot interviews komt, wordt gebruikt om de enquête op te stellen. Op deze manier wordt de enquête niet gevormd door aannames en gedachtes maar op basis van feiten. Kwalitatief onderzoek is onderzoek dat wordt uitgevoerd om de motieven en beweegredenen van de doelgroep te ontdekken. Omdat deze vorm van onderzoek kleinschalig is kun je een diepgaand gesprek houden over de gekozen topics. Naar aanleiding van de diepgaande interviews kan een goede enquête opgesteld worden, die over de gehele onderzoekspopulatie verspreid wordt.

4.2 Representativiteit

Uit het vooronderzoek dat is gehouden door middel van twee pilot interviews is gebleken dat de enquêtes voor het onderzoek verspreidt moeten worden onder de leerkrachten van de basisscholen in de Bollenstreek. Omdat niet van alle leerkrachten uit de Bollenstreek achtergrond variabelen bekend zijn, zoals de verdeling van mannelijke en vrouwelijke leerkrachten in de Bollenstreek, is het niet mogelijk om hierop de representativiteit van de totale populatie te toetsen. De achtergrond variabelen die wel bekend zijn is de verdeling van de geloofsovertuiging van basisscholen in de Bollenstreek. Het is pas mogelijk om een representatieve uitspraak te doen wanneer je een deel van de gehele populatie neemt en dit gedeelte exact overeen komt met de gehele populatie. Voor dit onderzoek is er gekozen om de representativiteit te toetsen van de sociaal-culturele factoren van het totaal aantal basisscholen in de Bollenstreek. Hierbij wordt gekeken wat de verdeling is tussen openbaar en bijzonder onderwijs. Omdat het aantal enquêtes dat is ontvangen niet dezelfde verdeling heeft als de verwachte verdeling van de doelgroep, namelijk: 26% openbaar onderwijs en 74% bijzonder onderwijs, zijn de resultaten gewogen. De respondenten van het openbaar onderwijs zijn ondervetegenwoordigd en worden vergroot met een weegfactor groter dan 1, de respondenten van het bijzonder onderwijs worden verkleint met een weegfactor kleiner dan 1. De gemiddelde weegfactor is 1, zodat de steekproefgrootte vóór en na weging hetzelfde is (Du Clou, 2015).

4.3 Kwalitatief onderzoek

Het kwalitatief onderzoek is de eerste stap tot onderzoeksresultaten in het onderzoek. Uit alle scholen in de Bollenstreek, via de lijst van Ministerie van Onderwijs, worden aselekt twee scholen gekozen om een interview af te nemen. Het eerste interview wordt afgenomen in Lisse op De Beekbrug, respondent directeur de heer Peters. Dit interview is vooral peilend om erachter te komen wat de kenmerken van de doelgroep zijn. Om de uitkomsten van het eerste interview te testen wordt er een vervolg interview gehouden bij basisschool De Achtbaan in Voorhout, respondent directeur de heer Verdegaal. In dit interview worden de uitkomsten van het eerste interview nogmaals voorgelegd in vergelijking tot het tweede interview. Vervolgens worden deze twee uitkomsten verwerkt in het kwantitatief onderzoek (Meier & Mandemakers, 2007, p.42-43).

Gesprekstechniek

Tijdens dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van een individueel interview. Het interview wordt afgenomen door middel van open interview vragen en duurt circa 30 minuten. Een open interview begint met een open vraag, daarna zal de volgende vraag gesteld worden om het interview te openen: Kunt u mij vertellen hoe het organiseren van schoolreisjes en cultuurodstapjes te werk gaat op uw basisschool?

Tijdsperiode en plaats

De locatie van het interview wordt bepaald door de respondent zelf. Er kan gekozen worden tussen het kantoor van Keukenhof of de betreffende basisschool. De interviews vinden plaats in één week en duren circa 30 minuten. Het interview zal bij goedkeuring van de respondent opgenomen worden met een recorder. Na de opname van het interview zal deze verwerkt worden in verbatims. De verbatim zorgt ervoor dat de informatie die het meest van belang is voor het interview gemakkelijk gefilterd kan worden door de onderzoeker.

4.4 Kwantitatief onderzoek

Het vervolg op de kwalitatieve pilot interviews is een gestructureerde dataverzamelmethode zoals enquêtes. De vragen zijn voor iedere respondent hetzelfde en worden systematisch geregistreerd. Hierdoor is het mogelijk om de samenhang van de doelgroep te meten. Om de theorie, het 3C model, van het onderzoek zo goed mogelijk toe te passen gedurende de enquête, wordt in de enquête ingespeeld op de behoefte van de klant, de organisatie en de huidige concurrentie. Door middel van een enquête kunnen deze factoren goed gemeten worden. Dit komt omdat je met een enquête gegevens kunt verzamelen als je iets wilt weten over: opinies, gedragsintenties, omstandigheden, gedachten en attitudes (Baarda & de Goede, 2010, p. 10-12).

Soorten vragen

In het onderzoek wordt gebruik gemaakt van een schriftelijke enquête die via een retourenveloppe kosteloos teruggestuurd kan worden. Deze keuze is gemaakt om de drempel tot deelname zo klein mogelijk te maken. Om deze reden is er gekozen zo min mogelijk open vragen te gebruiken. De volgende soorten vragen zijn gebruikt bij het opstellen van de enquête: multiple choice, openvraag, half-open vraag, meervoudige vraag en schalingsvraag /matrixvraag (Baarda & de Goede, 2010, pp. 42- 45). In de bijlage van dit onderzoek is een overzicht van de bovengenoemde vragen te lezen (Bijlage enquête, blz.49-54).

Tijdsperiode

Door middel van een enquête kun je in een korte tijd veel mensen bereiken. Gedurende drie dagen worden de enquêtes rondgebracht in een goodiebag, bij scholen in de Bollenstreek. Na deze drie dagen wordt er een limiet van een week voor het invullen van de enquête gesteld. Op deze manier is het mogelijk om snel een respons te krijgen. Wanneer er voor een langere periode wordt gekozen komen de enquêtes vaak onder in de postvakjes van de leerkrachten. Doordat er een prijs verbonden is aan het retour zenden van een ingevulde enquête, is de kans groter dat de enquêtes snel retour gezonden worden (Exporesults, 2015).

4.5 Werving en selectie respondenten

In deze paragraaf wordt de werving en selectie van respondenten uitgelegd, voor zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek.

4.5.1 Werving kwalitatief onderzoek

De gegevens van het Ministerie van Onderwijs worden geraadpleegd om respondenten te vinden voor het onderzoek. Uit deze lijst met basisscholen in de Bollenstreek worden aselekt twee scholen gekozen. Bij een aselekt steekproef worden volstrekt willekeurig onderzoekseenheden getrokken. Alle scholen in de Bollenstreek hebben op deze manier evenveel kans om uit de lijst getrokken te worden. Hierdoor maak je geen onderscheid in plaats, soort onderwijs of grootte van de school. Vervolgens wordt er contact opgenomen met deze school of zij mee willen werken met het onderzoek. Wanneer hier akkoord voor gegeven wordt kan de onderzoeker een afspraak maken voor het interview.

4.5.2 Werving kwantitatief onderzoek

De volgende stappen zijn ondernomen om respondenten voor het kwalitatief onderzoek te vinden. Het Ministerie van Onderwijs beschikt over een lijst van basisscholen in heel Nederland. Deze lijst is vervolgens demografisch gesegmenteerd in: de Bollenstreek en de rest van Nederland.

Daarna zijn de basisscholen in de Bollenstreek telefonisch benaderd. Op deze manier is er al een eerste contactmoment met de basisschool voordat het onderzoek plaats vindt. Het onderzoek richt zich op de leerkrachten van alle basisscholen. Het is lastig om met al deze leerkrachten in contact te

komen, daarom is er gekozen om eerst de directie van de scholen te benaderen. Wanneer de directie van de basisschool toestemming geeft, wordt er gelijk gevraagd naar het aantal leerkrachten op de basisschool. De reden tot het enquêteren van alle leerkrachten van elke basisschool in de Bollenstreek is tot stand gekomen door de pilot interviews. Uit deze interviews blijkt dat elke leerkracht zelf de keuze maakt welke uitstapjes de klas maakt. Daarom is het van belang om ook echt elke leerkracht input te laten geven voor het onderzoek. Wanneer de directie akkoord geeft om de enquêtes te verspreiden wordt er een vervolg afspraak gemaakt om de enquêtes langs te brengen. De enquêtes worden in papieren versie verspreid met een antwoordenvolp van Keukenhof, op deze manier is het retour zenden van de enquête kosteloos voor de respondenten.

Door de deelname aan het onderzoek maken de leerkrachten kans om met hun klas gratis een bezoek aan Keukenhof 2015 te mogen brengen. Door de twee contact momenten met de basisschool en het kans maken op een uitstapje wordt de respons verhoogd. De enquêtes worden verspreid in een tas van Keukenhof met een poster en sleutelhanger erin. Het doel van het onderzoek is om een respons van 20% te halen.

Aantal basisscholen Bollenstreek	47
Aantal leerkrachten	550
Respons	20%

Afbeelding 2: Overzicht respondenten

4.6 Berekening steekproef

De onderzoekspopulatie betreft alle leerkrachten in de Bollenstreek. Omdat de onderzoekspopulatie 47 basisscholen zijn kan de gehele populatie onderzocht worden. Uit de pilot interviews is gebleken dat de enquête verspreid moet worden onder de leerkrachten van de basisscholen.

Het aantal leerkrachten in de Bollenstreek betreft 550, deze gehele populatie wordt onderzocht. Omdat er niet verwacht kan worden dat iedereen aan het onderzoek meewerkt, moet er rekening worden gehouden met een verwacht responspercentage. In dit onderzoek is gekozen voor een respons van 20%, dit percentage is vastgesteld door Exporesult. Het responspercentage hangt af van veel factoren zoals de distributiemethode, kwaliteit van de uitnodiging en communicatietype. Omdat de enquête langs de basisschool wordt gebracht met een retourvolp en de leerkracht een kans krijgt om een uitstapje te winnen, is er gekozen voor een hoog respons percentage (Steekproef Exporesult, 2015).

Ook moet er rekening gehouden worden met een foutmarge. Gedurende dit onderzoek wordt er een foutmarge van 8,22% aangehouden. Dit is berekend op basis van de gehele populatie van 550 leerkrachten, de 113 respondenten die werkelijk de enquête hebben ingevuld en met een betrouwbaarheidsniveau van 95% (Checkmarket, 2015).

Vervolgens is er een berekening gemaakt van de steekproef. Met een foutmarge van 8.22%, een betrouwbaarheid van 95%, een populatie van 550 en een spreiding van 50%. Uit deze berekening blijkt dat de vereiste steekproefgrootte 114 enquêtes is (Journalinks, 2015).

Formule voor een steekproef waarbij de populatie eindig is:

$$n \geq \frac{Z^2 \times p(1-p)}{F^2} + \frac{(N-1) \times F^2}{Z^2 \times p(1-p)}$$

	Aantal	Uitleg
n	114	Dit is het aantal benodigde respondenten voor de steekproef
Z	1,96	De standaard afwijking bij een bepaald betrouwbaarheidspercentage. Bij een betrouwbaarheid van 95%.
N	550	De grote van de populatie
P	20%	Respons percentage
F	5%	Berekende foutmarge

Afbeelding 3: Berekening steekproef

4.7 Operationalisatie

In de volgende paragraaf staat beschreven via welke wijze en met welk meetinstrument de deelvragen voor het onderzoek worden beantwoord.

Deelvraag 1: “Wat zijn volgens klanten en medewerkers van Keukenhof de kernfactoren van succes?”

Het achterhalen van de kernfactoren van succes is niet makkelijk, hier kan via twee benaderingen aan informatie worden gekomen. Ten eerste het verdelen van de markt in segmenten en daarnaast het onderzoeken van wat succesvolle ondernemingen onderscheidt van niet-succesvolle ondernemingen (Ohmae, 1991, p.42). Om dit te kunnen analyseren wordt er gebruik gemaakt van field- en deskresearch onder basisscholen in de Bollenstreek en medewerkers van Keukenhof.

Deelvraag 2: “Wat zijn de behoeftes van basisscholen in de Bollenstreek met betrekking tot schoolreisjes en of cultuuruitstapjes?”

Om een voorsprong ten opzichte van de concurrentie te krijgen moet je eerst weten wat de behoeften zijn van de doelgroep. Ohmae stelt dat een organisatie eerst de klanten moet segmenteren om daarna volledig te kunnen concentreren op het gekozen segment klanten (Ohmae, 1991, p.99). Door middel van fieldresearch worden de behoeften van de klant onderzocht om erachter te komen wat de klant daadwerkelijk van Keukenhof verwacht. Om de klant te betrekken is er voor gekozen om eerst het huidige aanbod van Keukenhof voor schoolgroepen te benoemen, waarna de leerkrachten zelf de kans krijgen om via een open vraag hun input te geven. Daarbij wordt de volgende vraag gesteld: wat zou Keukenhof uw leerlingen kunnen bieden om het bezoek nog leuker/ educatiever te maken?

Deelvraag 3: “Hoe kan Keukenhof zichzelf differentiëren ten opzichte van de concurrentie?”

Ohmae stelt dat wanneer je een positie kan creëren die zich differentieert van de concurrentie, je automatisch een voordeel ten opzichte van de concurrentie hebt en zij het moeilijk vinden om te volgen (Ohmae, 1991, p.41). Als Keukenhof kan identificeren wat de kernfactoren van succes van de organisatie zijn dan kunnen zij zich hierop focussen om zich te differentiëren ten opzichte van de concurrentie. Om antwoord te kunnen geven op deze deelvraag wordt er zowel fieldresearch als deskresearch uitgevoerd om de kernfactoren van succes te achterhalen. Fieldresearch wordt uitgevoerd bij basisscholen in de Bollenstreek, deskresearch wordt uitgevoerd door middel van interne gesprekken met de medewerkers van Keukenhof.

4.8 Analyse en rapportage

Gedurende het onderzoek wordt het onderzoeksbureau Exporesult te Weesp ingeschakeld om een online survey op te stellen. Wanneer de papieren enquêtes geretourneerd worden door de leerkrachten van de basisscholen kan de onderzoeker deze invoeren via de online survey van Exporesult. Alle enquêtes worden genummerd op volgorde van binnenkomst, vervolgens worden de onderzoeksresultaten ook op hetzelfde nummer ingevoerd, waardoor in een later stadium altijd de juiste informatie gekoppeld kan worden aan de onderzoeksresultaten.

Wanneer de laatste enquêtes zijn ingevoerd levert het onderzoeksbureau Exporesult alle gegevens in een SPSS bestand aan. Vervolgens kan de onderzoeker de resultaten en conclusies uit dit SPSS halen. Door frequentietabellen, grafieken en kruistabellen te maken. Daarna kunnen de onderzoeksgegevens getoetst worden.

Hoofdstuk 5 Resultaten

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van het onderzoek per deelvraag. Door middel van de onderstaande deelvragen is er inzicht gegeven hoe de respondenten vinden dat Keukenhof zich het beste kan positioneren. De respondenten zijn ondervraagd aan de hand van de behoefte van de klant, de kernfactoren van succes, concurrentie en de sterke punten van de organisatie. In de bijlage zijn alle onderzoeksresultaten in grafieken en tabellen weergegeven.

5.1 Representativiteit

Het verschil tussen openbaar en bijzonder onderwijs blijkt niet significant verschillend ten aanzien van de segmentatievariabelen. Onder de respondenten die gereageerd hebben op dit onderzoek is de verdeling van 26% openbaar onderwijs en 74% bijzonder onderwijs niet behaald. Om te controleren wat de reden is dat de scholen niet hebben gereageerd zijn zes scholen nog een keer gebeld. De reden dat het openbaar onderwijs niet heeft gereageerd is omdat zij vaak verplicht zijn om mee te doen aan enquêtes en daarom nu niet benaderd willen worden. Dit is een gegronde reden om een weging uit te voeren. De respondenten van het openbaar onderwijs zijn ondervertegenwoordigd en worden vergroot met een weegfactor groter dan 1, de respondenten van het bijzonder onderwijs worden verkleind met een weegfactor van kleiner dan 1. De gemiddelde weegfactor is 1, zodat de steekproefgrootte vóór en na weging hetzelfde en representatief is (Du Clou, 2015). Omdat het aantal respondenten niet representatief is tegenover de normale verdeling van basisscholen is er een weging op de output van het onderzoek gedaan (Chi-kwadraattoets respondenten, blz.47).

Door de feitelijke waarnemingen en de verwachte waarnemingen naast elkaar te zetten en te kijken wat het verschil tussen beiden is, is er gecontroleerd of de toets representatief is. Doordat het verschil klein is komen de feitelijke waarden overeen met de verwachte waarden. De p (asymptotische significantie) van dit onderzoek is na de weging groter dan 0.05, wat betekent dat het resultaat niet significant verschillend is. De toets is dus valide omdat alle cellen voldoende zijn gevuld. De conclusie die getrokken kan worden is dat de steekproef representatief is ten opzichte van de populatie alwaar de verhouding volgens het Ministerie van onderwijs (Ministerie van onderwijs, 2015) 26% openbaar onderwijs en 74% bijzonder onderwijs bedraagt (Chi-kwadraattoets respondenten, blz.47). Door middel van de weging zullen de uitspraken een representatief beeld vormen van wat in de totale populatie gevonden zou worden (Representativiteit Exporresult, 2015).

Significantie

Het onderzoek is uitgevoerd met een kleine steekproef, daarom is het moeilijk om significante waarden te vinden. Voor een parametrische test, zoals de T-test of de ANOVA test is interval data nodig. Omdat dit onderzoek alleen maar categoriale data bevat mogen er alleen non-parametrische testen worden uitgevoerd. In dit onderzoek, wordt de significantie van het onderzoek getest aan de hand van de volgende toetsen: Pearson Chi-Square, Mann-Whitney Test en de Cramer's V test bij het beantwoorden van de deelvragen.

5.2 Resultaten algemene vragen

In deze paragraaf wordt antwoordt gegeven op de algemene vragen uit het onderzoek. Dit schetst een beeld van de huidige situatie waarin Keukenhof zich bevind. De uitspraken die in deze paragraaf gedaan worden gelden voor de 113 respondenten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek inclusief de weging.

Uit het onderzoek blijkt dat 71% van de respondenten les geeft op het bijzonder onderwijs en 29% op het openbaar onderwijs (Freqtab 27, blz.105) en van deze leerkrachten is 84% nog nooit naar Keukenhof geweest. Van de 21 leerkrachten die wel een bezoek aan Keukenhof hebben gebracht, zeggen 18 leerkrachten dat zij de afgelopen vijf jaar een keer naar het park zijn geweest (Freqtab 4-5, blz.60-61).

De volgende redenen die de leerkrachten geven waarom zij niet of weinig naar Keukenhof komen luiden als volgt: 25% van de leerkrachten ontvangt graag een lespakket van Keukenhof voor de aanvang van het seizoen, daarnaast willen 28 leerkrachten meer activiteiten doen tijdens een bezoek aan het park en wil 58% van de respondenten een gereduceerde entreprijs (Freqtab 32, blz.109).

Daarnaast geeft 24% van de respondenten aan dat zij nog nooit hebben nagedacht over een schoolreisje naar Keukenhof. Waardoor het park niet top-of-mind is bij basisscholen in de Bollenstreek. 10 leerkrachten geven aan dat een bezoek aan Keukenhof te weinig educatieve onderdelen bevat en 14% van de leerkrachten geven aan dat zij andere uitstapjes leuker vinden voor kinderen uit het basisonderwijs (Frequency 31, blz.108).

113 leerkrachten zijn van mening dat wanneer het park gratis of tegen een kleine vergoeding wordt opengesteld zij wel naar Keukenhof komen met de leerlingen. Ook geven 48 leerkrachten aan dat zij graag een lespakket over Keukenhof ontvangen voordat zij naar Keukenhof komen. Als Keukenhof meer activiteiten voor basisschool leerlingen gaat organiseren geven 28 leerkrachten aan dat zij een bezoek aan het park komen brengen (Frequency 32, blz.109).

Ook blijkt uit dit onderzoek dat veel leerkrachten niet op de hoogte zijn van de activiteiten die Keukenhof op dit moment aan basisscholen biedt. Na vermelding van de huidige activiteiten zegt 12% van de leerkrachten dat het huidige aanbod voldoende is (Frequency 30, blz.106-107). Na bovengenoemde uitspraak geeft 22% van de leerkrachten aan dat zij waarschijnlijk tot zeker een bezoek aan Keukenhof komen brengen in de komende twee jaar. 34% van de respondenten geeft aan nog te twijfelen of zij wel of niet een bezoek aan Keukenhof gaan brengen (Frequency 11, blz.78).

Uit kruistabel 1 is af te lezen dat zowel de bovenbouw als de onderbouw niet vaak naar Keukenhof komt, namelijk: 46 leerkrachten van de onderbouw geven aan nog nooit naar Keukenhof te zijn geweest en 45 leerkrachten van de bovenbouw geven aan nog nooit naar Keukenhof te zijn geweest. Het aantal leerkrachten dat tijdens hun loopbaan wel naar Keukenhof is geweest met hun leerlingen, is voor zowel de onderbouw als de bovenbouw ongeveer gelijk. 10 respondenten van de onderbouw geeft aan wel eens naar het park te zijn geweest en 6 respondenten van de bovenbouw geven aan wel eens naar Keukenhof te zijn geweest.

Er is een representatief beeld gevormd door middel van de kruistabel in de bijlage. Waarin de verdeling van de bovenbouw en onderbouw, in vergelijking wordt gesteld met een bezoek aan Keukenhof (Kruistab 1, blz.115). Op het oog lijkt er geen verschil te zijn tussen de onderbouw en bovenbouw en of de leerkracht al vaker naar Keukenhof is geweest. Om het alleen op het oog te meten is niet voldoende daarom is het vervolgens statistisch getoetst door middel van een Mann-Whitney test en een Chi-Square toets. Er is gekozen voor deze non-parametrische testen omdat dit onderzoek te maken heeft met categoriale data, hiermee wordt niet aan de eisen voor een parametrische test voldaan.

De p (asymptotische significantie) van dit onderzoek is na de weging groter dan 0,05 en is dus niet significant, de toets is valide omdat alle cellen voldoende zijn gevuld. Uit deze toetsen kan worden geconcludeerd, zoals in eerste instantie al te zien is, dat deze output niet significant is. De waarde is niet significant dus er is statistisch gezien geen verschil tussen beiden groepen (Kruistab 1, blz.115). Ook het verband tussen het soort onderwijs en of de basisschool de afgelopen jaren al eerder naar Keukenhof geweest is, laat geen significant verband zien (Kruistab 2, blz.116-117).

5.3 Resultaten per deelvraag

In deze paragraaf worden de resultaten van het onderzoek getoond om vervolgens de deelvragen en hypotheses van dit onderzoek te kunnen beantwoorden. De uitspraken die in deze paragraaf gedaan worden gelden voor de 113 respondenten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek inclusief de weging.

Deelvraag 1: Wat zijn volgens klanten en medewerkers van Keukenhof de kernfactoren van succes?

“Als je de kern van succes van de organisatie kan identificeren en daar de goede mix van middelen aan toevoegt, dan ben je in staat om de organisatie in een superieure positie te plaatsen ten opzichte van de concurrentie” (Ohmae, 1991, p.42-50). Hiermee stelt Ohmae dat wanneer je goed inzicht hebt in de kern van succes van de organisatie je deze kunt inzetten in alle sales- en marketinguitingen die de organisatie uit naar de doelgroep. Om inzicht te geven wat de leerkrachten van basisscholen in de Bollenstreek vinden wat de kern van succes en de sterke punten van Keukenhof zijn, beantwoordde de respondenten de volgende vraag: Wat maakt een bezoek aan Keukenhof speciaal?

30% van de respondenten vindt Keukenhof een uniek product, daarnaast vinden 38 respondenten het speciaal dat Keukenhof het showvenster van de Bollenstreek is. Het feit dat er miljoenen bollen op 32 hectaren staan, was voor 39 respondenten een sterk punt van Keukenhof. 15% van de respondenten vindt het een sterk punt dat de bezoekers uit 100 verschillende landen komen (Frequency 34, blz.110).

Uit de open antwoorden blijkt dat 11 respondenten vinden dat Keukenhof een mooie locatie is om kinderen iets te leren over het groeiproces van bol tot bloem. Daarnaast vinden 7 leerkrachten het belangrijk om kinderen in de Bollenstreek ten minste een keer in hun basisschoolperiode een bezoek te laten brengen aan Keukenhof omdat het cultureel erfgoed is van Lisse. Ook vinden 6 leerkrachten dat een bezoek aan Keukenhof bij de opvoeding van een kind uit de Bollenstreek hoort omdat het de geschiedenis is van de Bollenstreek (Frequency 35, blz.110).

Uit deskresearch is gebleken dat Keukenhof veel activiteiten organiseert voor kinderen. “Keukenhof is ook voor kinderen een groot feest en staat elk jaar weer garant voor een geslaagd dagje uit. Spelenderwijs leren kinderen Keukenhof ontdekken. De Keukenhof speurtocht ‘Uit je bol’ leidt kinderen via een aantal vragen door het hele park. Ondertussen leren ze veel over bloemen en planten” (Keukenhof manual, 2015).

Kortom, om antwoord te geven op deelvraag 1 is de volgende kernfactor van succes opgesteld aan de hand van de resultaten uit dit onderzoek: Keukenhof is een uniek product waar kinderen uit de Bollenstreek kunnen leren over het groeiproces van bol tot bloem. Keukenhof is leuk en leerzaam!

Deelvraag 2: Wat zijn de behoefte van basisscholen in de Bollenstreek met betrekking tot schoolreisjes en of cultuuruitstapjes?

Uit onderzoek blijkt dat 71% van de respondenten les geeft op het bijzonder basisonderwijs. Opmerkelijk is dat dit meer dan de helft van het totaal is. Hier zou rekening mee gehouden kunnen worden in de implementatie van dit onderzoek. Eventuele implementatie zal aangepast moeten worden op de werkwijze van het bijzonder onderwijs in de Bollenstreek (Frequency 27, blz. 105).

De respondenten hebben de volgende behoefte met betrekking tot schoolreisjes en of cultuuruitstapjes: Een schoolreisje/ cultuuruitstapje moet voor 58 % van de respondenten niet te kostbaar zijn, dit houdt in dat de toegangsprijs verlaagd of gratis moet worden voor kinderen uit de Bollenstreek. De respondenten geven aan de volgende punten belangrijk te vinden tijdens een bezoek aan Keukenhof (Frequency 29 en 32, blz.105 en 109):

- Gratis openstelling voor kinderen uit de Bollenstreek;
- Aanbieden van lespakketten;
- Gratis parkeren;
- Activiteiten kunnen doen uitvoeren;
- Planten/ rooien van tulpen;
- Combinatie bezoek Keukenhof en het kasteel;

- Wedstrijd elementen tijdens het bezoek;
- Workshops.

36% van de respondenten gaat tijdens schoolreisjes/ cultuuruitstapjes met auto's van ouders. 61% van de basisscholen gaat indien mogelijk op de fiets (ligt aan de groep en het aantal kilometer). Wanneer dit niet mogelijk is gaat 23% van de leerkrachten met een touringcar (Frequentie 36, blz.111). De reiskosten die ouders maken gedurende het uitstapje worden niet altijd vergoed. 72% van de scholen vergoedt alleen de parkeerkosten, 10% van de scholen zowel de parkeerkosten als de benzine. 5% van de scholen betaalt helemaal niets aan de reiskosten die worden gemaakt (Frequentie 24, blz.101).

Kosten cultuuruitstapjes

Om erachter te komen hoe cultuuruitstapjes worden gefinancierd is de volgende vraag opgesteld: Op welke manier/ manieren worden de cultuuruitstapjes betaald? En is er een duidelijk verschil te zien tussen cultuuruitstapjes en schoolreisjes. Cultuuruitstapjes worden voor 40% gefinancierd door subsidie. De deelnemende scholen zijn voor 52% aangesloten bij de Cultuureducatiegroep en 46% bij Erfgoedspoor. Uit deskresearch blijkt dat de Cultuureducatiegroep en Erfgoedspoor één organisatie is onder de naam Cultuureducatiegroep. Dit betekent dat 98% van de scholen in de Bollenstreek aangesloten is bij de Cultuureducatiegroep (Frequentie 39, blz.114). Overige organisaties waar scholen bij aangesloten zijn is: Kijkkunst, kunstgebouw, kunstmenu en museumschool.nl (Frequentie 22.3, blz. 98)

Kosten schoolreisjes

Om erachter te komen hoe schoolreisjes worden gefinancierd is de volgende vraag gesteld: Op welke manier/ manieren worden de cultuuruitstapjes betaald? Ouders betalen jaarlijks een bedrag aan de school voor schoolreisjes en uitstapjes, ook wel ouderbijdrage genoemd. 72% van de schoolreisjes wordt ook daadwerkelijk betaald door deze ouderbijdrage. Wanneer scholen niet genoeg hebben aan de jaarlijkse ouderbijdrage wordt in 10% van de gevallen nog een tussentijdse ouderbijdrage gevraagd, 2% van de schoolreisjes wordt betaald door middel van subsidie, deze reisjes zijn dan leuk en leerzaam (Frequentie 38, blz.113).

Deelvraag 2.1: Wat is volgens basisscholen in de Bollenstreek het uiteindelijke doel van een bezoekje aan Keukenhof?

Om op deze deelvraag antwoord te geven is er aan de respondenten gevraagd of zij een uitstapje naar Keukenhof als leuk of leerzaam zien. Waarvan 80% van de leerkrachten Keukenhof zowel leuk als leerzaam vindt. 17% van de leerkrachten vindt een uitstapje naar Keukenhof echt educatief. 2% van de respondenten vindt Keukenhof voornamelijk leuk (Frequentie 8, blz.68). Omdat Keukenhof als zowel leuk als leerzaam gezien wordt, moet het park zich richten op de concurrerende parken die ook leerzaam en leuk zijn. Door het antwoord op deze deelvraag kan de volgende hypothese aangenomen worden: *“Als de organisatie een strategisch voordeel wil realiseren ten opzichte van de concurrentie dan zal de organisatie de huidige markt moeten segmenteren en de inspanningen richten op de behoefte van de klant uit het gekozen segment.”*

Keukenhof wil een strategisch voordeel realiseren ten opzichte van de concurrentie. Daarom zal de organisatie zich moeten focussen op het segment van de markt: “leerzaam en leuk”. Ook moet Keukenhof zorgen dat de behoefte van de klant uit dit segment wordt gerealiseerd. Om de hypothese te testen is er gebruik gemaakt van een Mann- Whitney U test en Chi- Square test. In deze toetsen wordt er getest of er een verband is tussen het doel van het bezoek aan Keukenhof en de groep die het bezoek komt brengen. Op het oog lijkt er geen verschil te zijn tussen de onderbouw en bovenbouw of een uitstapje naar Keukenhof wordt gezien als leuk of leerzaam (Kruisstab 4, blz.119). Dit is vervolgens statistisch getoetst door middel van een Mann- Whitney U test en een Chi- Square test. Er is gekozen voor deze non- parametrische test omdat dit onderzoek te maken heeft met categoriale data, hiermee wordt niet aan de eisen voor een parametrische test voldaan.

Uit deze toetsen kan worden geconcludeerd, zoals in eerste instantie al te zien is, dat deze output niet significant is. De waarde is niet significant dus er is statistisch gezien geen verschil tussen beide groepen. Dit kan bevestigd worden met het berekenen van de effect size. Een effect size van 0,011 duidt op een zeer klein effect. Ook is er geen statistisch verschil gevonden tussen het soort onderwijs en het doel van een uitstapje (Kruistab 3, blz.118).

$$R = Z (-,114) / \sqrt{N (107)} = 0,011$$

Deelvraag 2.2: Wat voor faciliteiten moet Keukenhof volgens basisscholen kunnen bieden aan kinderen?

In het onderzoek is de volgende vraag gesteld om erachter te komen wat de basisscholen van Keukenhof verwachten met betrekking tot de faciliteiten: Wat zou Keukenhof uw leerlingen kunnen bieden om het bezoek nog leuker/educatiever te maken? De resultaten kunnen onderverdeeld worden in activiteiten voor en tijdens de opening van Keukenhof.

Voor de opening van Keukenhof wil 43% van de respondenten een voorbereidend lesprogramma over Keukenhof ontvangen zodat de leerlingen vragen kunnen voorbereiden voor het bezoek aan het park. 11 respondenten geven aan dat zij het leuk zouden vinden wanneer de leerlingen voor het seizoen de tuinmannen kunnen helpen met het planten van bloemen of na het seizoen helpen met rooien (Freqtab 32, blz.109).

Tijdens de opening van Keukenhof willen 22 respondenten activiteiten doen met hun leerlingen met betrekking tot bloemen en bollen zoals mozaïek steken, slingers rijgen of een fotowedstrijd. Ook geven 3 leerkrachten aan dat zij het leuk vinden om een bezoek aan Keukenhof te combineren met een bezoek aan Kasteel Keukenhof of de molen. Opmerkelijk is dat 16 respondenten niet op de hoogte zijn van de activiteiten die Keukenhof op dit moment aanbiedt aan basisscholen, maar dat zij wel vinden dat het huidige aanbod goed is (Freqtab 29, blz.105).

In conclusie: het doel van een uitstapje naar Keukenhof is zowel leuk als leerzaam. Door middel van een aantal aanpassingen kan Keukenhof een positief onderscheid creëren ten opzichte van de concurrentie. Wat vervolgens kan leiden tot een goede bestendigheid van een gunstig en winstgevend marktaandeel. Om die reden wordt de volgende hypothese aangenomen: *“Als de organisatie een positief onderscheid creëert ten opzichte van de concurrentie in de functionele sleutelgebieden dan is dit van vitaal belang voor de bestendigheid van een gunstig en winstgevend marktaandeel.”*

Deelvraag 3: Hoe kan Keukenhof zichzelf differentiëren ten opzichte van de concurrentie?

“Een unieke strategische positie is te realiseren door je als organisatie te differentiëren op minstens een van de factoren die de winst bepaalt: prijs, hoeveelheid en kosten. Volgens Ohmae lijden bijvoorbeeld lage kosten tot een unieke positionering” (Ohmae, 1991, p.126). Hier stelt Ohmae dat wanneer een organisatie zich wil differentiëren van de concurrentie de organisatie moet gaan kijken waar zij zich op moeten richten om zo de concurrentie achter zich te laten. De door basisscholen uit de Bollenstreek bepaalde kernfactoren van succes, zijn een meetpunt voor het bedenken van een sterke positie in de markt ten opzichte van de concurrentie. Eerst moet Keukenhof weten wie de concurrentie is en hoe de organisatie zich van deze concurrentie kan onderscheiden.

Om een goed programma te kunnen samenstellen voor scholen moet Keukenhof eerst weten hoe de beslissingsprocedure werkt met betrekking tot het plannen van een schoolreisje of cultuuruitstapje. Daarom is aan de respondenten de volgende vraag gesteld: Wie organiseert/ organiseren de jaarlijkse schoolreisjes of cultuuruitstapjes? Uit dit onderzoek blijkt dat 64% van de respondenten zelf de schoolreisjes organiseert. Daarbij komt dat 30% van de schoolreisjes door een ouderraad wordt georganiseerd. 75% van de leerkrachten organiseert de cultuuruitstapjes en 10% van de cultuuruitstapjes wordt door externe partijen georganiseerd zoals de cultuureducatiegroep (Freqtab 37, blz.112).

37% van de respondenten geeft aan dat de bestemmingen voor schoolreisjes niet voor een bepaalde tijd vast staat, terwijl 28% van de cultuuruitstapjes niet vast staat en 39% voor een jaar van tevoren

gepland staan (Frequitab 13 en 18, blz.80+90). Buiten het normale programma om is er in 77 van de 113 gevallen ruimte om spontane schoolreisjes te organiseren (Frequitab 14, blz.80). 98 van de 113 respondenten geeft aan dat het haalbaar is om een spontaan cultuuruitstapje te organiseren (Frequitab 20, blz.96).

Deelvraag 3.1: Welke organisaties zijn concurrentie voor Keukenhof met betrekking tot schoolreisjes en of cultuuruitstapjes?

Om tot goede informatie te komen zijn tijdens de enquête schoolreisjes en cultuuruitstapjes onderverdeeld in verschillende vragen. Cultuuruitstapjes zijn leerzaam en schoolreisjes zijn leuk. Omdat 78% van de respondenten aangeeft dat Keukenhof leuk en leerzaam is wordt er naar de concurrentie van beide uitstapjes gekeken (Frequitab 26+30, blz.103+106).

De top vijf concurrenten voor Keukenhof op het gebied van schoolreisjes zijn:

1. Duinrell
2. Linnaeushof
3. Drievliet
4. Archeon
5. Dolfinarium

Daarnaast zijn de volgende organisaties de top vijf concurrenten voor cultuuruitstapjes:

1. Naturalis
2. Huys Dever
3. Ruïne van Teylingen
4. Museum van Volkenkunde
5. Kasteel Keukenhof

Opvallend is dat van de bovengenoemde organisaties voor cultuuruitstapjes alle organisaties zijn aangesloten bij de Cultuureducatiegroep in Leiden. Wanneer een organisatie zich hierbij aansluit, kunnen scholen gratis naar dit museum toe (Concurrentieanalyse 2015, blz.148+149). Uit deze vraag kan geconcludeerd worden dat wanneer een organisatie aangesloten is bij de Cultuureducatiegroep, scholen snel de beslissing nemen om daarheen te gaan.

De volgende organisaties worden net als Keukenhof gezien als leuk en leerzaam: Sealife Scheveningen, Museum van Volkenkunde, Eendenkooi Warmond, Museum van Oudheden, Archeon en Madurodam. Deze organisaties hebben allemaal een lespakket beschikbaar voor scholen en hanteren een gereduceerd tarief voor basisscholen op de normale toegangsprijs (Concurrentieanalyse, blz.148+149).

Kortom, de volgende hypothese kan worden aangenomen: "Als de organisatie een succesvolle strategie ontwikkelt verzekert dit de onderneming van een sterke of betere aansluiting van de eigen capaciteiten en de behoefte van de consument in vergelijking met de concurrentie." Door middel van de bovengenoemde concurrentieanalyse kan Keukenhof de capaciteiten van zichzelf tegenover de capaciteiten van de concurrentie zetten om vervolgens aan de behoefte van de consument te kunnen voldoen.

Hoofdstuk 6 Conclusie

Dit hoofdstuk beantwoordt het probleem van de organisatie. Door dit onderzoek wordt er inzicht gegeven in hoe de respondenten vinden dat Keukenhof zich het beste kan positioneren. De respondenten zijn bevraagd aan de hand van de behoefte van de klant, de kernfactoren van succes, concurrentie en de sterke punten van de organisatie. Daarbij is de probleemstelling: "Hoe kan Keukenhof zich volgens basisscholen in de Bollenstreek positioneren, aan de hand van de sterke punten van Keukenhof, kernfactoren van succes, de behoefte van de klant en de differentiatiemogelijkheden ten opzichte van de concurrent?"

Om antwoord te kunnen geven op het bovengenoemde probleem van de organisatie zijn de volgende vier thema's voorgelegd bij de respondenten en geven antwoord op de 3 C's van Ohmae. Behoeft van de klant (customer), kernfactoren van succes (company), concurrentie (competition) en sterke punten van de organisatie (company).

Company

De volgende hypothese kan worden aangenomen op basis van dit onderzoek: als de organisatie een succesvolle strategie ontwikkelt, verzekert dit de onderneming van een sterke of betere aansluiting van de eigen capaciteiten en de behoefte van de consument in vergelijking met de concurrentie. Volgens klanten en medewerkers van Keukenhof is de kernfactor van succes voor Keukenhof dat het park zowel leerzaam als educatief is voor leerlingen van basisscholen in de Bollenstreek met een leeftijd van 4 tot 12 jaar. De respondenten vinden dat het park veel mogelijkheden voor kinderen biedt om te leren over de cultuur en geschiedenis van de Bollenstreek maar ook zeker om te leren over de bloemen en planten in Keukenhof. Wat de leerkrachten van de basisscholen in de Bollenstreek belangrijk vinden is dat hun leerlingen minimaal één keer in hun basisschooltijd naar Keukenhof geweest moeten zijn.

Customer

Om in te spelen op de wensen en behoefte van de doelgroep moet de organisatie hier exact op de hoogte van zijn. Door de deelvragen die zijn beantwoord in dit onderzoek is er een duidelijk beeld gecreëerd wat Keukenhof de doelgroep kan bieden om aan de wensen en behoefte te voldoen. Het is voor Keukenhof van belang dat de organisatie een lespakket opstelt om zo de leerlingen goed te informeren voor zij een bezoek aan het park brengen. Uit deskresearch is gebleken dat huidige concurrentie van Keukenhof zelfs lessen op scholen aanbiedt en terugkomkaartje uitdeelt na een bezoek aan het park. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat het doel van een bezoek aan Keukenhof niet alleen "leerzaam en educatief" is, 80% van de respondenten ziet Keukenhof als leerzaam en educatief. Dit betekent dat Keukenhof zich niet alleen op de concurrentie van schoolreisjes, maar ook op de concurrentie van cultuurofstapjes moet gaan richten. Tevens blijkt dat de basisscholen behoefte hebben om workshops en activiteiten te doen tijdens het bezoek aan het park zoals: mozaïek steken, slingers rijgen of een fotowedstrijd. Een bezoek aan Keukenhof moet leerzaam maar ook interactief zijn.

Competition

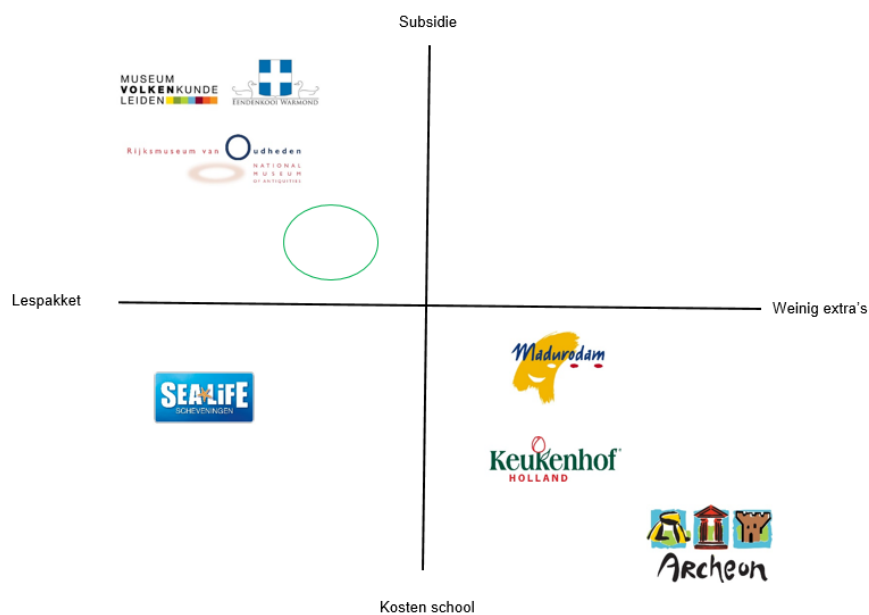
Als de organisatie een strategisch voordeel wil realiseren ten opzichte van de concurrentie dan zal de organisatie de huidige markt moeten segmenteren en de inspanningen richten op de behoefte van de klant uit het gekozen segment. Keukenhof kan zichzelf differentiëren ten opzichte van de concurrentie door gebruik te maken van de kernfactoren van succes. Keukenhof is een uniek product maar moet dit ook communicatief uiten naar basisscholen in de Bollenstreek om "top-of-mind" te worden bij de leerkrachten die de schoolreisjes en cultuurofstapjes organiseren. Als de organisatie een positief onderscheid creëert ten opzichte van de concurrentie in de functionele sleutelgebieden dan is dit van vitaal belang voor de bestendigheid van een gunstig en winstgevend marktaandeel. Daarnaast kan Keukenhof een aantal stappen ondernemen om een aantrekkelijker aanbod te creëren voor het leukste en meest educatieve uitstapje van de Bollenstreek zoals de entreprijs en lespakketten. Schoolreisjes en cultuurofstapjes worden georganiseerd door de leerkrachten van elke groep. Zij bepalen waar de klas naartoe gaat. Vaak liggen de bestemmingen van schoolreisjes wel voor een langere tijd vast, waarnaast de bestemmingen voor cultuurofstapjes worden echter op korte termijn gepland. Het is van belang om te weten dat veel organisaties die vooral educatief zijn, aangesloten zijn bij de Cultuureducatiegroep in Leiden. Op deze manier betalen basisscholen geen entree of een

gereduceerde prijs voor de toegang van het park. Ook worden schoolreisjes betaald door een ouderbijdrage.

Omdat Keukenhof zowel leuk als leerzaam is, zijn de volgende organisaties directe concurrentie met betrekking tot schoolreisjes en/of cultuuruitstapjes: Sealife Scheveningen, Museum van Volkenkunde, Eendenkooi Warmond, Museum van Oudheden, Archeon en Madurodam. Deze organisaties hebben allemaal een lespakket beschikbaar gesteld voor scholen en hanteren een gereduceerd tarief op de normale toegangsprijs.

Kortom, uit de resultaten van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat Keukenhof een educatief en leuk park is voor leerlingen van basisscholen in de leeftijd van 4 tot 12 jaar. Op basis van een aantal aanpassingen zoals reclame, aangepaste entreprijs, aansluiten bij een educatiegroep en/of een lespakket kan Keukenhof meer scholen aantrekken voor een schoolreisje of cultuuruitstapje. Om antwoord te geven op de probleemstelling worden de volgende positionering strategieën behandeld: de positioneringsmatrix en de betekenis ladder van Riezebos en van der Grinten.

In het onderstaande figuur is de positioneringsmatrix weergegeven met daarin de bovengenoemde concurrentie. In een positioneringsmatrix kunnen merken van elkaar verschillen omdat ze richting de consument inspelen op verschillende wensen en behoeften. In deze positioneringsmatrix is te lezen of de concurrentie de entree middels subsidies aanbiedt en of dat de organisaties extra's naast een bezoek aan het park aanbieden. Links bovenin is een groene cirkel te lezen, dit is de positie die Keukenhof gaat bekleden na de nieuwe positionering in 2016.

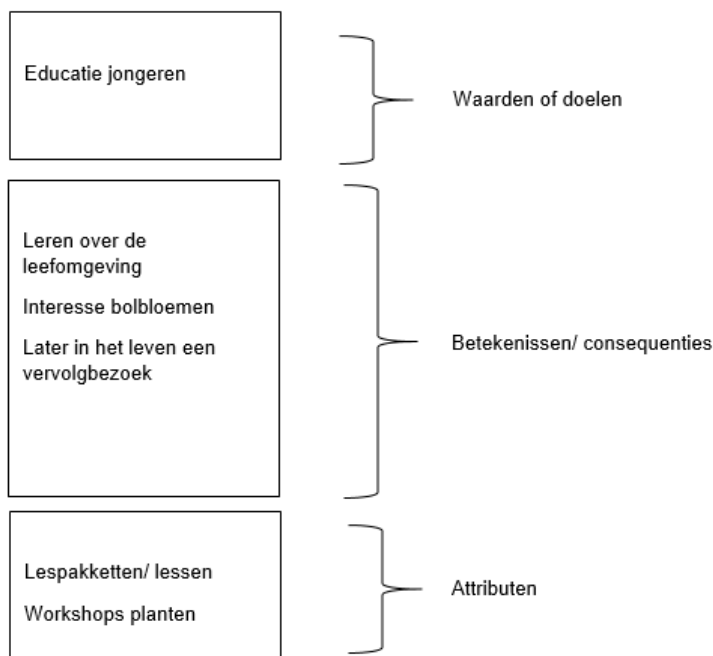


Afbeelding 4: Positioneringsmatrix concurrentie Keukenhof

De conclusie uit dit onderzoek is dat Keukenhof zich moet richten op de volgende klanten: leerkrachten uit de Bollenstreek in het basisonderwijs. Deze leerkrachten nemen de beslissing waar zij met hun klas heengaan op schoolreisje of cultuuruitstapje. Ook moet Keukenhof zich differentiëren van de volgende concurrentie: Sealife Scheveningen, Museum van Volkenkunde, Eendenkooi Warmond, Museum van Oudheden, Archeon en Madurodam. Tot slot blijkt uit dit onderzoek dat de kernfactor van succes voor Keukenhof als volgt luidt: Keukenhof is zowel leuk als leerzaam!

Om te kunnen bepalen op welke van de bovengenoemde 3C's de nadruk moet liggen, wordt er een analyse gemaakt door middel van de betekenis ladder. In deze betekenis ladder staan de waarden, betekenissen/ consequenties en attributen waar een product, merk of dienst zich mee kan identificeren en kan onderscheiden van de concurrentie (Riezebos en van der Grinten, 2011).

Na een het opstellen van de onderstaande betekenis ladder wordt bepaald op wel niveau van de betekenis ladder de positionering als uitgangspunt wordt genomen. Voor dit onderzoek is het belangrijk om te focussen op de doelen. Het is van belang dat het eerste doel van Keukenhof educatie is. De attributen zorgen voor het differentiëren ten opzichte van de doelgroep. Wanneer Keukenhof andere attributen aanbiedt dan de concurrentie, kan de organisatie gebruik maken van de uniekheid van het park.



Afbeelding 5: Betekenis ladder Keukenhof

Hoofdstuk 7 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn de aanbevelingen van het onderzoek weergegeven, gebaseerd op de resultaten van dit onderzoek. Deze aanbevelingen geven inzicht in de wensen en behoefte van de respondenten. De doelstelling van het onderzoek wordt beantwoord door middel van de resultaten van het onderzoek.

Hoofdstuk 8 Implementatie

De aanbevelingen van dit onderzoek zijn verwerkt in het volgende implementatieplan en geeft inzicht in uitvoering van het advies door middel van een tijdanalyse, kostenberekening en planning van de uitvoering.

Literatuurlijst

- Baarda, B. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken* (4e ed.). Groningen | Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, D. B., & Goede, M. P. M. de. (2010). *Basisboek enquêteren* (4e ed.). Groningen/ Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers. pp. 10-12, 42-45
- Baarda, B., Goede, M. de, & Dijkum, C. van. (2011). *Basisboek statistiek met spss* (4e ed.). Groningen | Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, B., Goede, M. de, & Kalmijn, M. (2009). *Basisboek Enquêteren* (3e ed.). Groningen | Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Brouwer, F. (2015). *De toestand van het klimaat in Nederland*. Geraadpleegd van http://www.knmi.nl/bibliotheek/klimaatrapporten/de_toestand_van_het_klimaat_in_Nederland_2008.pdf
- CBS (2012, 25 januari). Vergrijzing. Geraadpleegd van <https://www.youtube.com/watch?v=5yqwDwisiCI&feature=youtu.be>
- Checkmarket (2015, 20 februari). Berekenen foutmarge onderzoek. Geraadpleegd van <https://nl.checkmarket.com/marktonderzoek-hulpbronnen/steekproefgrootte-berekenen/>
- Clou Du. (2010). Representativiteit - een gewichtige zaak. *Representativiteit - een gewichtige zaak*, .(.), 42-45. Geraadpleegd van https://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.moaweb.nl%2Fkenniscentrum%2Fdigitale-clou-s%2Foverigen-clou-nrs%2Fclou-28-1%2FRepresentativiteit%2520een%2520gewichtige%2520zaak.pdf%2Fat_download%2Ffile&ei=eB5fVbTAN9GQ7Ab1-oPwAw&usg=AFQjCNGIFjPzgQxohfa40ltt9Q4UYL8QSG&sig2=Nf9YJu1jSj-qEbjvMbdxQw&bvm=bv.93990622,d.ZGU
- Digiloket (2015, 20 februari). Denominatie basisscholen. Geraadpleegd van <http://www.scholenkeuze.nl/basisonderwijs/onderwijsvormen/denominatie.html>.
- Dwarswaard, A. (2015, 10 februari). Nieuwe structuur Keukenhof past bij deze tijd. *Bloembollenvisie*, pp. 64-65.
- Efteling (2013, 28 maart). Recordaantal van 4.2 miljoen bezoekers. Geraadpleegd van <http://www.efteling.com/NL/Over-de-Efteling/Pers-en-Publicaties/Persberichten/persberichten-persberichten/Efteling-verwelkomt-in-jubileumjaar-recordaantal-van-4,2-miljoen-bezoekers.html>
- Fieggen, Z. (2015). *Aantal basisschool bezoeken 2014* (Afdeling Events & Bookings). Geraadpleegd van <http://www.keukenhof.nl/>
- Fieggen, Z. (2015). *Bezoekers aantallen seizoen 2010-2014* (Afdeling Events & Bookings). Geraadpleegd van <http://www.keukenhof.nl/>
- Fieggen, Z. (2015). *Culturen bezoekers 2014* (Afdeling Events & Bookings). Geraadpleegd van <http://www.keukenhof.nl/>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future* (2e ed.). Boston, USA: Harvard Business Review Press. pp. 203- 205, 208-2012, 209-212.
- Holland Marketing (2014). *De toestand van het klimaat in Nederland*. Geraadpleegd van <http://www.nbtc.nl/nl/homepage/cijfersentrends/algemene-cijfers-toerisme.htm>

- Isdbollenstreek (2014, 20 februari). Betreffende gemeente Bollenstreek. Geraadpleegd van http://www.isdbollenstreek.nl/default/sidebar/Footer/contactgegevens/id_73224
- Journalinks (2015, 28 maart). Berekening steekproefgrootte. Geraadpleegd van <http://www.journalinks.be/steekproef/>
- Keukenhof (2014, 20 mei). Recordjaar voor Keukenhof. Geraadpleegd van <http://www.keukenhof.nl/nl/footer/actueel/>
- Keukenhof (2015, 12 mei). Fusie Kasteel Keukenhof en bloemententoonstelling Keukenhof. Geraadpleegd van <http://www.keukenhof.nl/nl/footer/pers/persberichten/fusie-kasteel-keukenhof-met-bloemententoonstelling/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Principes van Marketing* (5e ed.). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux B.V. pp. 139.
- Lisse, L. (2012). *Bestemmingsplan Landgoed en Bloemententoonstelling Keukenhof*. Geraadpleegd van http://www.lisse.nl/bestemmingsplan/NL.IMRO.0553.BPKeukenhof-vax1/t_NL.IMRO.0553.BPKeukenhof-vax1_index.pdf
- Meerveld, W. (2015). *Stageonderzoek Keukenhof* (Afdeling Sales & Marketing). Geraadpleegd van <http://www.keukenhof.nl/>
- Meerveld, W. (2015). *Keukenhof manual 2015* (Afdeling Sales & Marketing). Geraadpleegd van <http://www.keukenhof.nl/>
- Meerveld, W. (2015). *Jaarplan 2015* (Afdeling Sales & Marketing). Geraadpleegd van <http://www.keukenhof.nl/>
- Meier, U., & Mandemakers, M. (2007). *Kwalitatief marktonderzoek* (2e ed.). Groningen| Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers. pp.42-43.
- Met de Jeugd (2015, 15 mei). Projecten Keukenhof. Geraadpleegd van <http://www.metdejeugd.nl/project/keukenhof/>
- Ministerie van Onderwijs, M. O. (2014). *Dienst Uitvoering Onderwijs* (PO vestigingen basisonderwijs). Geraadpleegd van http://data.duo.nl/organisatie/open_onderwijsdata/databestanden/po/adressen/Adressen/vest_bo.asp
- Montanus, R. (2015, 20 februari). Steekproef exporesult. Mondeling geraadpleegd
- Montanus, R. (2015, 18 februari). Tijdsperiode. Mondeling geraadpleegd
- Montanus, R. (2015, 20 april). Representativiteit. Mondeling geraadpleegd
- Ohmae, K. (1991). *The Mind of the Strategist* (Herz. ed.). New- York, USA: McGraw- Hill, inc. pp. xii, 1-4, 36-41, 42, 42-50, 91, 99-101, 99-109, 110-125, 123-126, 126.
- Paulus, P., & Nijstad, B. (2003). *Innovation Trough Collaboration* (Herz. ed.). Oxford, USA: Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, pp. 137-145. Geraadpleegd van <http://faculty.bcitbusiness.ca/KevinW/4800/porter79.pdf>
- Raison, M. (2015, 01 mei). COCD box. Geraadpleegd van <http://www.cocd.org/kennisplatform/cocd-box/>
- Riezenbos, R., & Grinten, J. van der. (2011). *Positioneren* (2e ed.). Amsterdam, Nederland: Boom Lemma. pp. 9, 20-23

Rijksoverheid (2013, 20 maart). Keukenhof uithangbord voor toeristische sector. Geraadpleegd van <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2013/03/20/keukenhof-uithangbord-voor-toeristische-sector.html>

Rijksoverheid (2015, 21 februari). Openbaar en bijzonder onderwijs. Geraadpleegd van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/vrijheid-van-onderwijs/openbaar-en-bijzonder-onderwijs>

Strong, E. K. (1925). Theories of Selling. *Journal of Applied Psychology*, 9, pp. 75-86.

Strong, E. K. (2010). Theories of Selling. *Representativiteit - een gewichtige zaak*, pp.42-45. Geraadpleegd van https://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.moaweb.nl%2Fkenniscentrum%2Fdigitale-clou-s%2Foverigen-clou-nrs%2Fclou-28-1%2FRepresentativiteit%2520een%2520gewichtige%2520zaak.pdf%2Fat_download%2Ffile&ei=eB5fVbTAN9GQ7Ab1-oPwAw&usg=AFQjCNGIFjPzgQxohfa40Itt9Q4UYL8QSg&sig2=Nf9YJu1jSj-qEbjvMbdxQw&bvm=bv.93990622,d.ZGU

Afbeeldingen

Afbeelding 1: The strategic three C's. (1991) The Mind of the Strategist. Fig. 8.1 p. 92

Afbeelding 2: Overzicht respondenten

Afbeelding 3: Berekening steekproef

Afbeelding 4: Positioneringsmatrix concurrentie Keukenhof

Afbeelding 5: Betekenis ladder Keukenhof

Afbeelding 6: Salaris berekening

I. Bijlage Methodologie



a. Berekening foutmarge steekproef

Foutenmarge		
Grootte populatie:	550	Hoeveel mensen bevat de groep die uw steekproef voorstelt? (De steekproefgrootte wijzigt niet veel voor een populatie groter dan 20.000.)
Aantal respondenten:	113	Het werkelijke aantal respondenten dat uw enquête beantwoordde.
Betrouwbaarheidsniveau:	95 %	Het betrouwbaarheidsniveau vertelt u hoe zeker u kan zijn van de foutenmarge. Het wordt uitgedrukt in percent en geeft weer hoe vaak het werkelijke percentage van de populatie dat een antwoord zou kiezen, binnen die foutenmarge ligt, m.a.w. in welke mate vertrouwt u erop dat de antwoorden die de respondenten hebben ingegeven, correct zijn (een hoger betrouwbaarheidsniveau vereist een grotere steekproef).
Foutenmarge:	8.22%	

Een betrouwbaarheidsinterval van 95% wil dan zeggen dat in 95% van de gevallen het betrouwbaarheidsinterval de populatiegrootte zal bevatten. De foutmarge is 8,22% dit betekent dat wanneer 10 mensen zeggen dat zij tevreden zijn, de onderzoeker daar ongeveer 10% marge opgooit.

Bij onderstaande formules worden de steekproefgrootheden gehanteerd, daar ervan uitgegaan mag worden dat de populatiegegevens niet bekend zijn

Een 95% betrouwbaarheidsinterval (BI)¹⁰ voor een **proportie**: $BI = p \pm z \cdot s = p \pm 1,96 \cdot \sqrt{\frac{p \cdot (1-p)}{n}}$.

Een 95% betrouwbaarheidsinterval (BI) voor een **metrische** variabele: $BI = \bar{x} \pm z \cdot s =$

$$\bar{x} \pm 1,96 \cdot \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}}$$

b. Topic guide kwalitatief onderzoek

Opening
Hoe gaat het organiseren van schoolreisjes en cultuuruitstapjes te werk op uw basisschool?
Schoolreisjes basisscholen
Wat zijn de kenmerken van de besluitvorming van schoolreisjes door basisscholen?
Welke associaties roept Keukenhof op bij u?
Hoe denkt u over de faciliteiten die Keukenhof op dit moment biedt?
Kosten
Hoe financieren basisscholen hun uitstapjes?
Besluitvorming
Wat maakt dat de basisschool de beslissing neemt om naar Keukenhof te komen en wat weerhoudt hen daarvan?
Hoe vindt de besluitvorming rond schoolreisjes/cultuuruitstapjes plaats bij basisscholen?
Keukenhof en concurrentie
Wie zijn concurrentie van Keukenhof?
Hoe beoordelen potentiële klanten het product met vergelijking tot andere producten?
Wat vinden de basisscholen goed aan Keukenhof?

c. Representativiteit onderzoeksdoelgroep

Chi-Square Test

Soort onderwijs

	Observed N	Expected N	Residual
Bijzonder	94	97,7	-3,7
Openbaar	38	34,3	3,7
Total	132		

Test Statistics

	Soort onderwijs
Chi-square	,533 ^a
df	1
Asymp. Sig.	,465

a. 0 cells (,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 34,3.

Door de feitelijke waarnemingen en de verwachte waarnemingen naast elkaar te zetten en te kijken wat het verschil tussen beiden is, is er gecontroleerd of de toets representatief is. Doordat het verschil klein is komen de feitelijke waarden overeen met de verwachte waarden. De p (asymptotische significantie) van dit onderzoek is na de weging groter dan 0,05, wat betekent dat het resultaat niet significant verschillend is. De toets is dus valide omdat alle cellen voldoende zijn gevuld.

De conclusie die getrokken kan worden is dat de steekproef representatief is ten opzichte van de populatie alwaar de verhouding volgens het Ministerie van onderwijs (Ministerie van onderwijs, 2015) 26% openbaar onderwijs en 74% bijzonder onderwijs bedraagt. Door middel van de weging zullen de uitspraken een representatief beeld vormen van wat in de totale populatie gevonden zou worden.