



Naturalis
Biodiversity
Center

Bi(o)-positionering

De positionering van een museum
én biodiversiteitscentrum

Afstudeerscriptie

Daphne van Zweden

Opleiding: Communicatie, Hogeschool Leiden

Klas: COM4A

Vakcode: CO416AO

Collegejaar: 2017/2018

Bedrijfsbegeleider: Josien Schraeverus

Afstudeerbegeleider: Marieke Kerpershoek

Thema: Strategy & Positioning

Conceptueel model: 3C-model (Ohmae)

Datum: 25-05-2018

Versie: 1

Eerste beoordelaar: Nynke Wiekenkamp

Tweede beoordelaar: Ben van Hamersveld



Voorwoord

Beste lezer,

Na vier maanden bloed, zweet en tranen is mijn scriptie eindelijk af. Als ik er nu zo op terugkijk, zijn die vier maanden eigenlijk heel snel gegaan en dat heeft grotendeels te maken met de fijne plek die ik kreeg in het team van de afdeling Communicatie bij Naturalis. Ik heb in het begin deels meegewerkt, waardoor ik nu ook een weer een aantal ervaringen rijker ben. Daarnaast kreeg ik alle ruimte om aan mijn scriptie te werken. Graag wil ik mijn collega's bij Naturalis bedanken, met in het bijzonder Josien Schraverus. Zonder hun hulp had ik dit resultaat niet kunnen bereiken. Ook wil ik Marieke Kerpershoek onwijs bedanken voor alle begeleidingen en feedback.

Niet alleen de afgelopen vier maanden zijn snel gegaan voor mijn gevoel, maar ook de afgelopen vier jaar zijn echt voorbij gevlogen. Toen ik aan deze studie begon, had ik eigenlijk niet een heel duidelijk beeld wat ik van deze studie kon verwachten. Tijdens deze vier jaren heb ik ontdekt dat ik echt passie heb voor de Nederlandse taal en alles wat daarbij komt kijken. Het is fijn om eindelijk te weten wat je leuk vindt en waar je verder in wilt verdiepen.

Ik kan mijn voorwoord niet afsluiten zonder mijn vier super lieve vriendinnen die van mijn studietijd echt een feestje hebben gemaakt te bedanken. We hebben elkaar door dik en dun gesteund en gemotiveerd met als resultaat dat we nu allemaal onze scriptie hebben ingeleverd en hopelijk hebben afgerond. Ook wil ik alle mensen bedanken die hebben meegewerkt aan mijn onderzoek. Tot slot wil ik mijn ouders, zus en vriend bedanken voor de steun die zij mij hebben gegeven op de momenten dat ik er zelf even niet meer in geloofde.

Heel veel leesplezier,
Daphne van Zweden



Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Probleemformulering	5
Paragraaf 1.1: Aanleiding	5
Paragraaf 1.2: Probleemstelling	6
Paragraaf 1.3: Doelstelling	6
Paragraaf 1.4: Deelvragen	7
Paragraaf 1.5: Onderzoeksdoelgroep	7
Paragraaf 1.6: Grenzen onderzoek	9
Hoofdstuk 2: Situatieschets	10
Paragraaf 2.1: Interne analyse	10
Paragraaf 2.1.1: Algemeen	10
Paragraaf 2.1.2: Volgtijdig kwaliteitsmodel	11
Paragraaf 2.2: Externe analyse	13
Paragraaf 2.3: SWOT-analyse	15
Hoofdstuk 3: Theoretisch kader	16
Paragraaf 3.1: Theorieën en modellen	16
Paragraaf 3.2: Centrale theorie en conceptueel model	18
Paragraaf 3.3: Hypothesen	20
Hoofdstuk 4: Methodologie	22
Paragraaf 4.1: Methoden van onderzoek	22
Paragraaf 4.2: Operationalisatie	27
Hoofdstuk 5: Resultaten	29
Hoofdstuk 6: Conclusie	30
Hoofdstuk 7: Aanbevelingen	31
Hoofdstuk 8: Implementatie	32
 Literatuurlijst	 33
 Bijlagen	 37
Bijlage A: Concurrentenanalyse	38
Bijlage B: Zoekplan	41
Bijlage C: Uitnodigingsmail doelgroep potentiële museumbezoekers	42
Bijlage D: Topic guide museumbezoeker	43
Bijlage E: Topic guide potentiële museumbezoeker	45
Bijlage F: Vragenlijst museumbezoekers	47
Bijlage G: Vragenlijst potentiële museumbezoekers	50
Bijlage H: Card sorting	53
Bijlage I: Termen biodiversiteitscentrum	54



Bijlage J: Toonmateriaal	55
Bijlage K: Analyseschema's	58
Bijlage L: Verbatims	59
Bijlage M: Dummy's	60

Hoofdstuk 1: Probleemformulering

Dit hoofdstuk beschrijft en onderbouwt de aanleiding van het positioneringsprobleem, de bijbehorende probleemstelling, doelstelling, deelvragen, doelgroepen en de grenzen van dit onderzoek.

Paragraaf 1.1: Aanleiding

In 2010 zijn het Nationaal Herbarium Nederland, het Zoölogisch Museum Amsterdam en het Nationaal Natuurhistorisch Museum Naturalis gefuseerd tot Naturalis Biodiversity Center, hierna aangeduid als Naturalis. Door deze fusie is Naturalis gegroeid als wetenschappelijk instituut en als museum. Met 42 miljoen objecten behoort de collectie van Naturalis tot de top vier van natuurhistorische collecties in de wereld (Naturalis, 2016). Sinds de fusie ligt de nadruk van de positionering meer op het overbrengen van Naturalis als biodiversiteitscentrum, omdat dit de basis vormt voor het museum.

Naturalis is als biodiversiteitscentrum het instituut dat de rijkscollectie op het gebied van natuurhistorie beheert en hier onderzoek aan doet. Tevens ontsluit Naturalis de gegevens over de collectie in internationale netwerken: dit bevordert de wetenschap wereldwijd. Naturalis legt de nadruk op het zijn van een biodiversiteitscentrum en wil bij de (potentiële) bezoeker zo bekend staan, omdat Naturalis in 2020 de positie van autoriteit op het gebied van biodiversiteit wil hebben ingenomen (Naturalis, 2016). Uit onderzoek blijkt dat de (potentiële) museumbezoeker Naturalis momenteel alleen ziet als museum met een tentoonstelling (Mediatest, 2016). De positie als biodiversiteitscentrum in het hoofd van de (potentiële) museumbezoeker ontbreekt.

Door de blijvend groeiende collectie, de toename van het aantal onderzoekers (en onderzoeken) en het ontbreken aan ruimte om de Tyrannosaurus rex te tonen, heeft Naturalis besloten eind 2016 over te gaan tot een verbouwing (Naturalis, 2018b). Door de verbouwing kan Naturalis meer collectiestukken tentoonstellen inclusief de Tyrannosaurus rex. Het vernieuwde museum kan meehelpen aan het verbreden van de positionering bij de (potentiële) museumbezoeker, omdat in het vernieuwde museum meer aandacht is besteed aan het biodiversiteitscentrum door bijvoorbeeld het concept LiveScience (Mediatest, 2016). Bij het vrij toegankelijke LiveScience krijgt de bezoeker een kijkje achter de schermen en ziet onderzoekers aan het werk. Dit is een laagdrempelige manier om de bezoeker kennis te laten maken met Naturalis als biodiversiteitscentrum.

Om de (potentiële) bezoekers het vernieuwde museum meer te laten zien als biodiversiteitscentrum, moet er ook een nieuwe positioneringsstrategie komen. Om een passende positioneringsstrategie te vinden, doet afstudeerder Daphne van Zweden onderzoek naar een nieuwe positioneringstrategie voor Naturalis.

Paragraaf 1.2: Probleemstelling

De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt: *“Hoe kan het vernieuwde Naturalis zich positioneren als museum én als biodiversiteitscentrum bij de (potentiële) museumbezoeker van Naturalis?”*

Deze probleemstelling is opgesteld aan de hand van het feit dat uit eerder onderzoek is gebleken dat Naturalis bij de (potentiële) museumbezoeker alleen bekend staat als museum met een tentoonstelling (Mediatest, 2016). Slechts één op de vijf van de ondervraagden weet dat Naturalis naast een museum ook een biodiversiteitscentrum is. Ondanks dat vier op de vijf van de ondervraagden dus niet weten dat Naturalis een biodiversiteitscentrum is, vinden zij dit wel geloofwaardig en goed passen bij Naturalis. Deze geloofwaardigheid kan volgens Naturalis zorgen voor bezoeken van de potentiële museumbezoeker en van herhaalbezoeken van de museumbezoeker. Het vernieuwde museum is daarom meer gefocust op het biodiversiteitscentrum, maar de vraag is nog hoe Naturalis zich moet gaan positioneren.

Wat wel opvallend is, is dat het begrip ‘biodiversiteitscentrum’ de ondervraagden niet veel zegt (Mediatest, 2016). Ze vinden het een vaag begrip en weten niet uit te leggen wat het betekent. Dit zorgt ervoor dat ze niet goed op de hoogte zijn van de werkzaamheden en activiteiten die Naturalis als biodiversiteitscentrum verricht. Bij de gewenste positionering van Naturalis als museum en als biodiversiteitscentrum moet het onderzoek rekening houden met de kennis over het begrip biodiversiteitscentrum bij de doelgroep.

Naturalis heeft op dit moment onvoldoende inzicht in hoe zij zich naast museum ook kunnen positioneren als biodiversiteitscentrum bij de (potentiële) museumbezoeker. Als museum deelt Naturalis haar enthousiasme over de rijkdom van de natuur, maar als biodiversiteitscentrum heeft Naturalis ook een belangrijke taak in het onderzoeken van de natuur, het delen van kennis en het beheer van de natuurhistorische collectie. Uit onderzoek blijkt dat deze taken niet (genoeg) bekend zijn bij de doelgroep, terwijl het biodiversiteitscentrum de basis vormt voor de tentoonstellingen in het museum (Mediatest, 2016). Als de doelgroep hiervan op de hoogte is, weten zij dat het museum voortvloeit uit het biodiversiteitscentrum en zonder het biodiversiteitscentrum het museum dus ook niet zou bestaan.

Paragraaf 1.3: Doelstelling

De geformuleerde probleemstelling vormt de centrale vraag van dit onderzoek. Om na het onderzoek te kunnen controleren of het antwoord op de probleemstelling voldoet aan de eisen van de opdrachtgever, is een doelstelling opgesteld. De doelstelling toetst het beoogde resultaat. De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt: *“Inzicht geven in de manier waarop het vernieuwde Naturalis zich kan positioneren als museum én biodiversiteitscentrum bij de (potentiële) museumbezoeker van Naturalis, teneinde een positioneringsstrategie op te leveren zodat (potentiële) bezoekers van Naturalis ook zien als biodiversiteitscentrum.”*

Het doel van het onderzoek is een positioneringsstrategie opleveren waarmee het vernieuwde Naturalis zich weet te profileren in het brein van de (potentiële) museumbezoeker als museum én als biodiversiteitscentrum. Momenteel ziet deze doelgroep Naturalis alleen als museum met tentoonstelling. Indien inzichtelijk is hoe Naturalis zich naast museum ook kan positioneren als biodiversiteitscentrum, kan hier een advies uit voortvloeien. Het doel van de organisatie is om duidelijk te krijgen hoe zij zich moeten positioneren, en wat daar allemaal bij komt kijken, hoe zij bij de (potentiële) museumbezoeker ook bekend kan staan als biodiversiteitscentrum.

De bijbehorende aanbevelingen, waar de basis van het behalen van de doelstelling is beschreven, staan in hoofdstuk 7 van dit rapport.

Paragraaf 1.4: Deelvragen

Onderstaande deelvragen dragen bij aan het beantwoorden van de probleemstelling. Iedere deelvraag geeft inzicht in één van de factoren waar de opdrachtgever de positionering op wil baseren. Deze paragraaf licht de keuze voor de deelvragen en de methode van onderzoek toe. De operationalisatie van de deelvragen is terug te vinden in paragraaf 4.2.

1. Wat is de identiteit van Naturalis?

Om te achterhalen hoe Naturalis zich zo goed mogelijk kan richten op de behoeftes van de (potentiële) museumbezoeker, is onderzoek naar de identiteit van Naturalis nodig. De kerncompetenties, ook wel succesfactoren, zijn hierbij belangrijk om als organisatie te benutten om zich te onderscheiden van de concurrentie. Dit onderzoek bestaat uit deskresearch.

2. Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep betreffende de positionering van Naturalis?

Om te achterhalen hoe Naturalis de meeste waarde kan leveren aan haar (potentiële) museumbezoekers, is onderzoek naar de wensen en behoeften van de (potentiële) museumbezoekers nodig. Dit onderzoek bestaat uit kwalitatief onderzoek met (potentiële) museumbezoekers.

3. Hoe positioneren de concurrenten van Naturalis zich?

Door te achterhalen hoe de concurrenten van Naturalis zich positioneren, kan Naturalis zich onderscheiden door zich te positioneren op een manier hoe de concurrenten dit juist niet doen. Dit onderzoek bestaat uit deskresearch en kwalitatief onderzoek met (potentiële) museumbezoekers.

Paragraaf 1.5: Onderzoeksdoelgroep

Volgens de theorie van Ohmae dient een organisatie bij het positioneren rekening te houden met de organisatie, haar klanten en concurrenten (Ohmae, 1991). Binnen dit onderzoek zijn de concurrenten van Naturalis geen onderzoeksdoelgroep, omdat het niet gewenst is de concurrenten inhoudelijk te

ondervragen over hun positioneringsstrategie. Aan de hand van deskresearch ontstaat er een beeld van de kerncompetenties van de organisatie zelf. De onderzoeksdoelgroep bestaat uit:

- Museumbezoeker van Naturalis
- Potentiële museumbezoeker van Naturalis

De museumbezoekers van Naturalis zijn klanten die in het afgelopen jaar (maart 2017 t/m maart 2018) een bezoek hebben gebracht aan Naturalis. Dit kunnen mannen en vrouwen zijn. Daarnaast zijn zij woonachtig in Zuid-Holland en hebben een kind of kinderen in de leeftijdscategorie zes t/m twaalf jaar. De potentiële museumbezoekers van Naturalis zijn mannen en vrouwen die woonachtig zijn in Zuid-Holland. Ook zij hebben een kind of kinderen in de leeftijdscategorie zes t/m twaalf jaar. Zij hebben nog nooit of minimaal tien jaar geleden Naturalis bezocht.

Binnen deze onderzoeksdoelgroep heeft Naturalis twee verschillende doelgroepprofielen uitgewerkt. De doelgroep potentiële museumbezoeker en museumbezoeker is als volgt gedefinieerd door Naturalis (Motivaction, 2011):

- *Johan en Anneke*

Johan en Anneke zijn 40+, hoogopgeleid en zijn zowel cultuur- als natuurliefhebbers. Ze gaan vaak naar een museum en houden vooral van geschiedenis en oude kunst. Ze nemen graag de tijd ervoor en zoeken vooral verdieping. Het hoofddoel van een museumbezoek voor Johan en Anneke is iets leren waardoor ze de zalen gerichter en langer bezoeken.

- *Frenk en Diana*

Frenk en Diana zijn 30+, middelhoog opgeleid en zijn beide geen uitgesproken natuur- en cultuurliefhebbers. Musea vinden zij over het algemeen saai. Wel ondernemen zij in hun vrije tijd graag uitjes met hun kinderen. Ze kiezen eerder voor een attractiepark dan een museum als uitje. Voor Frenk en Diana is het bezoek aan Naturalis meer een gezellig dagje uit, niets meer en niets minder. Het gaat om het plezier van de kinderen. Zij bezoeken de zalen vluchtiger en minder gestructureerd. Frenk en Diana gebruiken alle interactieve dingen in het museum, verdiepende informatie heeft voor hen weinig meerwaarde.

Hoofdstuk 4 licht de verantwoording van beide onderzoeksdoelgroepen verder toe.

Paragraaf 1.6: Grenzen onderzoek

- Tijdsplanning

Het complete onderzoek neemt een periode van zestien weken in beslag. Het onderzoek start op maandag 5 februari 2018 en eindigt op donderdag 24 mei 2018. De opleverdatum van het adviesrapport is vrijdag 25 mei 2018. Een onderzoek duurt gemiddeld tien tot zestien weken (Meier & Broekhoff, 2012). De genomen zestien weken zijn dus voldoende om het onderzoek uit te voeren. Het onderzoek vindt voornamelijk plaats in Leiden en Den Haag. Daarnaast vinden de interviews plaats op een door de respondent gekozen locatie in Zuid-Holland. Dit betekent voor het uiteindelijke advies dat deze alleen geldt voor de positionering in de provincie Zuid-Holland. Opvolgend onderzoek kan een positioneringsadvies achterhalen voor andere provincies of heel Nederland.

- Onderzoek en advies

De zestien weken onderzoek valt onder te verdelen in deskresearch en kwalitatief onderzoek. De deskresearch naar de positionering van concurrenten van Naturalis beperkt zich tot de websites van de concurrenten. Het interviewen van concurrenten over hun positioneringsstrategie is namelijk ongepast en ongewenst. Uitspraken over de concurrenten zijn dus gebaseerd op hun website. Daarnaast zijn de uitspraken over concurrenten ook gebaseerd op de interviews onder de (potentiële) museumbezoekers. Het resultaat van deskresearch en kwalitatief onderzoek is een advies in de vorm van een positioneringsstrategie. Het is aan de organisatie om dit advies al dan niet uit te voeren.

- Budget

Er is geen budget beschikbaar voor het onderzoek. De respondenten werken vrijwillig mee aan de interviews. Ook ontvangt de onderzoeker zelf geen vergoeding voor het onderzoek. Als dank voor deelname aan het onderzoek krijgt elke respondent voor elk kind een kussensloop van Naturalis met Tyrannosaurus rex erop. Daarnaast krijgen de potentiële museumbezoekers twee vrijkaartjes voor Naturalis. In geval van een opvolgend onderzoek waarbij wel budget beschikbaar is, is het aannemelijk dat respondenten eerder willen meewerken dan wanneer dit op vrijwillige basis is. Dit komt de voortgang van het onderzoek ten goede.

Hoofdstuk 2: Situatieschets

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de interne en externe factoren van de opdrachtgevende organisatie Naturalis. De interne analyse is deels uiteengezet aan de hand van het volgtijdig kwaliteitsmodel. De externe analyse bestaat uit een DESTEP-analyse en een concurrentieanalyse. De SWOT-analyse, welke inzicht geeft in sterke en zwakke punten van de organisatie en de kansen en bedreigingen op de markt, vormt de laatste paragraaf van dit hoofdstuk.

Paragraaf 2.1: Interne analyse

Deze paragraaf geeft inzicht in de organisatie, de missie, de visie, de kernwaarden en het huidige communicatiebeleid. Dit geeft een impressie waar het onderzoek rekening mee moet of kan houden. Deze elementen kunnen bij het schrijven van de aanbevelingen en het implementatieplan ook een rol spelen.

Paragraaf 2.1.1: Algemeen

Naturalis is een stichting gevestigd in Leiden. Het is een museum en het nationale onderzoeksinstituut op het gebied van biodiversiteit. Met meer dan 42 miljoen planten, mineralen en dieren heeft Naturalis één van de grootste natuurhistorische collecties ter wereld (Naturalis, 2018a). In de collectie van Naturalis zijn verschillende natuurhistorische verzamelingen bijeengebracht. Sommige van die verzamelingen werden al in de 16^e eeuw door particulieren, universiteiten en wetenschappelijke verenigingen aangelegd (Naturalis, 2017). De verzamelingen bestaan uit onder andere planten, schelpen, edelstenen en opgezette dieren. Deze objecten vormen de basis voor het internationale wetenschappelijke onderzoek van het instituut en bevinden zich grotendeels in de twintig verdiepingen tellende collectietoren naast het museum.

Naturalis beschikt over unieke kennis over biodiversiteit en werkt intensief samen met nationale en internationale universiteiten en wetenschappelijke topinstituten (Naturalis, 2018f). Daarnaast is Naturalis een familiemuseum dat, met Tyrannosaurus rex als grootste trekker, jaarlijks ruim 400 duizend bezoekers trekt, waaronder meer dan 60 duizend leerlingen (Naturalis, 2018d). Momenteel is het museum aan het verbouwen en is alleen de tentoonstelling GIF! van Freek Vonk te bezoeken in het Pesthuis. Medio 2019 is het vernieuwde museum klaar (Naturalis, 2018b).

Het vernieuwde museum is 'the best of three worlds': een unieke combinatie van museum (zien), science center (doen) en experience (beleven). Het concept LiveScience blijft bestaan: mensen kunnen hier actief kennisnemen van de laatste ontwikkelingen in het werk van Naturalis. Zo kunnen ze live meekijken en meewerken met bijvoorbeeld het prepareren van dieren. Ook kun je daar vragen stellen aan onderzoekers die op expeditie zijn geweest of je kunt in gesprek gaan met medewerkers van Naturalis. LiveScience is gratis en daardoor zeer toegankelijk. Naast het museum komt een tuin die de geschiedenis van de plantendiversiteit vertelt. De tuin krijgt een educatieve en recreatieve functie en is eveneens vrij toegankelijk (N=info, 2018).

Kernwaarden

De drie kernwaarden die bij Naturalis centraal staan zijn: verwonderend, echt en relevant (Naturalis, 2016). Verwondering is het vertrekpunt om de wereld te willen begrijpen, maar het is ook een krachtig middel om aandacht te krijgen en die vast te houden bij het vertellen van het verhaal. De kernwaarde 'echt' versterkt de verwondering en maakt mensen enthousiast en betrokken. Om jong en oud te raken zijn echte ervaringen en oprechte openheid belangrijk.

Huidig communicatiebeleid

Naturalis communiceert vooral middels Facebook en buitencampagnes met haar (potentiële) bezoekers. Naturalis beschikt niet over enorme budgetten. Voor grote zichtbaarheid moet Naturalis samenwerken en daarbij hoort het maken van duidelijke keuzes: Naturalis legt de focus op de doelgroep, koopt gericht in en kiest voor specifieke kanalen zoals Facebook. Naturalis heeft op Facebook een groot bereik door 23 duizend volgers. Om de kracht van Naturalis te vergroten haakt het aan bij bestaande events: dr. Freek Vonk live in AFAS, zijn DWDD University college, landelijke verkiezingen. Dit zijn momenten waarop Naturalis inspeelt en kansen pakt. Met samenwerkingen bereikt Naturalis de doelgroep, zoals de spaaracties met Albert Heijn: 'Terug naar de dino's' en 'Ontdek de wonderlijke wereld'. Die samenwerking geldt ook voor de pers: Naturalis nodigt de pers uit op expeditie, zo zijn zij niet in alleen in staat biodiversiteit te verslaan, maar ook te beleven.

In haar communicatie naar de (potentiële) doelgroep gebruikt Naturalis de directe aanspreekvorm. Het gebruik van 'jij' en 'je' maakt de afstand tussen Naturalis en de doelgroep kleiner. Daarnaast gebruikt Naturalis het begrip biodiversiteitscentrum bijna niet in haar communicatie, behalve als woordmerk in het logo. Het begrip biodiversiteit gebruikt Naturalis daarentegen wel vaak in haar communicatie. Naturalis laadt dit begrip vooral op een wijze dat biodiversiteit belangrijk is voor de aarde en de mens. Naturalis wil met haar onderzoek impact maken door verdieping te bieden over excellent onderzoek. Voor de museumbezoeker wil Naturalis wow-ervaringen creëren door verhalen te vertellen over de natuur dichtbij en ver weg, van vroeger en van nu. En voor de maatschappij wil Naturalis verandering bewerkstelligen door in dialoog te gaan over de toekomst van de biodiversiteit.

Paragraaf 2.1.2: Volgtijdig kwaliteitsmodel

Het volgtijdig kwaliteitsmodel helpt gericht te kijken naar een organisatie en wat zij zeggen over aspecten als: duurzaamheid, innovatie, strategie, diversiteit, klanten, HRM, benchmarking en leiderschap (Coebergh, 2018). Bij deze analyse zijn de aspecten HRM, leiderschap en benchmarking niet uitgewerkt, omdat deze geen toegevoegde waarde hebben om de probleemstelling op te lossen.

Duurzaamheid

De collectie van Naturalis is duurzaam beschikbaar (Naturalis, 2017). De kern van het werk van Naturalis is het duurzaam beheer van de nationale natuurhistorische collectie conform de wettelijke taak die aan hen is opgedragen. Naturalis heeft niet alleen de taak de collectie voor de toekomst te behouden, maar ook om ervoor te zorgen dat de collectie en de bijbehorende informatie te allen tijde

goed toegankelijk is. Het werk dat nodig is hiervoor - conservering, registratie, preparatie - is een continu proces, dat om voortdurende inzet vraagt (Naturalis, 2017).

Innovatie

Naturalis stelt dat samenwerking tussen private en publieke partijen, maar ook binnen onderzoeksgroepen en tussen verschillende disciplines innovatie bevordert (Naturalis, 2016). Nederland heeft een sterke nationale kennisinfrastructuur op het gebied van biodiversiteit. De Nederlandse natuur is dankzij duizenden vrijwilligers uitvoerig in kaart gebracht. Nederland kan een nog grotere rol spelen op het gebied van biodiversiteitsinformatie als nationaal de krachten gebundeld zijn en internationaal hechte samenwerking tot stand komt. Op beide niveaus neemt Naturalis hiervoor initiatieven. Samen met het bedrijfsleven zet Naturalis kennis in voor innovatieontwikkeling gericht op concrete maatschappelijke of economische vraagstukken. De steun van particulieren, fondsen en bedrijven is daarbij voor Naturalis wel van essentieel belang. De financiering van de activiteiten van Naturalis bestaat namelijk uit subsidies en donaties, omdat Naturalis een stichting is (Naturalis, 2018e).

Strategie

Naturalis beschrijft haar strategie aan de hand van een missie en een visie. Naturalis heeft de volgende missie: 'biodiversiteit beschrijven, begrijpen en verklaren in het belang van het welzijn van de mens en het voortbestaan van de aardse natuur' (Naturalis, 2018c). De bijbehorende visie van Naturalis luidt als volgt: 'Wij willen biodiversiteit helemaal in kaart brengen, helemaal begrijpen en onze verwondering ervoor met iedereen delen. Dat doen we door:

- te bouwen aan de biologische en geologische collecties en de toegankelijkheid daarvan te vergroten;
- met wetenschappelijk onderzoek bij te dragen aan de mondiale inspanning om de biodiversiteit te inventariseren, haar evolutie te reconstrueren en de interacties tussen soorten en ecosystemen te begrijpen;
- met de collectie het verhaal van de rijkdom van de natuur te vertellen in zijn natuurhistorische en cultuurhistorische context, aansprekend voor alle leeftijdsgroepen en voeding gevend aan verwondering;
- in een open dialoog kennis te delen over de natuur, taxonomie en biodiversiteit, ten behoeve van een leefbare samenleving en een duurzame economie (Naturalis, 2018c).'

Diversiteit

Om doelen te bereiken, om bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke uitdagingen en om relevant te zijn, vindt Naturalis het nodig een organisatie te zijn van voldoende omvang, die gericht is op samenwerking (Naturalis, 2016). Naturalis kenmerkt zich door een grote variatie in leeftijd, opleidingsniveau, ervaring en specialisme. Hoogleraren werken zij aan zij met medewerkers met een arbeidsbeperking. Ook zijn er honderden vrijwilligers werkzaam. Om een relevante rol in en voor de samenleving te vervullen, moet Naturalis de kracht van deze diversiteit optimaal benutten. Daarom

zetten ze in op een werkomgeving die gericht is op samenwerking zowel binnen als buiten Naturalis. Naturalis wil een werkklimaat waarbij men, in dialoog met elkaar en met gedeeld leiderschap als uitgangspunt, kan sturen op kwaliteit en resultaat (Naturalis, 2016).

Klanten

Klanten van Naturalis zijn de museumbezoekers. De museumbezoekers van Naturalis zijn mannen en vrouwen met kinderen van zes t/m twaalf jaar. Ook richt Naturalis zich op mensen die helpen de doelgroep te bereiken zoals leraren, educatieve begeleiders, wetenschappers en ouders (Naturalis, 2016).

Paragraaf 2.2: Externe analyse

Deze paragraaf geeft inzicht in de omgeving van de organisatie aan de hand van een DESTEP-analyse. Aan de hand van de DESTEP-analyse is de omgeving van Naturalis beschreven. DESTEP staat voor Demografisch, Economisch, Sociaal-cultureel, Technologisch, Ecologisch en Politiek-juridisch (Michels, 2016). De politiek-juridische factor is niet meegenomen in deze analyse, omdat deze geen toegevoegde waarde heeft voor dit onderzoek. De concurrentenanalyse in bijlage A maakt ook onderdeel uit van de externe analyse.

Demografisch

Het CBS stelt als prognose dat de vergrijzing in Nederland komende jaren gaat toenemen (CBS, 2012). In 2010 was dit percentage nog 23, maar het CBS verwacht dat dit percentage in 2040 is gestegen tot 47,3. Het vergrijzingspercentage vanaf 2010 t/m 2040 zijn in perioden van 10 jaar in tabel 1 weergegeven.

Tabel 1: Vergrijzingspercentage. Bron: CBS (2012)

Perioden	Vergrijzing (prognose) % van de bevolking van 15 tot 65 jaar
2010	23,0
2020	31,2
2030	40,7
2040	47,3

Als gevolg van de toenemende vergrijzing ontstaat er ontgroening van de bevolking. In de nieuwste prognose leidt een lager migratiesaldo tot minder personen van jongvolwassen en middelbare leeftijd (CBS, 2012). Ook betekent minder geboorten een lager aantal jongeren. De afname van het aantal jongeren houdt waarschijnlijk tot medio jaren twintig aan. Voor Naturalis is dit een negatieve ontwikkeling, omdat de doelgroep van Naturalis jong is. Naturalis moet het vooral hebben van de kinderen, die dan logischerwijs met hun ouders komen.

Economisch

Stichtingen kunnen hun doelen proberen te verwezenlijken door bijvoorbeeld het binnenhalen van donaties en subsidies. De bijdrage van Rijk, provincies en gemeenten aan cultuur steeg in 1945 exponentieel, maar deze valt door de economische crisis in 2007 steeds verder terug (APE Public Economics, 2017). De financiering van musea bestond in 2011 nog voor 64% uit subsidies, terwijl in 2016 dit percentage 48 besloeg (CBS, 2012). De cultuursector, en dus ook Naturalis, is getroffen door de bezuinigingen, maar ook door de groeiende omvang van aanvragen.

Sociaal-cultureel

Afgelopen jaren is het aanbod van (culturele) vrijetijdsbesteding substantieel toegenomen (Rabobank, 2016). Er zijn verschillende dierentuinen, musea en pretparken bijgekomen. Het totaal aantal bezoekers aan de verschillende vormen van (culturele) vrijetijdsbesteding stijgt elk jaar. De Nederlander gaat vaak dagjes uit en de vraag neemt verder toe door het toenemend aantal buitenlandse toeristen. Voor de aanbieders, zoals Naturalis, leidt dit tot permanente prijsdruk en de uitdaging om de consument te blijven verrassen. Daarnaast ontstaat er toenemende verzadiging op de markt en is er opkomst van 'edutainment': musea brengen hun educatieve boodschap met entertainment en beleving.

Technologisch

Ontwikkelingen in de technologie maken het mogelijk om kennis en digitale collecties uit te wisselen over de hele wereld (Naturalis, 2018a). De ontwikkelingen in de technologie, die de mogelijkheid bieden om de collectie van Naturalis toegankelijk te maken en te publiceren, helpen de wetenschap in het doen van onderzoek (Hameeuw, 2011). De kennis en de collecties vormen de basis voor verschillende onderzoeken. Onderdeel hiervan is de groeiende behoefte aan identificatie van objecten, ook wel taxonomie genoemd. Taxonomie is fundamenteel voor het begrip en behoud van de biodiversiteit (Naturalis, 2018g). Voor het beschrijven van soorten is veel onderzoek nodig waar technologie een bepalende rol in speelt. Technologie maakt het mogelijk te vergelijken en te zoeken in databases van al eerder benoemde soorten.

Ecologisch

De biodiversiteit in Nederland, kwalitatief en kwantitatief, daalde van ruim 40% in 1900 tot ongeveer 15% in 2000 (CLO, 2013). De biodiversiteit is hierbij uitgedrukt in MSA (Mean Species Abundance). Een MSA van 15% betekent dat de populaties van inheemse dier- en plantensoorten gemiddeld een omvang hebben van 15% van de natuurlijke situatie. Het geeft dus aan hoeveel oorspronkelijke biodiversiteit er nog over is (CLO, 2013). Het verlies aan biodiversiteit in Nederland is daarmee aanzienlijk groter dan in de rest van de wereld (Planbureau voor de Leefomgeving, 2014). Op wereldschaal is namelijk circa 70% behouden gebleven. Daarnaast daalt de publieke belangstelling voor het milieu de laatste jaren langzaam (Nas, 2000). De Nederlanders zijn zich in de loop van de jaren negentig minder zorgen gaan maken over milieuvervuiling. Dit is een negatieve ontwikkeling voor Naturalis en haar standpunt over de biodiversiteit in Nederland.

Paragraaf 2.3: SWOT-analyse

Aan de hand van de interne analyse en externe analyse is de SWOT-analyse ingedeeld, zoals te zien in figuur 1. Deze indeling is gecategoriseerd in Strengths (sterken), Weaknesses (zwakten), Opportunities (kansen) en Threats (bedreigingen) (Wehrich, 1982).

Sterkten	Zwakten
■ Sterk merk onder de gemiddelde Nederlander en de inwoner van de regio Den Haag – Leiden ■ Unieke kennis over biodiversiteit ■ Enorme collectie ■ Pronkstuk T. rex Trix ■ Freek Vonk ■ Groot netwerk: samenwerkingen met verschillende universiteiten en organisaties	■ Museum gesloten ■ Leiden is geen centraal gelegen plaats in Nederland ■ Afhankelijk van subsidies en donaties ■ Naturalis staat niet bekend als biodiversiteitscentrum
Kansen	Bedreigingen
■ Vergrijzing van de bevolking: meer fitte senioren met veel vrije tijd ■ Toenemende mogelijkheden van kennisuitwisseling dankzij technologische ontwikkelingen ■ Groeiende behoefte aan identificatie objecten (taxonomie) ■ Groeiende belangstelling voor het verlies aan biodiversiteit	■ Ontgroening van de bevolking: dalend aantal gezinnen met kinderen ■ Stijgende druk op culturele fondsen door de groeiende omvang van de aanvragen ■ Strengere internationale regels voor het invoeren van collectiestukken ■ Toename van aanbod van (culturele) vormen van vrijetijdsbesteding ■ Afname aandacht voor milieuproblematiek

Figuur 1: SWOT-analyse. Bron: auteur

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

Dit hoofdstuk beschrijft verschillende publicaties, theorieën en onderzoeken die bijdragen aan een analyse van de probleemstelling: *“Hoe kan het vernieuwde Naturalis zich positioneren als museum én als biodiversiteitscentrum bij de (potentiële) museumbezoeker van Naturalis?”*. Door verschillende theorieën te analyseren, kan uiteindelijk een passende theorie en conceptueel model basis voor het onderzoek vormen. Vervolgens zijn er hypothesen opgesteld aan de hand van de centrale theorie.

Paragraaf 3.1: Theorieën en modellen

Het onderzoek betreft een positioneringsonderzoek. Daarom zijn in deze paragraaf verschillende wetenschappelijke positioneringstheorieën uiteengezet. Na analyse van verschillende theorieën, vormt de centrale theorie de positioneringstheorie die bij de probleemstelling past.

Allereerst is het van belang om het begrip positioneren te definiëren. Volgens Floor en Van Raaij (2010) is positioneren de positie van het merk in de gedachte van de consument ten opzichte van de concurrent. Kotler & Keller (2011) omschrijven het als een werkwijze om het aanbod en het imago van het bedrijf een bewuste plaats in de gedachte van de doelgroep te geven. Riezebos en Van der Grinten (2015) beschrijven positioneren op grond van welke identiteitsaspecten je een merk wil profileren. Ries en Trout (1981) omschrijven positioneren als middel voor de organisatie om zich te kunnen onderscheiden van de concurrenten. Deze definities hebben allemaal iets gemeen: het aannemen van een onderscheidende positie. Dit onderzoek hanteert de definitie van Riezebos en Van der Grinten, omdat deze theorie het meest overeenkomt met de theorie van Ohmae (1982).

Outside-in en inside-out benadering

Diverse wetenschappers gaan bij hun positioneringstheorie uit van een outside-in benadering, terwijl anderen uitgaan van een inside-out benadering. Bij een outside-in benadering gaat de organisatie uit van externe factoren, zoals klanten en concurrentie, die invloed hebben op de organisatie (Riezebos & Van der Grinten, 2015). Bij een inside-out benadering zorgt de organisatie ervoor dat wat er binnen een organisatie gebeurt, geïntegreerd en afgestemd is op het bedrijfsdoel en de strategie (Dunmore, 2002). Bij het kiezen van een positioneringsstrategie gaat de organisatie uit van de interne factoren (Riezebos & Van der Grinten, 2015). De kerncompetenties (iets waar de organisatie in uitblinkt) zijn dan bepalend in het behalen van concurrentievoordeel.

Hamel en Prahalad (1990) gaan uit van een inside-out benadering en stellen dat een organisatie zich kan onderscheiden door zich te focussen op de eigen kwaliteiten: de kerncompetenties. Ondanks dat de theorie klanten en concurrenten buiten beschouwing laat, heeft de theorie zijn succes bewezen. Aan de hand van de kerncompetenties ontdekten verschillende organisaties welke organisatieactiviteiten van belang zijn en welke niet (Hindle, 2008). Ook andere onderzoekers vonden een positieve relatie tussen een kerncompetentie en het behalen van voordeel ten opzichte van de concurrentie (Hani & Al-Hawary, 2009). Nog meer voorstanders van een inside-out benadering voor het behalen van concurrentievoordeel zijn Miller, Eisenstat en Foot (2002). Zij stellen dat een

organisatie concurrentievoordeel kan behalen door steeds alert te zijn op unieke troeven die de organisatie bezit om deze in de positioneringsstrategie in te zetten.

Generieke en hybride strategieën

In tegenstelling tot Hamel en Prahalad stelt Porter (1985) dat het onvoldoende is om alleen van eigen kwaliteiten uit te gaan en stelt dat de organisaties zich voornamelijk op hun omgeving moeten richten. Porter maakt onderscheid tussen drie generieke strategieën waar de organisatie een keuze in moet maken: kostenleiderschap, differentiatie en focus. Als de organisatie zich op meerdere strategieën richt, kan de organisatie 'stuck in the middle' raken en geen voordeel op de concurrentie behalen.

Waar Porter (1985) stelt dat de organisatie een keuze moet maken in de te volgen strategie, zeggen Fulmer en Goodwin (1988) dat het wel mogelijk is om kostenleiderschap en differentiatie tegelijk in te zetten. Ook Murray (1988) spreekt Porter tegen en stelt dat hybride strategieën net zo succesvol als of juist succesvoller kunnen zijn dan generieke strategieën. De keuze om op één strategie te focussen, is niet altijd de beste keuze. Daarnaast laat onderzoek van Dawes en Sharp (1996) zien dat de theorie van Porter (1985) niet onderbouwt dat één van de strategieën (kostenleiderschap, differentiatie en focus) tot uitzonderlijk succes leidt.

Net als de theorie van Porter leidt de theorie van Treacy en Wiersema (1993) tot het volgen van een generieke strategie die zich grotendeels richt op een inside-out benadering. Zij onderscheiden drie waardestrategieën waarvan de organisatie er één moet kiezen: beste product, beste performance en beste service. Ook op deze theorie hebben verschillende wetenschappers kritiek. Verschillende onderzoeken (Acquaah & Yasai-Ardekani, 2008; Murray, 1988; Parnell & Wright, 1993) tonen aan dat organisaties die voor een hybride strategie kiezen beter presteren dan organisaties die zich richten op één strategie. Dit omdat er weinig aandacht is besteed aan concurrenten en de theorie flexibiliteit mist.

Ohmae (1982) stelt in zijn theorie dat een succesvolle positioneringsstrategie afhankelijk is van drie factoren: de organisatie (company), de klanten (customers) en de concurrenten (competition). In tegenstelling tot Porter (1985) en Treacy en Wiersema (1993) stelt Ohmae in zijn theorie dat de organisatie een balans moet vinden in deze drie factoren en er niet één moet kiezen. Als deze balans is gevonden, kan de organisatie concurrentievoordeel behalen en daarmee een onderscheidende positie realiseren. De theorie van Ohmae combineert hiermee een inside-out benadering (vanuit de organisatie) met een outside-in (vanuit klanten en concurrenten) benadering.

Een theorie vergelijkbaar met die van Ohmae is de theorie van Riezebos en Van der Grinten (2015). Net als Ohmae stellen zij dat de organisatie zelf, klanten en concurrenten bepalend zijn bij de positionering van een organisatie. Voor het realiseren van een onderscheidende positie ten opzichte van de concurrentie dient de organisatie uit te gaan van de identiteitsaspecten die waardevol zijn voor de klant, onderscheidend zijn voor de concurrent en de identiteit van de organisatie. Kritiek van Ward

en Rivani (2005) op de theorie van Ohmae is dat in het model de stakeholders niet zijn vertegenwoordigd terwijl deze volgens hen juist waardevol zijn om mee te nemen in je positioneringsstrategie. Hiermee zou het model niet volledig zijn. Ohmae (1982) weerlegt dit door te benoemen dat het verstandig is om je als organisatie te richten op de behoeften van de consumentendoelgroep en als een organisatie hierin slaagt de interesses van stakeholders vanzelf vervuld raken.

Afweging centrale theorie

In het proces van het kiezen van de centrale theorie zijn een aantal afwegingen gemaakt. Hamel en Prahalad (1990) nemen bij het positioneren de kwaliteiten van de organisatie als uitgangspunt, maar nemen hier de klanten en de concurrentie van de organisatie niet in mee. In tegenstelling tot Hamel en Prahalad houden Ohmae (1991) en Riezebos en Van der Grinten (2015) rekening met de klant en de concurrentie bij het kiezen van een positioneringsstrategie van een organisatie. De theorieën van Treacy en Wiersema (1997) en Porter (1985) laten de klanten in hun theorie buiten beschouwing, zij nemen wel concurrenten en de kwaliteiten van de organisatie mee. Beiden stellen dat de organisatie moet kiezen voor één strategie, maar verschillende onderzoeken tonen aan dat het focussen op één strategie niet tot succes leidt. Hybride strategieën blijken in meerdere gevallen succesvoller dan generieke strategieën (Dawes & Sharp, 1996; Murray, 1988).

Uit alle bovengenoemde theorieën gaan alleen de theorieën van Ohmae (1991) en Riezebos en Van der Grinten (2015) over de combinatie van de organisatie zelf, de klanten en de concurrenten. Daarnaast hanteren beide theorieën een hybride strategie en combineert het de outside-in benadering met de inside-out benadering. De theorie van Ohmae vormt de centrale theorie voor dit onderzoek, omdat Ohmae zijn theorie presenteerde in 1975 en Riezebos en Van der Grinten deden dit meer dan dertig jaar later. Daarnaast heeft Ohmae de bijnaam 'Mr. Strategy' verworven door zijn reputatie als één van de vijf topadviseurs op het gebied van strategie (Economist, 2009). De theorie van Ohmae is een wereldwijde gehanteerde theorie (Drucker, Ohmae, Porter & Peters, 1990).

Paragraaf 3.2: Centrale theorie en conceptueel model

Een strategie onderscheidt zichzelf op het moment dat de organisatie concurrentievoordeel kan behalen, want zoals Ohmae (1982) zei: 'Without competitors there would be no need for strategy'. In de theorie van Ohmae onderscheidt hij vier strategieën voor het behalen van concurrentievoordeel:

1. *Focussen op kernfactoren van succes*: het identificeren van de sterke punten van de organisatie, ook wel de kernfactoren van succes genoemd.
2. *Voortbouwen op relatieve superioriteit*: het onderzoeken van het product of de dienst dat niet direct concurreert en deze benutten.
3. *Agressieve initiatieven*: het omgooien van de kernfactoren van succes waar de concurrent op inspeelt.
4. *Innovaties*: het kiezen van een specifieke richting voor het streven naar succes. Deze richting is alleen realiseerbaar indien de organisatie ruimte laat voor verandering en innovatie.

Bij het inzetten van één van de positioneringsstrategieën dient de organisatie te kijken naar de 3C's: Customers (de klant), Company (de organisatie zelf) en Competition (de concurrentie). Deze factoren staan met elkaar in verbinding en volgens Ohmae (1982) moet een organisatie de balans vinden tussen deze 3C's, ook wel de strategische driehoek genoemd. Deze balans kan leiden tot een duurzaam concurrentievoordeel. Als de concurrentie een betere match heeft tussen de kerncompetenties en de behoefte van de consument is dit nadelig, want dan kiest de consument hoogstwaarschijnlijk voor de concurrent. Elke speler uit de theorie heeft een eigen strategie:

- **De klant**

Volgens Ohmae (1982) is het onmogelijk om elke consument te bereiken. Om concurrentievoordeel te behalen moet de organisatie haar doelgroep segmenteren. Elke doelgroep heeft zo haar eigen wensen en behoeften en Ohmae stelt dat de strategie aangepast moet zijn op het specifieke doelgroepsegment. Daarbij onderscheidt Ohmae twee manieren van segmentatie:

1. *Op basis van klantbehoeften*: de klant kan het product of de dienst van de organisatie met verschillende doeleinden gebruiken. Volgens Ohmae drinken bijvoorbeeld sommige mensen koffie om wakker te blijven, anderen zien koffie drinken als een manier van socializen. Op basis van dit soort doeleinden, behoeften en waarden kan een organisatie zich positioneren (Ohmae, 1982).
2. *Op basis van interne mogelijkheden*: de organisatie kan intern beperkt zijn in poging om haar doelgroep te bereiken. Een voorbeeld hiervan is te weinig financiële middelen. Bij beperkingen moet de organisatie haar doelgroep segmenteren op basis van wat binnen de haalbare grenzen ligt (Ohmae, 1982).

- **De organisatie**

Zodra de wensen en behoeften van de klant zijn geïdentificeerd, doet de organisatie er alles aan om deze te bevredigen. Dit is echter niet genoeg om een onderscheidende positie op de markt ten opzichte van de concurrent te verwerven, omdat het aannemelijk is dat de concurrentie deze strategie kopieert (Ohmae, 1982). Daarom is het van belang dat de organisatie haar kerncompetenties benut. Op welke kerncompetenties de organisatie haar focus legt is gebaseerd op de klantbehoeften.

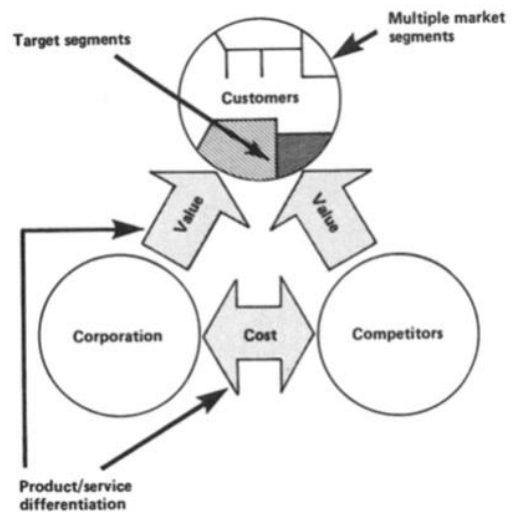
- **De concurrentie**

De strategie op basis van de concurrentie draait om hoe de organisatie zich kan onderscheiden van de concurrenten. De organisatie kan zich bijvoorbeeld onderscheiden op basis van prijs, kosten en uitvoering van bepaalde activiteiten. Allereerst kan de organisatie haar imago gebruiken om zich positief te differentiëren wanneer het onderscheiden op basis van prestaties. Om differentiatie te bereiken, onderscheidt Ohmae twee manieren. Allereerst kan de organisatie haar imago gebruiken om zich positief te differentiëren wanneer het onderscheiden op basis van prestaties product of de manier van distributie lastig blijkt te zijn. Daarnaast kan een organisatie zich door andere eisen te stellen aan hun financiële doelstellingen onderscheiden. Bij deze manier van differentiëren kijkt een

organisatie of het van belang is om op lange termijn loyaliteit te creëren of om korte termijn meer winst te behalen (Ohmae, 1982).

Conceptueel model

Het conceptuele model dat bij de theorie van Ohmae (1982) hoort en de basis voor dit onderzoek vormt, is het 3C-model. Figuur 2 toont dit conceptuele model. De drie C's in het model vormen samen 'The Strategic Triangle' staan voor: Corporation (organisatie), Customer (klant) en Competition (concurrentie): de factoren die een organisatie tot een succes maken en kunnen onderscheiden van de concurrentie. Het model verbindt deze factoren met elkaar door middel van pijlen. Volgens Ohmae laten deze pijlen zien dat zowel de organisatie als haar concurrenten waarde bieden aan de klant. De pijl 'cost' tussen de organisatie en concurrentie geeft aan dat zij beiden kostenvoordeel willen behalen bij de klant.



Figuur 2: 3C-model (Ohmae, 1982).

Dit kostenvoordeel kan de organisatie behalen door zich te onderscheiden in producten of service. Daarnaast laat het conceptuele model zien dat het belangrijk is om de klantendoelgroep te segmenteren zodat de organisatie en het product beter aansluit op de behoefte van elk soort klant. Wanneer een organisatie alle C's beter op elkaar afstemt dan de concurrentie, ontstaat er volgens Ohmae concurrentievoordeel: "In terms of these three key players, strategy is defined as the way in which a corporation endeavors to differentiate itself positively from its competitors, using its relative corporate strengths to better satisfy the customers" (Ohmae, 1991, p.92).

Paragraaf 3.3: Hypothesen

Dit onderzoek toetst de 3C-theorie van Ohmae (1982) aan de hand van de drie onderstaande hypothesen. Ohmae stelt dat de afstemming van de klantbehoeften, de positie van de concurrent en het uitgaan van de eigen kwaliteiten van de organisatie leidt tot een langdurig, strategisch voordeel (Ohmae, 1982). Na implementatie van de nieuwe positioneringsstrategie is duidelijk of er zich strategisch voordeel heeft voorgedaan. Het toetsten van de hypothesen helpt bij het beantwoorden van de probleemstelling. Hoofdstuk 6 beschrijft of de hypothesen zijn verworpen of aangenomen.

Hypothese 1: Als de organisatie bij het opstellen van de positioneringsstrategie haar kerncompetenties als uitgangspunt neemt, dan is het aannemelijk dat de organisatie een meer onderscheidende positie in de markt aanneemt.

Ohmae stelt een causaal verband tussen de kerncompetenties van de organisatie en een meer onderscheidende positie in de markt. Volgens Ohmae (1982) dient de organisatie haar

kerncompetenties te maximaliseren om een meer onderscheidende positie in de markt aan te nemen. De organisatie moet zorgen dat zij in één of meerdere aspecten veel sterker is dan de concurrentie. *“The only way the corporation can profitably survive the head-on competition is to be much stronger in one or more key functions”* (Ohmae, 1982, p.110).

Hypothese 2: Als de organisatie bij het opstellen van de positioneringsstrategie de klantbehoeften als uitgangspunt neemt, dan is het aannemelijk dat de organisatie een meer onderscheidende positie in de markt aanneemt.

Ohmae stelt een causaal verband tussen de klantbehoeften en een meer onderscheidende positie in de markt. Volgens Ohmae (1982) dient de organisatie zich te focussen op de wensen en behoeften van de klant om een onderscheidende breinpositie te realiseren bij de klant. De organisatie dient haar klanten te segmenteren, om vervolgens te zorgen dat de sterke punten aansluiten op de behoeften van de klanten. Op deze manier kan de organisatie concurrentievoordeel realiseren en een meer onderscheidende positie in de markt aannemen.

“To establish a strategic edge over its competition, therefore, the corporation will have to segment the market - it must identify one or more subsets of customers within the total market and concentrate its efforts on meeting their needs” (Ohmae, 1982, p.99).

Hypothese 3: Als de organisatie bij het opstellen van de positioneringsstrategie de positionering van de concurrentie als uitgangspunt neemt, dan is het aannemelijk dat de organisatie een meer onderscheidende positie in de markt aanneemt.

Ohmae stelt een causaal verband tussen de positionering van de concurrentie en een meer onderscheidende positie in de markt. Volgens Ohmae (1982) is de kans groter dat een organisatie bij het creëren van de positioneringsstrategie een onderscheidende positie in de markt aanneemt als zij de positionering van de concurrent als uitgangspunt neemt.

“A successful strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strengths to customer needs than is provided by competitors” (Ohmae, 1982, p.91).

Hoofdstuk 4: Methodologie

In dit hoofdstuk staan de methoden van het onderzoek beschreven. De keuze voor de methoden zijn gebaseerd op de probleemstelling en het conceptuele model. Dit hoofdstuk beargumenteert de keuze voor kwalitatief onderzoek en deskresearch. Daarnaast beschrijft dit hoofdstuk de operationalisatie per deelvraag en per hypothese, de selectie van respondenten en de interviewtechnieken.

Paragraaf 4.1: Methoden van onderzoek

Deze paragraaf beschrijft de methoden van onderzoek. Voor dit onderzoek zijn verschillende methoden van onderzoek gebruikt. De toegepaste methoden zijn als volgt:

- Deskresearch

Deskresearch brengt de organisatie zelf en de huidige omgeving in kaart. Onder deskresearch verstaan we het verzamelen en analyseren van reeds beschikbare wetenschappelijke gegevens (Westerkamp & Van Veen, 2008). Hiertoe behoren eerder uitgevoerde onderzoeken, boeken, artikelen, publicaties die betrekking hebben op het probleem. Het doen van deskresearch gaat aan de hand van een zoekplan (bijlage B). De gevonden informatie vormt de basis voor de probleemanalyse, de situatieschets en het theoretisch kader. In het theoretisch kader, hoofdstuk 3, zijn verschillende theorieën over positionering uitgewerkt. Ook geeft deskresearch een beeld van de positionering van de concurrent. Literatuuronderzoek is essentieel voor een goed rapport (Verhoeven, 2011).

- Kwalitatief onderzoek

Uit kwantitatief onderzoek is gebleken dat de doelgroep Naturalis niet ziet als biodiversiteitscentrum, maar dit wel interessant vindt en het bij Naturalis vindt passen (Mediatest, 2016). Dit betekent dat de positionering als biodiversiteitscentrum tot op heden niet goed of voldoende is overgebracht op de doelgroep. Het doel van dit kwalitatieve onderzoek is het achterhalen wat de doelgroep interessant vindt aan Naturalis als biodiversiteitscentrum en waarom ze dit bij Naturalis vinden passen. Het draait om de wensen en behoeften van de doelgroep bij de positionering van Naturalis als biodiversiteitscentrum. De beweegredenen van de onderzoeksdoelgroep staan centraal bij dit onderzoek.

Kwalitatief onderzoek is gericht op het verkrijgen van diepgaande informatie en meningen. Het draait om de achterliggende verwachtingen, behoeften, eisen, meningen en drijfveren. Dit is bij dit onderzoek van toepassing, omdat Naturalis graag wil weten hoe het zich kan positioneren als museum en als biodiversiteitscentrum bij de (potentiële) museumbezoeker. Het is bekend dat de (potentiële) museumbezoeker Naturalis niet ziet als biodiversiteitscentrum, maar de vraag is hoe Naturalis dit wel kan realiseren. Hier zijn meningen en onderlingende behoeften van de doelgroep voor nodig. Het voordeel van kwalitatief onderzoek is dan ook de mogelijkheid om door te vragen en om de respondenten mee te laten denken. Daarnaast is het mogelijk om de vraagstelling tijdens het

onderzoek aan te scherpen en flexibel in te springen op onverwachte antwoorden en situaties. Ook kan de respondent suggesties geven.

Kwantitatief onderzoek voldoet bij dit onderzoek niet, omdat het daarbij vooral draait om het gestructureerd verzamelen van data en op basis daarvan statistische beweringen doen (Baarda, De Goede & Kalmijn, 2010). Ook krijgt de respondent bij kwantitatief onderzoek niet de ruimte om suggesties te geven en op deze manier is de respondent beperkt in het geven van zijn of haar mening. Juist bij kwalitatief onderzoek draait het om de beweegredenen en motieven (Meier & Broekhoff, 2012). Een andere reden voor deze methode is dat kwalitatief onderzoek de ruimte geeft om specifiek door te vragen naar motivaties en meningen die heel uiteenlopend kunnen zijn (Verhoeven, 2011). Daarnaast is kwalitatief onderzoek volgens Ohmae waardevoller dan kwantitatief onderzoek: *'I get much better insight and perspective on what they are really looking for'* (Ohmae, 1982, p. 71).

■ Diepte-interviews

De interviews zijn diepte-interviews: een open gesprek tussen de respondent en de onderzoeker. Deze interviews vinden plaats op een locatie naar keuze van de respondent en zijn face-to-face, omdat deze manier persoonlijker is en de onderzoeker de respondent ziet en hoort. De meerwaarde zit hier onder andere in het waarnemen van non-verbale communicatie. Ook kan non-verbale communicatie wijzen op niet eerder benoemde wensen (Meier & Broekhoff, 2012).

Het diepte-interview verloopt volgens een topic guide (bijlage D en E) en een vragenlijst (bijlage F en G). De diepte-interviews duren ongeveer 30 minuten en zijn semigestructureerd. Semigestructureerd houdt in dat er vooraf vragen zijn geformuleerd, maar hier kan de interviewer vanaf wijken. Dit geeft de mogelijkheid door te vragen als de respondent iets interessants zegt. Zo kan de interviewer zich flexibel opstellen en inspelen op de situatie (Verhoeven, 2011). Dit betekent ook dat de volgorde van de vragen per respondent kan verschillen. Ten slotte is het interview opgesteld als een trechtermodel: in het begin van het onderzoek zijn de vragen breed en algemeen geformuleerd en naarmate het onderzoek vordert volgen er steeds meer specifieke vragen. Het gesprek gaat van simpel naar complex.

■ Verantwoording doelgroep

De doelgroep van het onderzoek betreft de museumbezoekers van Naturalis en de potentiële museumbezoekers van Naturalis. De museumbezoekers van Naturalis zijn mannen en vrouwen die kinderen hebben in de leeftijdscategorie zes t/m twaalf jaar, in Zuid-Holland wonen en in de periode van maart 2017 t/m maart 2018 Naturalis hebben bezocht. De potentiële museumbezoekers van Naturalis zijn mannen en vrouwen die kinderen hebben in de leeftijdscategorie zes t/m twaalf jaar, in Zuid-Holland wonen en hebben nog nooit of minimaal tien jaar geleden Naturalis bezocht.

Dit onderzoek richt zich op bezoekers met kinderen, omdat dit de hoofddoelgroep is van het museum. De leeftijdscategorie zes t/m twaalf jaar is gehanteerd, omdat kinderen op deze leeftijd bewust en op eigen initiatief het museum ontdekken. Ook zijn de tentoonstellingen ingericht voor kinderen van deze leeftijd. De doelgroep woont in Zuid-Holland, omdat het aannemelijk is dat zij Naturalis hebben bezocht of willen gaan bezoeken. Daarnaast is er voor dit onderzoek niet genoeg tijd om meerdere provincies mee te nemen. De periode van maart 2017 t/m maart 2018 is gehanteerd, omdat de bezoeker één jaar na bezoek nog de ervaringen en gevoelens van het bezoek kan terughalen.

■ Respondenten

In overleg met de opdrachtgever is een aantal van twaalf (potentiële) museumbezoekers vastgesteld om te interviewen. De onderverdeling van de twaalf respondenten is zes potentiële museumbezoekers en zes museumbezoekers van Naturalis. Deze keuze is gemaakt, omdat het onderzoek kan uitwijzen of er verschil zit in de resultaten per doelgroep. Volgens Verhoeven (2011) is niet duidelijk wat het verzadigingspunt van kwalitatief onderzoek is. Dit kan liggen bij het tiende interview, maar deze kan ook pas zijn behaald bij het dertigste interview. De respondenten zijn verwerkt in een respondentenschema, zoals hieronder te zien is in tabel 2.

Tabel 2: Respondentenschema. Bron: auteur

	Doelgroep Johan & Anneke	Doelgroep Frenk & Diana	Totaal
Potentiële museumbezoeker	3	3	6
Museumbezoeker	3	3	6
Totaal	6	6	12

■ Werving en selectie respondenten potentiële museumbezoeker

Voor de werving van respondenten uit de onderzoeksdoelgroep potentiële museumbezoeker gaat de onderzoeker naar het Museon toe. Er is gekozen voor het Museon, omdat dit de grootste concurrent van Naturalis is. Het Museon is de grootste concurrent, omdat het Museon en Naturalis dezelfde doelgroep hebben en in dezelfde regio liggen. Dit maakt het aannemelijk dat de bezoeker van het Museon ook de intentie heeft Naturalis te gaan bezoeken. De onderzoeker benadert potentiële museumbezoekers van Naturalis voor de deur van het Museon. Daarbij let de onderzoeker in eerste instantie op mannen en vrouwen met kinderen in de leeftijdscategorie 6 t/m 12 jaar. Daarnaast zijn er een aantal screeningsvragen:

1. Heeft u al eens een bezoek gebracht aan Naturalis?
2. Valt/vallen uw kind(eren) binnen de leeftijdscategorie 6 t/m 12 jaar?
3. Bent u woonachtig in Zuid-Holland?
4. Bezoekt u musea met een educatief doeleinde of gewoon een leuk dagje uit?

Voor de selectie van de potentiële museumbezoeker moet de eerste vraag met 'nee' beantwoord zijn en de tweede vraag met 'ja'. De antwoorden op vraag geven aan of de respondent bij de doelgroep *Johan & Anneke* (educatief doel) of bij *Frenk & Diana* (leuk dagje uit) hoort. Deze vraag heeft geen 'goed of fout' antwoord, maar dit onderzoek houdt rekening met een gelijke verdeling in

respondenten, dus drie keer *Frenk & Diana* en drie keer *Johan & Anneke*. Selectie van de respondenten vindt plaats op basis van bovenstaande screeningsvragen.

Als een potentiële museumbezoeker voldoet aan de criteria, krijgen ze meer informatie over het onderzoek, zoals het doel van het onderzoek en de strekking van het interview. De onderzoeker noteert de naam en het e-mailadres van de potentiële museumbezoeker om op een later moment een afspraak te maken voor het interview. Hier is voor gekozen, omdat het voor de benaderde niet gewenst is meteen een afspraak te maken omdat zij op dat punt staan om het Museon te bezoeken.

Er is voor een directe benadering gekozen, omdat zo direct duidelijk is of de mogelijke respondent wil meewerken. Ook is er de mogelijkheid voor de respondent om vragen te stellen. Na instemming voor het interview, krijgt de respondent een e-mail met daarin uitgebreidere informatie over het onderzoek (bijlage C). Ook is dit de manier om een afspraak voor het interview te maken.

■ Werving en selectie respondenten museumbezoeker

Voor de werving van respondenten uit de onderzoeksdoelgroep museumbezoeker benadert de onderzoeker museumbezoekers die maximaal één jaar geleden een recensie hebben achtergelaten van hun bezoek op de Facebook van Naturalis. Deze periode is gekozen, omdat het aannemelijk is dat de recensie in korte tijd na het bezoek geplaatst is. Als er eenmaal contact is gelegd, komen de screeningsvragen aan bod:

1. Hoe lang geleden heeft u een bezoek gebracht aan Naturalis?
2. Valt/vallen uw kind(eren) binnen de leeftijdscategorie 6 t/m 12 jaar?
3. Bent u woonachtig in Zuid-Holland?
4. Bezoekt u musea met een educatief doeleinde of gewoon een leuk dagje uit?

De eerste vraag sluit uit dat de museumbezoeker buiten de periode van maart 2017 t/m maart 2018 Naturalis heeft bezocht. De tweede vraag moet met 'ja' beantwoord zijn, voordat de derde vraag aan bod komt. Het antwoord op de derde vraag moet ook 'ja' zijn. Het antwoord op de vierde vraag geeft, net zoals bij de potentiële museumbezoeker, aan of de respondent hoort bij *Frenk & Diana* (leuk dagje uit) of bij *Johan & Anneke* (educatief doel). Hierbij houdt dit onderzoek rekening met een gelijke verdeling in respondenten, dus drie keer *Frenk & Diana* en drie keer *Johan & Anneke*.

Indien de museumbezoeker voldoet aan de criteria, krijgen ze meer informatie over het onderzoek, zoals het doel van het onderzoek en de strekking van het interview. Daarna maakt de onderzoeker een afspraak om het interview af te nemen. Bij deze doelgroep is bewust gekozen voor een indirecte benadering. Hier is voor gekozen, omdat Naturalis momenteel aan het verbouwen is en de bezoekers alleen de tentoonstelling GIF! kunnen zien. Indien alleen museumbezoekers aan het onderzoek zouden deelnemen die in het museum zijn geworven, bestaat er kans op een vertekent beeld van hoe de bezoeker Naturalis ervaart. Dit omdat op het moment van het onderzoek alleen de tentoonstelling

GIF! open is. Om een volledig beeld te creëren werken er ook museumbezoekers mee die Naturalis hebben bezocht toen het hele museum nog open was.

■ Steekproef

Omdat het onmogelijk is alle (potentiële) museumbezoekers te onderzoeken en dus de bruikbaarheid van de respondenten centraal staat, is gekozen voor een doelgerichte selecte steekproef. Bij een selecte steekproef is er sprake van selectie door de onderzoeker op basis van vooraf gestelde kenmerken (Verhoeven, 2011). Deze kenmerken zijn terug te vinden in deze paragraaf onder het kopje doelgroep. De zorgvuldigheid bij het selecteren van respondenten is belangrijk, omdat het aantal interviews beperkt is en de kwaliteit van de respondent hierbij van belang is (Meier & Broekhoff, 2012). Een aselechte steekproef is niet nodig, omdat bij kwalitatief onderzoek generaliseerbaarheid geen onderzoeksdoel is.

■ Interviewtechnieken

Het gebruik van diverse interviewtechnieken geeft het interview verdieping (Meier & Broekhoff, 2012). De interviews verlopen aan de hand van een topic guide en een vragenlijst. De topic guide en de vragenlijst zijn van tevoren opgesteld, omdat voorafgaand aan het interview duidelijk moet zijn welke onderwerpen aan bod moeten komen en welke informatie de respondent moet vrijgeven (Verhoeven, 2011). De topic guide en de vragenlijst zijn opgesteld aan de hand van de deelvragen en de hypothesen.

Een andere methode die in het interview aan bod komt is card sorting. Dit is een methode die helpt bij het begrijpen van de respondent (Spencer, 2009). Bij deze methode moet de respondent kaartjes groeperen. In dit onderzoek helpt card sorting bij het beantwoorden van vragen over de concurrenten van Naturalis. Op de kaartjes staan de concurrenten van Naturalis en Naturalis zelf (bijlage H). Op basis van verschillende factoren kiest de respondent drie concurrenten (of Naturalis) te kiezen waar zij graag heen zouden gaan. Vervolgens beargumenteert de respondent de keuze en benoemt de sterke en zwakke punten van de gekozen concurrenten.

Tijdens het interview komt de uitleg van het begrip biodiversiteitscentrum aan bod. Dit begrip bestaat uit een aantal termen. Om het begrip biodiversiteitscentrum duidelijker te maken voor de respondent is dit begrip in aparte termen op strookjes uitgewerkt (bijlage I). Zo kan de respondent nog eens rustig lezen wat een biodiversiteitscentrum nou precies is. Deze methode toetst welke termen, die samen het begrip biodiversiteitscentrum vormen, aanspreken en welke niet en waarom. Ander materiaal dat de onderzoeker gebruikt is toonmateriaal (bijlage J). Het toonmateriaal bestaat uit drie verschillende uitingen van Naturalis.

■ Moment en locatie

De interviews vinden plaats tussen 9 april 2018 en 4 mei 2018 waar en wanneer de respondent dat het beste uitkomt. Een locatie moet namelijk voldoende bereikbaar zijn voor een respondent (Meier & Broekhoff, 2012). Indien de respondent zelf de locatie kiest, is deze goed bereikbaar voor de respondent en kan dit dus geen reden zijn om af te haken. Voorwaarde voor de locatie is wel dat het

een rustige omgeving betreft, omdat de onderzoeker het interview opneemt met toestemming van de respondent. Aan de hand van de audio-opname kan de onderzoeker het interview op een later moment uitwerken. Indien de respondent zelf geen locatie kan of wil regelen, vindt het interview plaats op het kantoor van Naturalis. Omdat er geen budget is voor het onderzoek zijn de reiskosten van de respondent voor eigen rekening. Daarnaast moet de locatie een fijne sfeer hebben. Deze komt namelijk ten goede aan de bereidheid van de respondent van het delen van persoonlijke ervaringen, meningen en emoties (Meier & Broekhoff, 2012). Als dank ontvangen de respondenten bij afsluiting van het interview twee vrijkaartjes voor het museum.

Paragraaf 4.2: Operationalisatie

Deze paragraaf beschrijft hoe iedere deelvraag antwoord kan geven op de probleemstelling. De operationalisatie geeft weer hoe de onderzoeker de deelvragen meet. Daarnaast is toegelicht hoe de hypothesen mogelijk te toetsen zijn.

1. Wat is de identiteit van Naturalis?

Deze deelvraag analyseert het component Corporation van het 3C-model. Deze deelvraag geeft inzicht in de interne omgeving van Naturalis. Deskresearch geeft inzicht in de organisatie, zoals de identiteit en sterke punten van de organisatie. Door zicht te hebben op de sterke punten van de organisatie, kan het onderzoek een verband leggen tussen de klantbehoeften en de sterke punten van de organisatie (Ohmae, 1982).

Deelvraag 1 toetst hypothese 1 door onderzoek te doen naar overeenkomsten tussen de klantbehoeften en de sterke punten van Naturalis. Ook wijst het onderzoek uit of de museumbezoeker de sterke punten ziet als reden voor bezoek. Ohmae (1982) stelt namelijk dat een organisatie zich moet richten op haar sterke punten, omdat deze moeilijk te kopiëren zijn door de concurrenten.

2. Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep betreffende de positionering van Naturalis?

Deze deelvraag analyseert het component Customers van het 3C-model. Kwalitatief onderzoek onder (potentiële) museumbezoekers geeft inzicht in de wensen en behoeften betreffende de positionering van Naturalis. Het kwalitatief onderzoek bestaat uit een semigestructureerd interview met open vragen. Ook maakt card sorting onderdeel uit van het kwalitatief onderzoek. Volgens Spencer (2009) is card sorting een methode die helpt bij het begrijpen van de respondent.

Deelvraag 2 toetst hypothese 2 door onderzoek te doen naar de wensen en behoeften van de doelgroep, en dus aan welke klantbehoeften en –wensen de organisatie moet voldoen. Ohmae (1982) stelt dat een organisatie zich niet op iedereen kan focussen en dat de organisatie dus een doelgroep moet kiezen. De interviews maken ook duidelijk of de behoeften en wensen van de doelgroep voorwaardelijk zijn voor het bezoeken van Naturalis.

3. *Hoe positioneren de concurrenten van Naturalis zich?*

Deze deelvraag analyseert het component Competitors van het 3C-model. Deze deelvraag geeft inzicht in de externe omgeving van Naturalis. Deskresearch en kwalitatief onderzoek onder (potentiële) museumbezoekers geven inzicht in de positionering van concurrenten. Het kwalitatief onderzoek bestaat uit een semigestructureerd interview met open vragen.

Deelvraag 3 toetst hypothese 3 door onderzoek te doen naar hoe de concurrenten zich positioneren en hoe Naturalis zich kan onderscheiden. Daarnaast geeft het inzicht in wie de concurrenten van Naturalis zijn volgens de museumbezoekers. Ohmae (1982) stelt namelijk dat het uitbuiten van duidelijke voordelen ten opzichte van de concurrenten een geschikte positioneringstrategie is.



Hoofdstuk 5: Resultaten

Inhoud van het hoofdstuk verwijderd in verband met vertrouwelijke informatie



Hoofdstuk 6: Conclusie

Inhoud van het hoofdstuk verwijderd in verband met vertrouwelijke informatie



Hoofdstuk 7: Aanbevelingen

Inhoud van het hoofdstuk verwijderd in verband met vertrouwelijke informatie



Hoofdstuk 8: Implementatie

Inhoud van het hoofdstuk verwijderd in verband met vertrouwelijke informatie

Literatuurlijst

- Acquaah, M. & Yasai-Ardekani, M. (2008). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research* 61(4).
- APE Public Economics (2017). *Economische ontwikkelingen in de cultuursector, 2009-2016*.
- Archeon (2018). *Park informatie*. Geraadpleegd op 26-02-2018 van <https://www.archeon.nl/nl/park-informatie.html>
- Artis (z.j.). *Over Artis*. Geraadpleegd op 26-02-2018 van <https://www.artis.nl/nl/footer/over-natura-artis-magistra/>
- Baarda, B., Goede, De, M. & Kalmijn, M. (2010). *Basisboek enquêteren*. Noordhoff: Groningen.
- Beeld en Geluid (z.j.). *Over Beeld en Geluid*. Geraadpleegd op 26-02-2018 van <https://beeldengeluid.nl/organisatie>
- CBS (2012). *Bevolkingsprognose 2012-2060: langer leven, langer werken*.
- CLO (2013). *Biodiversiteitsverlies in Nederland, Europa en de wereld, 1700-2010*.
- Coebergh, P.H. (2018). *Het volgtijdig kwaliteitsmodel: wat is het en wat kan je ermee?* Geraadpleegd op 23-02-2018 van <https://hsleiden.mediamission.nl/Mediasite/Play/856c03b976ea428c8d83a2b7cf0e47741d>
- CORPUS (z.j.). *Over CORPUS*. Geraadpleegd op 26-02-2018 van <https://corpusexperience.nl/#!/over-corporus>
- Dawes, J. & Sharp, B. (1996). Independent Empirical Support for Porter's Generic Marketing Strategies? A Re-analysis using Correspondence Analysis. *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*, 1 (2).
- Diergaarde Blijdorp (z.j.). *Blijdorp in vogelvlucht*. Geraadpleegd op 26-02-2018 van <https://www.diergaardeblijdorp.nl/blijdorp-in-vogelvlucht/>
- Drucker, P., Ohmae, K., Porter, M. & Peters, T. (1990). *Management briefings*. Londen: Economist Intelligent Unit.
- Duinrell (z.j.). *Attractiepark*. Geraadpleegd op 26-02-2018 van <https://www.duinrell.nl/attractiepark>
- Economist (17 juli 2009). Guru: Kenichi Ohmae. Londen: *Economist Intelligent Unit*.
- Floor, K. & Van Raaij, F. (2010). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Fulmer, W. & Goodwin J. (1988). Differentiation: Begin with the consumer. *Cambridge: Business Horizons*, 31 (5).
- Hameeuw, H. (2011). Digitalisering van het archeologisch roerend erfgoed met behulp van 2D+ en 3D technologieën. *West-Vlaamse Archeologica* 24.

- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990). *The core competencies of the corporation*. Cambridge: Harvard Business Review.
- Hani, J. S. B & Al-Hawary, F. A. (2009). The Impact of Core Competencies on Competitive Advantage: Strategic Challenge. *International Bulletin of Business Administration* (6).
- Hindle, T. (2008). *Guide to management ideas and gurus*. Londen: Profile Books Ltd.
- Hortus Botanicus Leiden (2018). *Missie en visie*. Geraadpleegd op 16-03-2018 van <https://www.hortusleiden.nl/organisatie/missie-visie>
- Kotler, P. & Keller, K. (2011). *Marketing Management*. Londen: Pearson Education Limited.
- Mediatest (2016). *In beeldvorming van museum naar kennis- en onderzoeksinstituut. Onderzoek naar de bekendheid en het imago van Naturalis* (intern document). Mediatest: Auteur.
- Meier, U. & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Michels, W. (2016). *Communicatie Handboek* (5^e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Motivaction (2011). *Eindrapport Motivaction voor Naturalis* (intern document). Motivaction: Auteur.
- Murray, A. I. (1988). A contingency view of Porter's 'generic strategies'. *Academy of Management Review*, 13 (3).
- Museon (z.j.) *Organisatie*. Geraadpleegd op 26-02-2018 van <https://www.museon.nl/nl/organisatie>
- Nas, M. (2000). *Duurzaam milieu, vergankelijke aandacht*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Naturalis (2011). *Verhuizing is begonnen*. Geraadpleegd op 14-02-2018 van <https://www.naturalis.nl/nl/over-ons/nieuws/blogs/museum/verhuizing-is-begonnen/>
- Naturalis (2016). *Beleidsplan 2017-2020*. Geraadpleegd op 08-02-2018 van https://www.naturalis.nl/media/library/2017/04/Naturalis_Beleidsplan_2017-2020_NL.pdf
- Naturalis (2016a). *Financiële verantwoording 2016*. Geraadpleegd op 08-02-2018 van https://www.naturalis.nl/media/library/2017/06/Jaarrekening_2016.pdf
- Naturalis (2017). *Strategie Naturalis Collectie 2017-2020* (intern document). Naturalis: Auteur.
- Naturalis (2018a). *Collectie*. Geraadpleegd op 14-02-2018 van <https://www.naturalis.nl/nl/kennis/collectie/>
- Naturalis (2018b). *Bouwen aan de toekomst*. Geraadpleegd op 14-02-2018 van <https://www.naturalis.nl/nl/over-ons/nieuws/bouwen-aande-toekomst/>
- Naturalis (2018c). *Wat wij doen*. Geraadpleegd op 14-02-2018 van <https://www.naturalis.nl/nl/over-ons/organisatie/wat-doen-wij/>

- Naturalis (2018d). *Naturalis beleeft topjaar met meer dan 400.000 bezoekers*. Geraadpleegd op 27-02-2018 van <https://www.naturalis.nl/nl/over-ons/nieuws/pers/persberichten/naturalis-beleeft-topjaar-met-meer-dan-400000-bezoekers/>
- Naturalis (2018e). *Steun ons*. Geraadpleegd op 27-02-2018 van <https://www.naturalis.nl/nl/over-ons/steun-naturalis/>
- Naturalis (2018f). *Samenwerking*. Geraadpleegd op 27-02-2018 van <https://www.naturalis.nl/nl/over-ons/organisatie/samenwerking/>
- Naturalis (2018g). *About Taxonomy & Systematics*. Geraadpleegd op 28-02-2018 van <https://science.naturalis.nl/en/research/Taxonomy-Systematics/about-taxonomy-systematics/>
- Naturalis (2018h). *Bontinspectie en illegale soorten*. Geraadpleegd op 28-02-2018 van <https://www.naturalis.nl/nl/kennis/onderzoek/expertcentrum/bontinspectie-en-illegale-soorten/>
- NEMO (z.j.). *NEMO Science Museum*. Geraadpleegd op 26-02-2018 van <https://www.nemosciencemuseum.nl/nl/over-nemo/organisatie/nemosciencemuseum/>
- N=info (2018). *Vernieuwing tentoonstellingen* (intern document). Naturalis: Auteur.
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: the art of Japanese business*. New York: McGraw Hill.
- Planbureau voor de Leefomgeving (2014). *De toekomst is nú. Balans van de leefomgeving 2014*.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Rabobank (2016). *Cijfers & trends. Dagrecreatie*. Geraadpleegd op 28-02-2018 van <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=dagrecreatie>
- Ries, A. & Trout, J. (1981). *Positioning: The battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.
- Riezebos, R. & Van der Grinten, J. (2015). *Positioneren*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Spencer, D. (2009). *Card Sorting: Designing Usable Categories*. New York: Rosenfeld Media.
- Spoorwegmuseum (z.j.). *Ontdek en beleef Het Spoorwegmuseum*. Geraadpleegd op 26-02-2018 van https://www.spoorwegmuseum.nl/?gclid=EAlaIqObChMI-qH-gt_D2QIVbijTCh2X1gQLEAA_YASAAEgKqSvD_BwE#!/het-museum/het-museum
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). *Customer intimacy and other value disciplines*. Cambridge: Harvard Business Review.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken in het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Ward, D. & Rivani, E. (2005). *An Overview of Strategy Development Models and the Ward-Rivani Model*. Milaan: European School of Economics.
- Wehrich, H. (1982). The TWOS matrix - A tool for situational analysis. *Long Range Planning* 15 (2).



Westerkamp, K., & Van Veen, M. (2008). *Deskresearch. Informatie selecteren, beoordelen en verwerken*. Amsterdam: Pearsen Edication Benelux.



Bijlagen

Bijlage A: Concurrentenanalyse	57
Bijlage B: Zoekplan	60
Bijlage C: Uitnodigingsmail doelgroep potentiële museumbezoekers	61
Bijlage D: Topic guide museumbezoeker	65
Bijlage E: Topic guide potentiële museumbezoeker	64
Bijlage F: Vragenlijst museumbezoekers	66
Bijlage G: Vragenlijst potentiële museumbezoekers	69
Bijlage H: Card sorting	72
Bijlage I: Termen biodiversiteitscentrum	73
Bijlage J: Toonmateriaal	74
Bijlage K: Analyseschema's	77
Bijlage L: Verbatims	113
Bijlage M: Dummy's	233

Bijlage A: Concurrentenanalyse

Om een helder beeld te geven van de externe omgeving van Naturalis, schetst de onderzoeker een beeld van de concurrenten. Deze concurrenten zijn opgedeeld in verschillende categorieën. Uit onderzoek blijkt dat de (potentiële) museumbezoeker van Naturalis haar bezoek aan Naturalis baseert op de volgende aspecten (Mediatest, 2016):

- **Educatie en cultuur:** Naturalis heeft een educatief en cultureel karakter.
- **Dieren en natuurbeleving:** bij Naturalis staan dieren en de natuur centraal.
- **Gewoon een dagje uit:** (potentiële) bezoekers kunnen Naturalis bezoeken zonder waarde te hechten aan de aspecten hierboven genoemd. In plaats van een bezoek aan Naturalis, zouden ze ook een willekeurig pretpark als dagje uit kunnen kiezen.

Bij de selectie van concurrenten zijn deze aspecten meegenomen. Alle concurrenten zijn daarnaast geselecteerd op basis van de afstand van Naturalis. In overleg met de opdrachtgever neemt de onderzoeker alleen concurrenten mee die zich bevinden in West-Nederland, specifiek in Zuid-Holland en Noord-Holland. Alleen het Spoorwegmuseum bevindt zich in Utrecht.

Concurrenten op basis van het aspect educatie en cultuur

- **Museon**

Het Museon in Den Haag is een museum voor cultuur en wetenschap (Museon, z.j.). Je leert er over de mens en de wereld aan de hand van verschillende tentoonstellingen en activiteiten. Het Museon wil bezoekers inspireren de wereld te ontdekken en deze vervolgens met respect te behandelen en te verbeteren. Vooral het aspect interactiviteit staat in dit museum centraal.

- **Archeon**

Het Archeon in Alphen aan den Rijn is een openluchtmuseum waar je drie periodes uit de Nederlandse geschiedenis herbeleefd (Archeon, 2018). Het Archeon faciliteert de ontmoeting tussen het publiek en de geschiedenis van Nederland op een informatieve en interactieve wijze, met als doel het verzorgen van een fijne, leuke en leerzame ervaring in een zo authentiek mogelijke (pre)historische omgeving. De medewerkers van het park zijn gekleed volgens de mode van de betreffende periode en houden zich bezig met activiteiten uit die tijd. Zo lijkt het voor de bezoeker alsof je daadwerkelijk terug in de tijd bent gegaan.

- **NEMO**

NEMO in Amsterdam is een wetenschapsmuseum (NEMO, z.j.). Het museum heeft verschillende tentoonstellingen met experimenten, demonstraties en workshops waarin bezoekers ervaren hoe bijzonder alledaagse dingen zijn. De missie van NEMO is op een interactieve en laagdrempelige manier wetenschap en technologie dicht bij het publiek brengen. NEMO wil jong en oud nieuwsgierig maken naar de kracht, het belang en het bijzondere van wetenschap en technologie.

- **CORPUS**

Bij CORPUS in Oegstgeest maak je een reis door het menselijk lichaam (CORPUS, z.j.). Bezoekers leren hoe het menselijk lichaam in elkaar zit, hoe het werkt en hoe je het gezond houdt. Een bezoek aan CORPUS is een 'experience'. Een belangrijke doelstelling van CORPUS is het beheersen van de milieubelasting en het beperken van milieurisico's. CORPUS beschouwt goede zorg voor het milieu als vanzelfsprekend.

- **Beeld en Geluid**

Beeld en Geluid in Hilversum is een instituut voor mediacultuur waar je in de wereld van televisie en radio duikt (Beeld en Geluid, z.j.). Je ziet er hoe de media zich hebben ontwikkeld door de jaren heen. Als beheerder van het Nederlands audiovisueel erfgoed houdt Beeld en Geluid de Nederlandse geschiedenis in beeld en geluid levend. Ze maken het voor iedereen mogelijk te leren, ervaren en creëren.

- **Spoorwegmuseum**

Het Spoorwegmuseum in Utrecht neemt je mee in de wereld van 175 jaar spoorwegen in Nederland (Spoorwegmuseum, z.j.). Het Spoorwegmuseum is een cultuurattractie die zijn bezoekers op basis van authenticiteit en in de vorm van vermaak educatie biedt over de geschiedenis van de spoorwegen. Het museum verzamelt het erfgoed van de spoorwegen en deelt deze met het publiek voor recreatie-, educatie- en studiedoeleinden.

Concurrenten op basis van het aspect dieren en natuurbeleving

- **Dierentuin Artis**

Artis in Amsterdam is de oudste dierentuin van Nederland (Artis, z.j.). Artis positioneert zichzelf als ontmoetingsplek waar natuur op een vindingrijke manier dichtbij gebracht wordt en er debat ontstaat over hoe de mens natuur waardeert, begrijpt en behandelt. Artis inspireert en stimuleert een breed publiek om verantwoordelijk met natuur om te gaan. Om haar natuur- en milieu-educatieve taak goed uit te kunnen voeren biedt Artis kennisoverdracht, ervaring en emotie, een voorbeeldrol en een platform voor organisaties en instellingen met vergelijkbare doelen.

- **Diergaarde Blijdorp**

Diergaarde Blijdorp ligt in Rotterdam en heeft veel verschillende soorten dieren (Diergaarde Blijdorp, z.j.). Het park is ingedeeld in continenten met een onder andere een vlindertuin, botanische tuin en de rivièralhal. Het oceanium is het waterwerelddeel waar je onder de haaien, roggen en vissen heen kunt lopen. Diergaarde Blijdorp inspireert mensen samen te werken om de aarde, die we delen, te beschermen.

- **Hortus Botanicus (Leiden)**

De Hortus Botanicus is een universitaire tuin en wil nationaal en internationaal hoogstaand wetenschappelijk onderzoek doen naar biodiversiteit en het faciliteren hiervan. Daarnaast wil de Hortus een interessante en geliefde plek zijn voor hoogwaardig nationaal en internationaal cultuur- en groentoeisme. De Hortus biedt gespecialiseerde informatie-uitwisseling over planten aan verschillende maatschappelijke groepen (Hortus Botanicus Leiden, 2018).

Concurrenten op basis van het aspect gewoon een dagje uit

- **Duinrell**

Vakantie- en attractiepark Duinrell in Wassenaar heeft meer dan veertig verschillende attracties voor jong en oud (Duinrell, z.j.). Naast attracties als achtbanen, draaimolens en het schommelschip beschikt Duinrell ook over het Tikibad: een tropisch zwemparadijs. Het Tikibad heeft zestien glijbanen en heeft daarmee de naam van grootste overdekte glijbanenparadijs van de Benelux.

Bijlage B: Zoekplan

Tijdens dit onderzoek zet de onderzoeker deskresearch in om reeds beschikbare informatie, omtrent het beantwoorden van de probleemstelling, te achterhalen. De onderzoeker kijkt bijvoorbeeld naar eerdere onderzoeken over positionering en gebruikt hier de nodige informatie van. Onderstaande zoektermen gebruikt de onderzoeker om bruikbare informatie te achterhalen. De onderzoeker vertaalt de zoektermen ook naar het Engels om op deze manier ook Engelse bronnen te raadplegen.

Zoektermen

- | | |
|-----------------------------|--------------------|
| • Positionering | • 3C theorie |
| • Positionering + onderzoek | • Ohmae |
| • Positionering + museum | • Sterke punten |
| • Positionering + theorie | • Klantbehoeften |
| • 3C model | • Kerncompetenties |

Randvoorwaarden

- Informatie mag maximaal 20 jaar oud zijn (de laatste jaren is er veel veranderd in de communicatiewereld: de verwachting van organisatie/merk/product is niet meer hetzelfde).
- Informatie is gratis verkrijgbaar.
- Informatie is Nederlands- of Engelstalig.

Informatiebronnen

Deskresearch vindt plaats aan de hand van onderstaande informatiebronnen:

EBSCO-host

- The Strategic Triangle (Ohmae)
- The "strategic triangle" and business unit strategy (Ohmae)

Google Scholar

- Positioning: The battle for your mind (Ries en Trout)
- The core competencies of the corporation (Hamel en Prahalad)
- Consumentengedrag, theorie, analyse en toepassingen (Wieringa en van Raaij)

Boeken:

- The mind of the strategist: the art of Japanese Business (Ohmae)
- Positioneren (Riezebos en van der Grinten)
- 100+ management models (Coebergh en Trompenaars)



Bijlage C: Uitnodigingsmail doelgroep potentiële museumbezoekers

Inhoud van de bijlage verwijderd in verband met vertrouwelijke informatie

Bijlage D: Topic guide museumbezoeker

Deze topic guide biedt een richtlijn voor het houden van de interviews met de museumbezoeker van Naturalis. Dit betekent dus dat het verloop van de interviews niet vast staat. Tijdens het interview geven respondenten hun eigen prioriteiten aan. Het is daarbij aan de interviewer om daar al dan niet in mee te gaan. Daarnaast geldt dat veel onderwerpen niet letterlijk in het interview voorkomen zoals in deze topic guide staat aangegeven. Het is aan de interviewer om eventuele onderwerpen te herformuleren om zo tot de noodzakelijke gespreksdynamiek en antwoorden te komen. Ook kan de interviewer tijdens het interview inspelen op antwoorden die de respondent geeft. Deze antwoorden staan uiteraard ook niet in deze topic guide vermeldt. De onderzoeker hoeft de volgorde van de topic guide tijdens de interviews niet aan te houden. Daarbij is wel van belang dat de interviewer alle onderwerpen behandelt, om uiteindelijk de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden.

Algemeen

Interviewer en notulist: Daphne van Zweden

Type interview: kwalitatief, face-to-face, semi-gestructureerd

Locatie: verschillend per respondent

Duur interview: ongeveer 30 minuten

Benodigdheden: vragenlijst en topic guide, opnameapparatuur, kaartjes card sorting, notitieboek, pen

Aandachtspunten interviewer

- Het interview start met eenvoudige vragen om de respondent op zijn/haar gemak te stellen.
- Het interview start met open vragen, vervolgens gerichte vragen stellen.
- De interviewer vraagt door waar nodig om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen.
- De interviewer stelt vragen, maar geeft geen inhoudelijk commentaar.
- De interviewer let op non-verbale communicatie en anticipeert hierop.
- De interviewer vat de antwoorden van de respondent aan het einde van elke topic samen om te checken of de interviewer de respondent goed en volledig heeft begrepen.

Introductie

(2 minuten)

De interviewer bedankt de respondent voor de participatie van het onderzoek en stelt zichzelf voor. De interviewer vraagt de respondent om zichzelf voor te stellen. Daarna duidt de interviewer het doel en het thema van het onderzoek zodat de respondent begrijpt waarom hij/zij is uitgenodigd. De interviewer neemt samen met de respondent het verloop van het interview en de bijbehorende onderdelen door. Ter controle vraagt de interviewer toestemming voor het maken van een audio-opname. Ten slotte geeft de interviewer aan dat de respondent anoniem blijft.

Algemeen

(3 minuten)

Wanneer de audio-opname is gestart, stelt de interviewer ter documentatie allereerst een aantal persoonlijke vragen over de respondent zodat het bij het terugluisteren van de opname duidelijk is om welke respondent het gaat. Na behandeling van de algemene vragen, deelt de interviewer het interview op in twee onderdelen: wensen en behoeften betreffende de positionering en de concurrenten van Naturalis.

Wensen en behoeften betreffende de positionering

(13 minuten)

Omdat de museumbezoeker al eens in Naturalis is geweest, vraagt de interviewer naar de wensen en behoeften betreffende de positionering van Naturalis. De interviewer gaat hier dieper in op:

- Waarom heeft de respondent Naturalis bezocht?
- Welk beeld heeft de respondent van Naturalis?
- Wat denkt de respondent dat Naturalis doet?
- Weet de respondent dat Naturalis een biodiversiteitscentrum is?
- Weet de respondent wat een biodiversiteitscentrum is?
- Als Naturalis zich meer positioneert als biodiversiteitscentrum, zou dit voor de respondent een reden zijn om een herhaalbezoek te brengen?
- Naturalis wil zich positioneren als biodiversiteitscentrum, hoe zou dit het beste kunnen volgens de respondent?

Concurrenten van Naturalis

(10 minuten)

Omdat de potentiële museumbezoeker nog nooit in Naturalis is geweest, maar misschien wel een bezoek heeft gebracht aan de concurrentie, vraagt de interviewer naar diepere informatie over deze concurrenten. De interviewer gaat hier dieper op in:

- Wie/wat vindt de respondent een concurrent van Naturalis?
- Wat zijn de sterke punten van deze concurrenten?
- Wat zijn de zwakke punten van deze concurrenten?
- Wat is de reden voor een bezoek aan de concurrent in plaats van aan Naturalis?
- Wat is de reden voor een bezoek aan Naturalis in plaats van aan de concurrent?
- Op welke manier onderscheid Naturalis zich van de concurrentie?
- Hoe kan dit voordeel behouden worden?

Afsluiting

(2 minuten)

De interviewer bedankt de respondent voor deelname aan het interview. De interviewer geeft de respondent ruimte om eventuele vragen te stellen of opmerkingen te maken.

Bijlage E: Topic guide potentiële museumbezoeker

Deze topic guide biedt een richtlijn voor het houden van de interviews met de potentiële museumbezoeker van Naturalis. Dit betekent dus dat het verloop van de interviews niet vast staat. Tijdens het interview geven respondenten hun eigen prioriteiten aan. Het is daarbij aan de interviewer om daar al dan niet in mee te gaan. Daarnaast geldt dat veel onderwerpen niet letterlijk in het interview voorkomen zoals in deze topic guide staat aangegeven. Het is aan de interviewer om eventuele onderwerpen te herformuleren om zo tot de noodzakelijke gespreksdynamiek en antwoorden te komen. Ook kan de interviewer tijdens het interview inspelen op antwoorden die de respondent geeft. Deze antwoorden staan uiteraard ook niet in deze topic guide vermeldt. De onderzoeker hoeft de volgorde van de topic guide tijdens de interviews niet aan te houden. Daarbij is wel van belang dat de interviewer alle onderwerpen behandelt, om uiteindelijk de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden.

Algemeen

Interviewer en notulist: Daphne van Zweden

Type interview: kwalitatief, face-to-face, semi-gestructureerd

Locatie: verschillend per respondent

Duur interview: ongeveer 30 minuten

Benodigheden: vragenlijst en topic guide, opnameapparatuur, kaartjes card sorting, notitieboek, pen

Aandachtspunten interviewer

- Het interview start met eenvoudige vragen om de respondent op zijn/haar gemak te stellen.
- Het interview start met open vragen, vervolgens gerichte vragen stellen.
- De interviewer vraagt door waar nodig om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen.
- De interviewer stelt vragen, maar geeft geen inhoudelijk commentaar.
- De interviewer let op non-verbale communicatie en anticipeert hierop.
- De interviewer vat de antwoorden van de respondent aan het einde van elke topic samen om te checken of de interviewer de respondent goed en volledig heeft begrepen.

Introductie

(2 minuten)

De interviewer bedankt de respondent voor de participatie van het onderzoek en stelt zichzelf voor. De interviewer vraagt de respondent om zichzelf voor te stellen. Daarna duidt de interviewer het doel en het thema van het onderzoek zodat de respondent begrijpt waarom hij/zij is uitgenodigd. De interviewer neemt samen met de respondent het verloop van het interview en de bijbehorende onderdelen door. Ter controle vraagt de interviewer toestemming voor het maken van een audio-opname. Ten slotte geeft de interviewer aan dat de respondent anoniem blijft.

Algemeen

(3 minuten)

Wanneer de audio-opname is gestart, stelt de interviewer ter documentatie allereerst een aantal persoonlijke vragen over de respondent zodat het bij het terugluisteren van de opname duidelijk is om welke respondent het gaat. Na behandeling van de algemene vragen, deelt de interviewer het interview op in twee onderdelen: wensen en behoeften betreffende de positionering en de concurrenten van Naturalis.

Wensen en behoeften betreffende de positionering

(13 minuten)

Omdat de potentiële museumbezoeker nog nooit in Naturalis is geweest, vraagt de interviewer naar de wensen en behoeften betreffende de positionering van Naturalis. De interviewer gaat hier dieper in op:

- Waarom heeft de respondent Naturalis nog nooit bezocht?
- Welk beeld heeft de respondent van Naturalis?
- Wat denkt de respondent dat Naturalis doet?
- Weet de respondent dat Naturalis een biodiversiteitscentrum is?
- Weet de respondent wat een biodiversiteitscentrum is?
- Als Naturalis zich meer positioneert als biodiversiteitscentrum, zou dit voor de respondent een reden zijn om een bezoek te brengen?
- Naturalis wil zich positioneren als biodiversiteitscentrum, hoe zou dit het beste kunnen volgens de respondent?

Concurrenten van Naturalis

(10 minuten)

Omdat de potentiële museumbezoeker nog nooit in Naturalis is geweest, maar misschien wel een bezoek heeft gebracht aan de concurrentie, vraagt de interviewer naar diepere informatie over deze concurrenten. De interviewer gaat hier dieper op in:

- Wie/wat vindt de respondent een concurrent van Naturalis?
- Wat zijn de sterke punten van deze concurrenten?
- Wat zijn de zwakke punten van deze concurrenten?
- Wat is de reden voor een bezoek aan de concurrent in plaats van aan Naturalis?
- Wat is de reden voor een bezoek aan Naturalis in plaats van aan de concurrent?
- Op welke manier onderscheid Naturalis zich van de concurrentie?
- Hoe kan dit voordeel behouden worden?

Afsluiting

(2 minuten)

De interviewer bedankt de respondent voor deelname aan het interview. De interviewer geeft de respondent ruimte om eventuele vragen te stellen of opmerkingen te maken.

Bijlage F: Vragenlijst museumbezoekers

Interviewer en notulist: Daphne van Zweden

Type interview: kwalitatief, face-to-face, semi-gestructureerd

Locatie: verschillend per respondent

Duur interview: ongeveer 30 minuten

Benodigdheden: vragenlijst en topic guide, opnameapparatuur, kaartjes card sorting, notitieboek, pen

Introductie

Goedendag. Allereerst wil ik u bedanken dat u wilt deelnemen aan mijn onderzoek. Ik zal mijzelf nog even kort voorstellen. Ik ben Daphne van Zweden, studente Communicatie aan Hogeschool Leiden. Momenteel ben ik bezig met afstuderen en onderzoek doen voor Naturalis. Het doel van dit onderzoek is een positioneringsstrategie achterhalen voor Naturalis. Allereerst stel ik een aantal vragen over uw bezoek en indruk van Naturalis. Daarna ga ik verder in op de wensen en behoeften van u tijdens een dagje uit en vervolgens komen de concurrenten van Naturalis aan bod. Omdat ik dit interview ga uitwerken en uitschrijven, vraag ik uw toestemming om een audio-opname te maken. Gaat u hiermee akkoord? Verder wil ik nog melden dat u anoniem blijft.

Algemeen

Allereerst stel ik een aantal algemene vragen, zodat ik bij het terugluisteren van de audio-opname weet met wie ik heb gesproken.

1. Wat is uw naam?
2. Wanneer was uw laatste bezoek aan Naturalis?
3. Wat was de samenstelling van het gezelschap waar u Naturalis mee bezocht?
4. Zou u Naturalis ook bezoeken zonder kinderen?
5. Heeft u Naturalis vaker bezocht?
 - Ja, wat was de reden voor een herhaalbezoek?

Wensen en behoeften

6. Wat was het doel van uw bezoek aan Naturalis? (*bijvoorbeeld leuk dagje uit / educatief*)
7. Waar let u op als u 'een leuk dagje uit' of 'een educatief dagje uit' kiest?
8. Wat waren vooraf de verwachtingen van het (laatste) bezoek?
9. Heeft Naturalis aan deze verwachtingen voldaan?
10. Hoe zou u Naturalis omschrijven?
11. Is Naturalis meer dan een museum voor u?
 - Ja, wat dan?
 - Nee, waarom is Naturalis alleen een museum voor u?
12. Heeft u weleens uitingen van Naturalis voorbij zien komen? Wat zag u toen?

Toonmateriaal drie uitingen van Naturalis

13. Als u naar deze uitingen kijkt, wat ziet u precies?
14. Maken deze uitingen duidelijk wat Naturalis is?
15. Waaruit blijkt dat?
16. Als er geen logo op de uitingen zouden staan, zou u het dan herkennen als zijnde van Naturalis?

Naturalis is een museum, maar ook een biodiversiteitscentrum. Dit betekent dat Naturalis zelf onderzoek doet naar dieren en de natuur. Ook beheert Naturalis de collectie van de natuurhistorie en deelt deze internationaal met andere onderzoeksinstituten. Dit bevordert de wetenschap.

17. Als we het nu weer hebben over de uitingen van Naturalis, in hoeverre bracht deze uiting over dat Naturalis ook een biodiversiteitscentrum is?
 - Waaruit blijkt dat?
18. Heeft het voor u toegevoegde waarde om te weten dat Naturalis ook een biodiversiteitscentrum is?
 - Ja, welke toegevoegde waarde heeft het?
 - Nee, waarom heeft het geen toegevoegde waarde?
19. Komt dit door het begrip 'biodiversiteitscentrum'? *(bijvoorbeeld vaag/onduidelijk)*
20. Welke termen van biodiversiteitscentrum vindt u aanspreken? *(onderzoek doen naar dieren en natuur, beheer van de collectie van natuurhistorie, het internationaal delen van kennis)*
 - Waarom?
21. Welke termen van biodiversiteitscentrum vindt u niet aanspreken?
22. Deze omschrijvingen zijn door Naturalis met elkaar verbonden en benoemd als biodiversiteitscentrum. De term biodiversiteitscentrum spreekt u wel/niet aan. Als u deze omschrijvingen allemaal ziet, welke term zou u eraan geven zodat het deze omschrijvingen verbind?
23. Als Naturalis deze toevoeging zou hanteren in plaats van biodiversiteitscentrum, zou dit wel toegevoegde waarde voor u hebben als bezoeker? Waarom?

Momenteel draagt Naturalis uit dat ze een biodiversiteitscentrum zijn, door de communicatie. Hierin letten ze erop dat ze in het museum aangeven dat Naturalis onderzoek doet en dat ze een bijdrage levert aan de biodiversiteit.

24. Eenmaal in het museum, vindt u dit wel/niet van toegevoegde waarde?

Concurrenten

Naturalis heeft zelf een beeld over wie haar concurrenten zijn.

25. Als u aan vergelijkbare uitjes denkt als Naturalis. Wie ziet u als concurrent van Naturalis?

Waarom?

26. Heeft u wel eens een bezoek gebracht aan ... (*genoemde concurrent*)?

27. Wat zijn volgens u sterke kanten van ... (*genoemde concurrent*)?

28. En wat zijn de zwakke kanten van ... (*genoemde concurrent*)?

29. In welk geval zou u kiezen voor een bezoek aan (*genoemde concurrent*) in plaats van aan Naturalis? Waarom?

30. In welk geval zou u kiezen voor een bezoek aan Naturalis in plaats van aan (*genoemde concurrent*)? Waarom?

CARD SORTING

De concurrenten die Naturalis heeft geselecteerd zijn deze:

Museon, Archeon, NEMO, CORPUS, Beeld en Geluid, Spoorwegmuseum, Dierentuin Artis, Diergaarde Blijdorp, Hortus Botanicus (Leiden) en Duinrell.

Op deze kaartjes staan alle concurrenten van Naturalis en Naturalis zelf.

31. Als u drie educatieve en culturele uitjes zou ondernemen, welke drie uitjes zou u dan kiezen?

Waarom?

32. Wat zijn volgens u sterke kanten van deze concurrenten?

33. En wat zijn de zwakke kanten van deze concurrenten?

34. Als u drie uitjes op basis van dieren en natuurbeleving zou ondernemen, welke drie uitjes zou u dan kiezen? Waarom?

35. Wat zijn volgens u sterke kanten van deze concurrenten?

36. En wat zijn de zwakke kanten van deze concurrenten?

37. Op welke manier onderscheidt Naturalis zich van alle concurrenten?

- Indien van toepassing: hoe kan dit voordeel behouden worden?

38. Hoe kan Naturalis zich nog meer onderscheiden?

39. Heeft u nog aanvullingen of vragen?

40. Heeft u interesse in het eindrapport?



Bijlage G: Vragenlijst potentiële museumbezoekers

Interviewer en notulist: Daphne van Zweden

Type interview: kwalitatief, face-to-face, semi-gestructureerd

Locatie: verschillend per respondent

Duur interview: ongeveer 30 minuten

Benodigdheden: vragenlijst en topic guide, opnameapparatuur, kaartjes card sorting, notitieboek, pen

Introductie

Goedendag. Allereerst wil ik u bedanken dat u wilt deelnemen aan mijn onderzoek. Ik zal mijzelf nog even kort voorstellen. Ik ben Daphne van Zweden, studente Communicatie aan Hogeschool Leiden. Momenteel ben ik bezig met afstuderen en onderzoek doen voor Naturalis. Het doel van dit onderzoek is een positioneringsstrategie achterhalen voor Naturalis. Allereerst stel ik een aantal vragen over uw potentiële bezoek aan Naturalis. Daarna ga ik verder in op de wensen en behoeften van u tijdens een dagje uit en vervolgens komen de concurrenten van Naturalis aan bod. Omdat ik dit interview ga uitwerken en uitschrijven, vraag ik uw toestemming om een audio-opname te maken. Gaat u hiermee akkoord? Verder wil ik nog melden dat u anoniem blijft.

Algemeen

Allereerst stel ik een aantal algemene vragen, zodat ik bij het terugluisteren van de audio-opname weet met wie ik heb gesproken.

1. Wat is uw naam?
2. U heeft nog nooit een bezoek gebracht aan Naturalis. Waarom niet?
3. Als u Naturalis zou bezoeken, met wie zou u dat doen?
4. Zou u Naturalis ook bezoeken zonder kinderen?

Wensen en behoeften

5. Wat zou dan het doel van uw bezoek aan Naturalis zijn? (*bijvoorbeeld leuk dagje uit / educatief*)
6. Waar let u op als u 'een leuk dagje uit' of 'een educatief dagje uit' kiest?
7. Als u Naturalis zou bezoeken, wat zijn uw verwachtingen van het bezoek?
8. Hoe zou u Naturalis omschrijven?
9. Is Naturalis meer dan een museum voor u?
 - Ja, wat dan?
 - Nee, waarom is Naturalis alleen een museum voor u?
10. Heeft u weleens uitingen van Naturalis voorbij zien komen? Wat zag u toen?

Toonmateriaal drie uitingen van Naturalis

11. Als u naar deze uitingen kijkt, wat ziet u precies?
12. Maken deze uitingen duidelijk wat Naturalis is?
13. Waaruit blijkt dat?
14. Als er geen logo op de uitingen zouden staan, zou u het dan herkennen als zijnde van Naturalis?

Naturalis is een museum, maar ook een biodiversiteitscentrum. Dit betekent dat Naturalis zelf onderzoek doet naar dieren en de natuur. Ook beheert Naturalis de collectie van de natuurhistorie en deelt deze internationaal met andere onderzoeksinstituten. Dit bevordert de wetenschap.

15. Als we het nu weer hebben over de uitingen van Naturalis, in hoeverre bracht deze uiting over dat Naturalis ook een biodiversiteitscentrum is?
 - Waaruit blijkt dat?
16. Heeft het voor u toegevoegde waarde om te weten dat Naturalis ook een biodiversiteitscentrum is?
 - Ja, welke toegevoegde waarde heeft het?
 - Nee, waarom heeft het geen toegevoegde waarde?
17. Komt dit door het begrip 'biodiversiteitscentrum'? *(bijvoorbeeld vaag/onduidelijk)*
18. Welke termen van biodiversiteitscentrum vindt u aanspreken? *(onderzoek doen naar dieren en natuur, beheer van de collectie van natuurhistorie, het internationaal delen van kennis)*
 - Waarom?
19. Welke termen van biodiversiteitscentrum vindt u niet aanspreken?
20. Deze omschrijvingen zijn door Naturalis met elkaar verbonden en benoemd als biodiversiteitscentrum. De term biodiversiteitscentrum spreekt u wel/niet aan. Als u deze omschrijvingen allemaal ziet, welke term zou u eraan geven zodat het deze omschrijvingen verbindt?
21. Als Naturalis deze toevoeging zou hanteren in plaats van biodiversiteitscentrum, zou dit wel toegevoegde waarde voor u hebben als bezoeker? Waarom?

Momenteel draagt Naturalis uit dat ze een biodiversiteitscentrum zijn, door de communicatie. Hierin letten ze erop dat ze in het museum aangeven dat Naturalis onderzoek doet en dat ze een bijdrage levert aan de biodiversiteit.

22. Eenmaal in het museum, vindt u dit wel/niet van toegevoegde waarde?



Concurrenten

Naturalis heeft zelf een beeld over wie haar concurrenten zijn.

23. Als u aan vergelijkbare uitjes denkt als Naturalis. Wie ziet u als concurrent van Naturalis?

Waarom?

24. Heeft u wel eens een bezoek gebracht aan ... (*genoemde concurrent*)?

25. Wat zijn volgens u sterke kanten van ... (*genoemde concurrent*)?

26. En wat zijn de zwakke kanten van ... (*genoemde concurrent*)?

27. In welk geval zou u kiezen voor een bezoek aan (*genoemde concurrent*) in plaats van aan Naturalis? Waarom?

28. In welk geval zou u kiezen voor een bezoek aan Naturalis in plaats van aan (*genoemde concurrent*)? Waarom?

CARD SORTING

De concurrenten die Naturalis heeft geselecteerd zijn deze:

Museon, Archeon, NEMO, CORPUS, Beeld en Geluid, Spoorwegmuseum, Dierentuin Artis, Diergaarde Blijdorp, Hortus Botanicus (Leiden) en Duinrell.

Op deze kaartjes staan alle concurrenten van Naturalis en Naturalis zelf.

29. Als u drie educatieve en culturele uitjes zou ondernemen, welke drie uitjes zou u dan kiezen?

Waarom?

30. Wat zijn volgens u sterke kanten van deze concurrenten?

31. En wat zijn de zwakke kanten van deze concurrenten?

32. Als u drie uitjes op basis van dieren en natuurbeleving zou ondernemen, welke drie uitjes zou u dan kiezen? Waarom?

33. Wat zijn volgens u sterke kanten van deze concurrenten?

34. En wat zijn de zwakke kanten van deze concurrenten?

35. Op welke manier onderscheidt Naturalis zich van alle concurrenten?

- Indien van toepassing: hoe kan dit voordeel behouden worden?

36. Hoe kan Naturalis zich nog meer onderscheiden?

37. Heeft u nog aanvullingen of vragen?

38. Heeft u interesse in het eindrapport?

Bijlage H: Card sorting

Museon

Archeon

NEMO

CORPUS

Beeld en Geluid

Spoorwegmuseum

Dierentuin Artis

Diergaarde Blijdorp

Hortus Botanicus

Duinrell

Naturalis



Bijlage I: Termen biodiversiteitscentrum

Onderzoek doen naar dieren en natuur

Beheer van de collectie van natuurhistorie

Het internationaal delen van kennis





**T. REX
IN TOWN**

NIO
Naturalis
Biodiversity
Center

**Durf jij al tickets
te bestellen?**

Vanaf 10 september in Leiden
naturalis.nl

LEIDEN
stad van ontdekkingen

BankGiroLoterij
WIJN AAN, BILLET AAN





Bijlage K: Analyseschema's

Inhoud van de bijlage verwijderd in verband met vertrouwelijke informatie



Bijlage L: Verbatims

Inhoud van de bijlage verwijderd in verband met vertrouwelijke informatie



Bijlage M: Dummy's

Inhoud van de bijlage verwijderd in verband met vertrouwelijke informatie