

# POSITIONERINGSONDERZOEK



EIGENHEID IS DE SLEUTEL TOT SUCCES

*Deze scriptie is op verzoek van de opdrachtgever geanonimiseerd. Vertrouwelijke informatie is verwijderd.*

SELMA AOUICHAOUI  
LEIDEN, AUGUSTUS 2015  
BACHELOR THESIS

**Onderzoek**

Positioneringsonderzoek

*Eigenheid is de sleutel tot succes*

**Auteur**

Selma Aouichaoui

S1072949

**Hogeschool Leiden**

Opleiding: Communicatie

Klas: COM4B

*Bachelor Thesis*

**Opdrachtgever**

Anoniem

**Begeleider vanuit de opdrachtgever**

E.

**Afstudeerbegeleider**

Cécile Klok

**Eerste lezer**

Nynke Wiekenkamp

**Tweede lezer**

Michaël G.M. Geerdink

**Datum**

14 augustus 2015

**Versie**

2

## Samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd door Selma Aouichaoui in opdracht van een onderwijsinstelling. Deze onderwijsinstelling is een pedagogische academie voor basisonderwijs (pabo).

Door de afname van studenten in het hoger onderwijs wordt de concurrentiestrijd tussen hogescholen groter. De Hogeschool wil een sterke en vooral onderscheidende positie innemen in de markt om 140 studenten per schooljaar te blijven werven en de aantrekkingskracht naar potentiële studenten verhogen. Deze punten vormen de aanleiding voor het onderzoek naar de positionering van de onderwijsinstelling.

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van de volgende probleemstelling: "Welke kenmerken moet de Hogeschool benadrukken om een voorkeurspositie te krijgen onder potentiële studenten ten opzichte van de concurrentie?" Het doel van het onderzoek was om inzicht te krijgen in de kernwaarden van de hogeschool teneinde een positioneringsadvies te geven over hoe de hogeschool deze kernwaarden kan communiceren naar de potentiële studenten om zich te onderscheiden van de concurrenten en hiermee een voorkeurspositie te krijgen onder potentiële studenten. De theorie van Kenichi Ohmae, met het bijbehorende 3C-model, was leidraad voor het onderzoek. Ohmae stelt dat een bedrijf een strategie moet bepalen aan de hand van drie factoren, namelijk: het bedrijf, de consument en de concurrent.

Het onderzoek betreft een combinatie van desk- en fieldresearch. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat het belangrijk was om de meningen en beweegredenen van de respondenten te achterhalen om de probleemstelling te kunnen beantwoorden. De eerste onderzoeksdoelgroep bestond uit medewerkers en studenten van de hogeschool die deel uitmaken van de hogeschool en daardoor weten wat de sterke kenmerken zijn. De onderzoeker noemt deze groep 'de organisatie'. De tweede onderzoeksgroep bestaat uit eindejaarsscholieren van de havo. Deze groep is onderverdeeld in scholieren die wel en scholieren die niet overwegen te kiezen voor de hogeschool. De onderzoeker noemt deze doelgroep ook wel 'potentiële studenten of 'klanten'. Er vonden zeven interviews plaats met de organisatie en twaalf interviews met de potentiële studenten. De concurrenten werden niet in een onderzoeksdoelgroep meegenomen, omdat de concurrenten onderzocht werden aan de hand van deskresearch.

Uit dit onderzoek blijkt dat de sterke kenmerken van de onderwijsinstelling persoonlijke begeleiding, katholieke achtergrond en collegialiteit zijn. De wensen en behoeften van potentiële studenten bij het kiezen voor een pabo zijn persoonlijke aandacht, betrokkenheid, kwalitatief goede en betrokken docenten en persoonlijke begeleiding. De concurrenten onderscheiden zich op verschillende manieren: kwaliteit, hoge ranking, grenzen verleggen, grootschaligheid en diversiteit. De eindconclusie is dat de hogeschool de kenmerken kleinschaligheid, persoonlijk en goede begeleiding moet benadrukken om een voorkeurspositie te krijgen. De aanbeveling is dat de hogeschool de kernwaarden persoonlijk, betrokken en levensbeschouwelijk kan communiceren om de voorgenoemde kenmerken uit te dragen en naar een hoger niveau tillen. Door de sterke punten te benadrukken kan de hogeschool onderscheidend zijn en aan de wensen van de potentiële studenten voldoen. De onderzoeker raadt aan om eerst de kernwaarden intern vast te leggen, zodat deze consequent uitgedragen worden, om vervolgens de kernwaarden naar de potentiële studenten te communiceren. Dit is mogelijk door gebruik te maken van online en offline communicatiemiddelen.

## Voorwoord

Voor u ligt de scriptie '*Positioneringsonderzoek. Eigenheid is de sleutel tot succes*'. Deze scriptie heb ik als communicatiestudente aan de Hogeschool Leiden in het kader van mijn afstudeeropdracht geschreven. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van een onderwijsinstelling.

De opleiding Communicatie heeft mij doen inzien dat een goede positionering belangrijk is voor een bedrijf en dat een goede strategie bij veel bedrijven helaas nog ontbreekt. Je kunt als organisatie niet alles zijn voor iedereen, er moeten keuzes worden gemaakt.

Ik wil graag E. bedanken voor haar begeleiding vanuit de hogeschool en Cécile Klok vanuit Hogeschool Leiden. Ook dank ik hierbij alle respondenten voor hun bijdrage aan het onderzoek.

Ik wens u veel plezier met het lezen van mijn scriptie.

Selma Aouichaoui

Leiden, 14 augustus 2015

## Inhoudsopgave

|                                                                                  |                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Inleiding.....                                                                | 6                                   |
| 2. Situatieschets .....                                                          | 7                                   |
| 2.1 Interne analyse .....                                                        | 7                                   |
| 2.2 Externe analyse.....                                                         | 8                                   |
| 3. Probleemformulering.....                                                      | 11                                  |
| 3.1 Aanleiding.....                                                              | 12                                  |
| 3.2 Probleemstelling .....                                                       | 11                                  |
| 3.3 Doelstelling .....                                                           | 11                                  |
| 3.4 Deelvragen .....                                                             | 11                                  |
| 3.5 Onderzoeksdoelgroep .....                                                    | 11                                  |
| 3.6 Onderzoeksgrenzen.....                                                       | 11                                  |
| 4. Theoretisch kader .....                                                       | 12                                  |
| 4.1 Relevante theorieën .....                                                    | 12                                  |
| 4.2 Verantwoording centrale strategie.....                                       | 16                                  |
| 4.3 De centrale theorie en het conceptueel model.....                            | 17                                  |
| 4.4 Kritische review .....                                                       | 19                                  |
| 4.5 Hypotheses.....                                                              | 20                                  |
| 5. Methodologie .....                                                            | 21                                  |
| 5.1 Methode van onderzoek .....                                                  | 21                                  |
| 5.2 Operationalisatie per deelvraag.....                                         | 22                                  |
| 5.3 Aanpak per onderzoeksdoelgroep .....                                         | 23                                  |
| 5.4 Meetinstrumenten.....                                                        | 27                                  |
| 6. Resultaten .....                                                              | 28                                  |
| 6.1 Company .....                                                                | 28                                  |
| 6.2 Customer.....                                                                | 30                                  |
| 6.3 Competition .....                                                            | 34                                  |
| 7. Conclusie.....                                                                | 38                                  |
| 8. Aanbevelingen .....                                                           | 41                                  |
| 9. Implementatie .....                                                           | 43                                  |
| 10. Discussie .....                                                              | 43                                  |
| Literatuurlijst.....                                                             | 44                                  |
| Bijlage I: Toelichting begrippen .....                                           | 50                                  |
| Bijlage II: Zoekplan deskresearch.....                                           | 3                                   |
| Bijlage III: Resultaten deskresearch .....                                       | 53                                  |
| Bijlage IV: Respondentschema's .....                                             | 56                                  |
| Bijlage V: E-mails aan respondenten.....                                         | 56                                  |
| Bijlage VI: Topic guides.....                                                    | 56                                  |
| Bijlage VII: Toonmateriaal.....                                                  | 61                                  |
| Bijlage VIII: Verbatims .....                                                    | 61                                  |
| 1. Verbatims medewerkers .....                                                   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 2. Verbatims huidige studenten.....                                              | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 3. Verbatims potentiële studenten .....                                          | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 4. Verbatims potentiële studenten .....                                          | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Bijlage IX: Samenvatting focusgroepen .....                                      | 61                                  |
| Bijlage X: Analyseschema's medewerkers .....                                     | 61                                  |
| Bijlage XI: Analyseschema's Huidige studenten .....                              | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Bijlage XII: Analyseschema's Potentiële studenten overwegen of kiezen ....       | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Bijlage XIII: Analyseschema's Potentiële studenten niet overwegen of kiezen..... | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Bijlage XIII: Logboek .....                                                      | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |



# 1. Inleiding

De hogeschool zit in een lastige situatie. Het aantal studenten in het hoger onderwijs en met name de pabo neemt af (HBO-raad, 2014). Hierdoor wordt de concurrentiestrijd tussen hogescholen groter. Ook zijn de toelatingseisen voor de pabo veranderd en aangescherpt. Hiermee wordt de drempel om voor de pabo te kiezen hoger. De hogeschool wil een onderscheidende positie innemen in de markt om studenten te blijven werven.

De school heeft vastgelegd dat de primaire doelgroep bestaat uit havo-scholieren afkomstig uit de provincie Zuid-Holland. De school richt zich op deze doelgroep bij het werven van de studenten die een voltijdopleiding pabo willen gaan volgen. Uit interne gesprekken blijkt dat de school niet weet wat de wensen en behoeften van de potentiële studenten zijn. Hierdoor weet de school ook niet hoe er ingespeeld moet worden op deze wensen en behoeften bij het werven van de studenten. De onderwijsinstelling heeft het idee hierdoor veel potentiële studenten mis te lopen.

De hogeschool wil ontdekken welke sterke kenmerken de school heeft en welke er ingezet moeten worden om in te spelen op de wensen en behoeften van potentiële studenten. Ook wil de onderwijsinstelling dit beter doen dan de concurrenten, omdat de hogeschool uiteindelijk meer studenten wil werven en een voorkeurspositie in de markt wil krijgen. Dit heeft geleid tot de wens om een positioneringsonderzoek uit te voeren. Vierdejaars communicatiestudente Selma Aouichaoui heeft het positioneringsonderzoek uitgevoerd.

De aanleiding van het onderzoek resulteerde in de volgende hoofdvraag:

*“Welke kenmerken moet de hogeschool benadrukken om een voorkeurspositie te krijgen onder potentiële studenten ten opzichte van de concurrentie?”*

De doelstelling van dit onderzoek is inzicht te verkrijgen in de kernwaarden van de hogeschool teneinde een positioneringadvies te geven over hoe de hogeschool deze kernwaarden kan communiceren naar de potentiële studenten om zich te onderscheiden van de concurrenten en hiermee een voorkeurspositie te krijgen onder potentiële studenten.

## Leeswijzer

Dit hoofdstuk, de inleiding, vormt het eerste hoofdstuk van het onderzoeksrapport. Hoofdstuk 2 geeft inzicht in de interne en externe situatie van de hogeschool aan de hand van een situatieschets. Hoofdstuk 3 bespreekt de probleemformulering van het onderzoek. Hoofdstuk 4 beschrijft bestaande theorieën over positionering en licht de gekozen theorie toe. Hoofdstuk 5 behandelt de methode van het onderzoek in de vorm van de methodologie. Hoofdstuk 6 bespreekt de resultaten van het onderzoek en vervolgens bespreekt hoofdstuk 7 de conclusies. Hoofdstuk 8 betreft het advies in de vorm van aanbevelingen. Hoofdstuk 9 bevat het implementatieplan dat is opgesteld aan de hand van de aanbevelingen. Tot slot bestaat hoofdstuk 10 uit een discussie.

## 2. Situatieschets

*Deze situatieschets is uitgevoerd om de huidige situatie van de hogeschool in kaart te brengen. Hiermee wordt er voor het onderzoek een goed beeld gegeven over de situatie en kan daar rekening mee gehouden worden tijdens het onderzoek. Intern wordt er naar de onderwijsinstelling, de studenten, de werving en de communicatie gekeken. Extern worden de instroom van studenten, de concurrenten en de ontwikkelingen in het onderwijs beschreven.*

### 2.1 Interne analyse

#### 2.1.1

**Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.**

#### 2.1.2

**Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.**

#### 2.1.3 Studenten

Na afronding van het voortgezet onderwijs op havo- of vwo-niveau kunnen scholieren doorstuderen aan het hoger onderwijs bij een hogeschool (hbo) of een universiteit (wo). Daarnaast zijn scholieren met een mbo-4-diploma ook welkom op het hoger onderwijs (hbo) (Kenniskring, 2014). De studenten die zich op de hogeschool bevinden hebben een havo-, vwo- of mbo-4-diploma. De hogeschool biedt verschillende varianten van onderwijs aan: een voltijdopleiding van vier jaar (456 studenten), een deeltijdopleiding van twee jaar (54 studenten), een zij-instroom traject en een hij-traject. Het merendeel van de studenten doet de opleiding voltijd. Het managementteam geeft aan zich te willen focussen op potentiële studenten die de havo als vooropleiding hebben en woonachtig zijn in Zuid-Holland. Uit de interne lijst met eerstejaarsstudenten van de hogeschool blijkt dat de studenten grotendeels van de havo komen en in Zuid-Holland wonen.

#### 2.1.4 Samenwerking en katholieke identiteit

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

#### 2.1.5 Werving van studenten

De werving van potentiële studenten verloopt via twee wegen: persoonlijk contact en online communicatie. Beide worden hier toegelicht.

## 1. Persoonlijk contact

Met persoonlijk contact wordt het contact met potentiële studenten bedoeld. Per jaar doet de hogeschool mee aan zeven scholenmarkten en door het jaar heen staan scholieren en docenten op studiebeurzen in Rotterdam. Het is opvallend dat de school zich wil focussen op de provincie Zuid-Holland, maar enkel deelneemt aan studiebeurzen in Rotterdam. Deze worden bezocht door verschillende leerlingen uit de laatste klassen van havo en vwo die zich oriënteren op een vervolgopleiding. De externe evenementen zijn bedoeld om in contact te komen met de doelgroep en om de naamsbekendheid te vergroten. Tijdens deze evenementen worden bezoekers geworven voor interne evenementen (de proefstudeerdagen en open dagen).

Intern worden er vier open dagen en drie proefstudeerdagen georganiseerd. De open dagen vinden plaats in oktober, november, februari en april. Tijdens de open dagen krijgen de potentiële studenten informatie over de opleiding en zien ze de school. De proefstudeerdagen worden georganiseerd in november, maart en februari.

## 2. Online communicatie

Voor de online communicatie zijn enkele medewerkers verantwoordelijk die ook verantwoordelijk zijn voor andere taken binnen de hogeschool. Uit informele gesprekken met medewerkers blijkt dat dit onvoldoende aandacht krijgt. De inhoud van berichten wordt naar eigen ingeving ingevuld en is niet gebaseerd op onderzoek naar de behoeften van de bezoekers. Hiermee wordt duidelijk dat er geen informatie is over de behoeften van de doelgroep en informatie die belangrijk is voor toekomstige pabostudenten.

### **2.1.6 Communicatie in het algemeen**

De hogeschool communiceert via Facebook, Twitter, website (algemene informatie, vernieuwd in mei 2013), folders en e-mail (voor informatieve berichtgeving over evenementen). De online kanalen (Facebook, Twitter en de website) worden vooral gebruikt om positieve berichten die betrekking hebben op de hogeschool te communiceren naar huidige studenten. Er is sinds kort een communicatieadviseur aangenomen die zorgt voor de communicatie op social media en de website. Verder communiceert de school via folders en e-mail met decanen van middelbare scholen, potentiële studenten en huidige studenten. Uit interne gesprekken blijkt dat er weinig gecommuniceerd wordt naar de potentiële studenten en dat de berichten vooral betrekking hebben op de huidige studenten.

## 2.2 Externe analyse

De voorafgaande paragraaf ging in op de hogeschool. Deze paragraaf beschrijft de externe factoren die van belang zijn om in kaart te brengen hoe de markt eruit ziet. In deze paragraaf zal dan ook een beeld geschetst worden over de (toekomstige) pabostudenten en de markt waarin zij zich begeven. Hiermee kan er een duidelijk overzicht worden verkregen over de factoren waar de hogeschool rekening mee moet houden bij het creëren van een strategie ten behoeve van de werving van nieuwe studenten.

### 2.2.1 Instroom van studenten

Weggelaten wegens vertrouwelijke informatie

### 2.3.3 Actuele onderwijsontwikkelingen

De afgelopen jaren hebben er veel ontwikkelingen plaatsgevonden. Hieronder wordt beschreven welke ontwikkelingen van invloed kunnen zijn op de keuzes van potentiële studenten en dus van belang zijn voor dit onderzoek.

#### Landelijke onderwijsontwikkelingen

De studiefinanciering verandert per 1 september 2015. Nieuwe bachelor- en masterstudenten kunnen gebruikmaken van een studievoorschot. Dit is geen gift meer, maar dit wordt een lening van de overheid tegen bepaalde voorwaarden. Het studentenreisproduct in de vorm van de ov-chipkaart blijft wel bestaan onder de huidige voorwaarden (Rijksoverheid, 2015).

#### Pabo-ontwikkelingen

Pabostudenten moeten vanaf het studiejaar 2015-2016 aantonen dat ze aan verschillende opleidingseisen voldoen. De landelijke toetsen zijn er om te meten of de student de kennis en de vaardigheden heeft om de pabo-opleiding met succes af te ronden. Vanaf 2012 zijn de taal- en rekentoets ingevoerd en vanaf 2014 de landelijke eindtoetsen Engels, aardrijkskunde, geschiedenis en natuur & techniek (Rijksoverheid, 2015). Door deze ontwikkelingen wordt verwacht dat er minder studenten kiezen voor de opleiding als docent (Sax, 2015).

#### Meer aandacht voor taal en rekenen op de pabo

Er zijn twee landelijke toetsen die studenten moeten maken: wiskunde en taal. De wiskundetoets (Cito, 2015) wordt ook wel de WISCAT genoemd. Hiervoor moet een score van 103 behaald worden gedurende het eerste jaar. De taaltoets (Cito, 2015) is een landelijke norm en hiervoor moet binnen één jaar een score van 113 behaald worden. Deze score komt overeen met het gewenste taalniveau van een scholier die in eind havo 4 zit.

De rekentoets heeft volgens het Centraal Plan Bureau een duidelijk afschrikeffect (CPB, 2014). "De invoering van de rekentoets vraagt om een extra prestatie van beginnende pabostudenten", aldus onderzoeker Stijn van den Enden in Spits (Intermediair, 2012). "Sommige potentiële studenten zien dit als een teken dat de opleiding moeilijker is geworden en schatten in dat hun vaardigheden niet toereikend zijn. Daardoor besluiten ze een andere opleiding te volgen". Ook het Centraal Bureau voor de Statistiek constateert dat het aantal eerstejaarsstudenten met een vijfde was afgenomen en vermoedt een verband met de reken- en taaltoets (CBS, 2012).

#### Landelijke eindtoetsen Engels, aardrijkskunde, geschiedenis en natuur & techniek

Sinds 2014 zijn er nieuwe regels voor de pabo-opleiding. Voor de opleiding is per vakgebied (geschiedenis, aardrijkskunde en natuur en techniek) een toets die de student moet halen. Het verschilt per vooropleiding en vakkenpakket of de student één of meerdere toelatingstoetsen moet maken. Instromers van het mbo moeten voor alle drie de toetsen slagen. Havisten hoeven alleen de toets te maken van het vak dat niet in hun examenpakket zit. Als de student in het bezit is van een vwo- of hbo-diploma of afgeronde bachelor, dan hoeft de student de toetsen helemaal niet te maken. De toetsen moeten binnen één jaar gehaald worden en de student heeft recht op één herkansing (Rijksoverheid, 2014).

### 2.3.4 Ontwikkelingen primair onderwijs

Momenteel zijn er in het primair onderwijs 170.600 personen werkzaam. Zij verzorgen onderwijs voor zo'n 1.586.200 leerlingen. Verschillende ontwikkelingen hebben het onderwijs afgelopen jaren geraakt. Voorbeelden zijn de invoering van passend onderwijs, veranderende eisen ten aanzien van het onderwijspersoneel, vergrijzing en digitalisering. Deze ontwikkelingen beïnvloeden ook de arbeidsmarkt voor toekomstige pabostudenten. Uit cijfers van het CBS en de arbeidsanalyse van de Federatie van Onderwijsvakorganisaties blijkt dat er de volgende ontwikkelingen plaatsvinden in het primair onderwijs (CBS, 2012; FVOV, 2015). Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft een trendskaart gemaakt over de toekomstvisie op het primair onderwijs ook deze is meegenomen in het analyseren van de ontwikkelingen die hieronder zijn weergegeven (Leidraadskbo, 2010).

- **Invoering passend onderwijs**

Sinds 2014 is er een nieuw systeem in het primair onderwijs, namelijk passend onderwijs. Dit is geen schooltype, maar zorgt ervoor dat alle leerlingen onderwijs krijgen dat bij hen past. Het betekent dat scholen er verantwoordelijk voor zijn om leerlingen een passende plek te bieden, oftewel onderwijs op maat (Passendonderwijs, 2015).

- **Kwaliteit van onderwijs**

Door het aanscherpen van de toelatingseisen is er een stijging in de kwaliteit van de pabo. Ook is er een verbetering in de samenwerking tussen scholen en lerarenopleidingen (FVOV, 2015). Er is veel aandacht voor de kwaliteit van de leraren en hierdoor zijn er scholingsmiddelen beschikbaar voor de opkomende docenten (Leidraadskbo, 2010).

- **Vergrijzing**

Het primaire onderwijs heeft te maken met een stijging van het aantal oudere medewerkers. In 2009 was 20 procent van het onderwijzend personeel ouder dan 55 jaar. Vijf jaar later is het aandeel toegenomen tot ruim een kwart van het onderwijzend personeel. Het aantal jongeren in de sector is beperkt. Zo is ongeveer twee procent van de leraren jonger dan 25 jaar. Uit onderzoek blijkt wel dat de uitstroom van leraren daardoor groeit en het lerarentekort in de Randstad gaat toenemen (Leidraadskbo, 2010).

- **Digitalisering**

De ontwikkeling in het gebruik van digitaal lesmateriaal neemt toe. Uit onderzoek blijkt ook dat leraren steeds meer behoeften hebben aan online lesmateriaal (Leidraadskbo, 2010).

### 3. Probleemformulering

*Uit de interne en externe analyses blijkt dat de hogeschool zich sterker moet maken voor nieuwe studenten om het huidige marktaandeel te behouden. In dit hoofdstuk wordt de probleemformulering verder uitgewerkt. Deze bestaat uit de aanleiding, probleemstelling, doelstelling, deelvragen en de doelgroep.*

#### 3.1 Aanleiding

Uit de situatieschets blijkt dat er in het onderwijs verschillende ontwikkelingen plaatsvinden die de instroom van de hogeschool kunnen beïnvloeden. De hogeschool heeft sinds de splitsing in 2014 met Hogeschool Leiden geen duidelijke positie ingenomen en bezit slechts een klein marktaandeel in de markt voor pabo-scholen. Hierdoor heeft de onderwijsinstelling het idee veel potentiële studenten mis te lopen. De school wenst een duidelijke en vooral onderscheidende positie in de markt in te nemen. Hiermee wil de school duidelijk krijgen wat de sterke kanten zijn die zij moet benadrukken om uiteindelijk jaarlijks minimaal 140 studenten te blijven werven om het bestaan te waarborgen. Aan de hand van een positioneringsonderzoek wenst de onderwijsinstelling inzicht te krijgen in wat de sterke kenmerken van de hogeschool zijn en wat de wensen en behoeften van de potentiële studenten zijn. Verder vraagt de hogeschool zich af hoe zij onderscheidend kan zijn aan de hand van de positionering van de concurrenten. Met behulp van het onderzoek naar de positionering verwacht de school de aantrekkingskracht naar studenten te verhogen.

#### 3.2 Probleemstelling

De probleemstelling die hieruit is geformuleerd luidt als volgt: "Welke kenmerken moet de hogeschool benadrukken om een voorkeurspositie te krijgen onder potentiële studenten ten opzichte van de concurrentie?"

#### 3.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is inzicht te verkrijgen in de kernwaarden van de hogeschool teneinde een positioneringadvies te geven over welke kernwaarden de hogeschool moet communiceren naar de potentiële studenten om zich te onderscheiden van de concurrenten en hiermee een voorkeurspositie te krijgen onder potentiële studenten.

#### 3.4 Deelvragen

1. Wat zijn de sterke kenmerken van de hogeschool?
2. Wat zijn de wensen en behoeften van de potentiële studenten bij het kiezen van een onderwijsinstelling?
3. Wat zijn de onderscheidende kenmerken van de concurrenten?

#### 3.5 Onderzoeksdoelgroep

Voor dit onderzoek zijn er drie verschillende doelgroepen, namelijk de klanten, het bedrijf en de concurrenten. Onder de klanten vallen de potentiële studenten en onder het bedrijf vallen de medewerkers en de huidige studenten. Deze twee groepen worden beide onderzocht om de kernwaarden van de school te achterhalen. De doelgroep van de hogeschool is erg divers. Er zijn verschillende potentiële studenten en daarom is er een afweging gemaakt op basis van de wensen van de hogeschool. De onderscheidende kenmerken van de concurrenten worden onderzocht via deskresearch.

#### 3.6 Onderzoeksgrenzen

Het onderzoek beperkt zich tot de provincie Zuid-Holland, aangezien de hogeschool zich op deze regio wil focussen. Ook beperkt het onderzoek zich tot havo-scholieren als potentiële studenten, omdat de school zich op deze groep wil richten voor de werving van studenten. Het gehele onderzoek vindt plaats in de periode van 9 februari tot en met 14 augustus 2015. De onderzoeker ontvangt geen vergoeding tijdens de onderzoeksperiode. Voor het onderzoek is alleen een budget beschikbaar voor presentjes om respondenten te werven. De onderzoeker heeft toegang tot verschillende interne documenten van de school voor het onderzoek. De opdrachtgever heeft aangegeven dat de concurrenten niet ondervraagd mogen worden. In het positioneringsadvies zal duidelijk zijn wat de kernwaarden van de school zijn met daarbij een subadvies over hoe de school de kernwaarden het beste kan communiceren.

## 4. Theoretisch kader

*Dit hoofdstuk begint met verschillende relevante theorieën om de probleemstelling te beantwoorden, gevolgd door de verantwoording voor de gekozen theorie als leidraad voor het onderzoek. Na de verantwoording wordt de centrale theorie uitgebreid beschreven en is het conceptuele model weergegeven. Daarna wordt er een kritische review besproken. Het theoretisch kader eindigt met de gevormde hypotheses voor het onderzoek.*

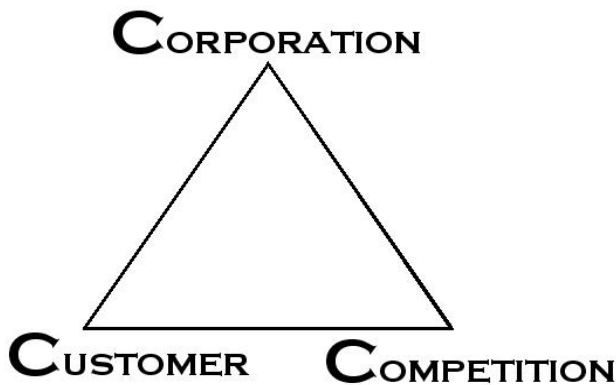
### Definities

De omschrijving van de definities die worden gebruikt in het onderzoek en de bijbehorende argumentatie hiervoor zijn terug te vinden in bijlage I.

### 4.1 Relevante theorieën

In deze paragraaf zijn de theorieën van Ohmae, Porter en Treacy & Wiersema toegelicht. Deze theorieën worden als relevant gezien, omdat deze theorieën vanuit verschillende perspectieven een uitspraak doen over hoe een organisatie zich kan positioneren in de markt. Daarom kunnen deze theorieën relevant zijn voor het beantwoorden van de probleemstelling van dit onderzoek. Per theorie staat hieronder beschreven waarom de theorie meegenomen is in het theoretisch kader.

### 3C: Company, Customer, Competitions, Kenichi Ohmae 1975



Figuur 4.1 3C-model (rightlightmarketing, 2015)

Het 3C-model van Kenichi Ohmae focust op het creëren van een onderscheidende positie in de markt. Het model stelt dat een organisatie drie factoren moet balanceren om succesvol te concurreren (Ohmae, 1991). Het model is een driehoek die op elke hoek één factor heeft. Deze drie factoren zijn: de organisatie, de consument en de concurrent. Volgens het model moet de organisatie haar doelgroepen segmenteren om de (potentiële) klant beter te kunnen bedienen. Daarnaast moet de organisatie haar sterke kenmerken inzetten en daarmee onderscheidend zijn van de concurrent. Voor het krijgen van een succesvol en onderscheidend vermogen dient de organisatie met alle drie de factoren evenveel rekening te houden om een succesvol concurrentievoordeel te behalen (Ohmae, 1991).

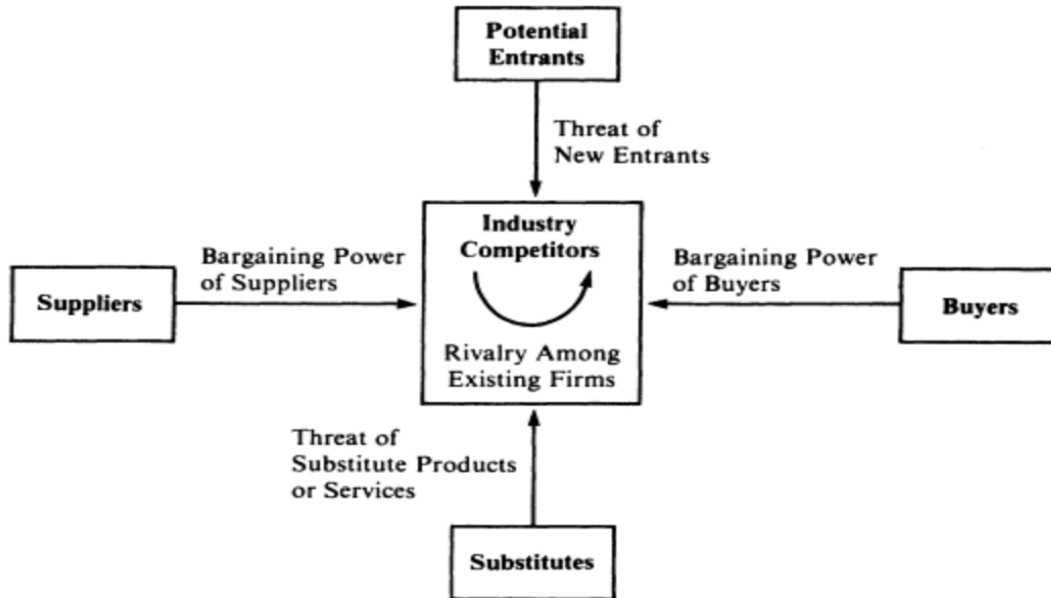
Om het concurrentievoordeel te behalen heeft Ohmae (1991) een stappenplan opgesteld. Dit stappenplan is als volgt:

1. Stel kernfactoren van succes vast  
Dit zijn aspecten waarin een onderneming uitblinkt. De organisatie moet zich hierop gaan focussen, maar eerst moeten deze kernfactoren van succes onderzocht en vastgelegd worden.
2. Focus op perfectie, ook wel relatieve superioriteiten  
De organisatie kan kijken in hoeverre haar diensten verschillen van de concurrent. Aan de hand van de verschillen kan zij zien waarin de organisatie zich onderscheidt. Hierdoor kan een organisatie concurrentievoordeel bereiken. Een andere mogelijkheid is om nieuwe diensten te ontwikkelen die de concurrent niet heeft.
3. Neem agressieve initiatieven  
Als de groei afneemt of stilstaat moet de organisatie innoveren en nieuwe ideeën bedenken die anders zijn dan die van de concurrent.
4. Creëer strategische vrijheden  
Door medewerkers de ruimte te geven om creatieve strategieën te bedenken kan innovatie gestimuleerd worden.

### Toelichting

De theorie is relevant voor dit onderzoek, omdat het rekening houdt met de drie factoren van de hoofdvraag. Om een sterke positionering neer te zetten als organisatie is het van belang rekening te houden met de consument, de concurrent en de organisatie zelf. Dit beweert Ohmae met: "In the construction of any business strategy, three main players must be taken into account: the corporation itself, the customer, and the competition." (Ohmae, 1991, p. 91) Dit is in tegenstelling tot de theorie van Porter en de theorie van Treacy & Wiersema die zich focussen op één factor. Zo stelt Porter dat de focus moet liggen op de concurrentie en Treacy & Wiersema de focus op het beste zijn in één van de drie waarden voor de klant (zie voor Porter en Treacy & Wiersema de volgende twee theorieën).

### *Five Forces, Michael Porter 1979*



Figuur 4.2 De vijf concurrerende krachten (Porter, 1985, p. 5)

Het *Five Forces model* (vertaald: vijfkrachtenmodel) van Porter helpt een organisatie om een positionering op te stellen aan de hand van vijf concurrerende krachten. Deze krachten zijn: dreiging van nieuwe toetreders, onderhandelingsmacht van de leveranciers, onderhandelingsmacht van de afnemers, dreiging van andere producten of diensten en rivaliteit onder bestaande concurrenten.

"Awareness of these forces can help a company stake out a position in its industry that is less vulnerable to attack" (Porter, 1979, p.137). Volgens Porter kan een organisatie een positie innemen die winstgevender is en minder kwetsbaar om aangevallen te worden, door rekening te houden met deze vijf krachten.

Het bewust zijn van de vijf krachten kan een bedrijf helpen om te begrijpen wat de structuur van zijn industrie is. Door deze krachten te analyseren kan een bedrijf de gewenste positie innemen die winstgevender en minder kwetsbaar is. Het Five Forces model van Porter focust zich op het analyseren van dreigingen van verschillende concurrenten. "The competitive forces reveal the drivers of industry competition." (Porter, 2008 p.93) Hieronder worden de vijfkrachten beschreven.

1. De kracht van nieuwe toetreders wordt geanalyseerd, omdat het een organisatie helpt om te kijken hoe gunstig het is om een bepaalde markt in te stappen. Dit is onder andere belangrijk bij productdifferentiatie en om toegang tot distributiekkanalen te analyseren.
2. De kracht van leveranciers is dat deze groep macht kan uitoefenen op een organisatie door de prijs te verhogen of de kwaliteit van de diensten of producten te verlagen. Deze macht heeft invloed op de winst van de organisatie en moet daarom in kaart gebracht worden.

3. De kracht van afnemers is dat deze groep macht heeft, doordat zij bepalen welk producten of diensten zij kiezen. De afnemer bepaalt welke organisaties blijven bestaan en welke niet en daarom wordt ook deze groep in kaart gebracht.
4. De kracht van de substituten is belangrijk om in kaart te brengen, omdat deze bepaalt welke producten en diensten vervangen worden en overbodig worden.
5. De kracht van de concurrenten betreft een analyse gemaakt van de bestaande concurrenten. Porter geeft aan dat het belangrijk is om de capaciteiten van de concurrerende organisaties te kennen.

#### Toelichting

De theorie van Porter kan relevant zijn voor het onderzoek, omdat het rekening houdt met de concurrerende krachten. Het model kijkt naar de positie van de concurrent in de markt. Het is voor een onderwijsinstelling van belang om ook mee te nemen hoe concurrenten zich profileren om een onderscheidende positie te verkrijgen. De theorie van Porter krijgt kritiek van auteurs die aangeven dat het niet altijd goed is om op één strategie te focussen (Dawes & Sharp, 1996, p.36).

#### *Value Discipline, Michael Treacy en Fred Wiersema 1993*

Het Value Discipline model heeft drie verschillende waardedisciplines geïdentificeerd: beste prestatie, beste product en beste totale service. Elke discipline produceert een ander soort waarde voor de klant (Treacy & Wiersema, 1995). *"When a company chooses to focus on a value discipline, it is at the same time selecting the category of customer that it will serve."* (Treacy & Wiersema, 1993, p. 92) De optiek van de waardestrategie van Treacy en Wiersema is dat men niet alles kan zijn voor iedereen. Het model focust zich daarom op één waarde die gerelateerd is aan de wensen van de klant (Treacy & Wiersema, 1995). De oprichters van het Value Discipline model geven wel aan dat de andere twee waarden geïmplementeerd moeten worden.



Als de organisatie kiest voor de operationeel beste prestatie dan ligt de focus van de organisatie op lage kosten in het productieproces. Als de organisatie kiest voor beste service, dan ligt de focus op de behoeften en de tevredenheid van de klanten. Als de organisatie kiest voor beste product, dan ligt de focus op het leveren van het beste product binnen de industrie. Als er niet gekozen wordt voor één van de drie waarden, dan kom je vast te zitten in het midden en heb je geen specifieke focus op de markt. Als een organisatie marktleider wil worden moet de organisatie zich volgens Treacy en Wiersema aan de volgende regels houden:

Figuur 4.3 Value discipline (Eurib, 2015)

1. Verzorg het beste aanbod in de markt en blink uit in één van de drie waardedisciplines
2. Zorg dat de waardedisciplines die niet gekozen zijn wel geïmplementeerd worden
3. Probeer continu de waarden te verbeteren
4. Zorg dat het operatiemodel goed is afgestemd op de gekozen waarden

#### Toelichting

De theorie van Treacy en Wiersema kan relevant zijn voor het onderzoek, omdat de onderzochte onderwijsinstelling ook te maken heeft met klantrelaties (namelijk de potentiële studenten). Echter, is het beter om uit te gaan van een strategie die focust op meerdere factoren. Het is namelijk ook van belang om te kijken in welke wensen en behoeften de onderwijsinstelling kan voorzien en om te kijken hoe de concurrenten inspelen op de klanten. De theorie van Treacy en Wiersema is in strijd met Ohmae, die zich focust op zowel het bedrijf, de klant als de concurrent. Ook is deze theorie in strijd met Porter, die stelt de focus te leggen op de concurrerende krachten en niet op de waarden van de consument.

## 4.2 Verantwoording centrale strategie

*Deze paragraaf onderbouwt waarom de theorie van Kenichi Ohmae het meest geschikt is voor dit onderzoek.*

### **De focus op meerdere aspecten binnen een strategie**

Ohmae gaat ervan uit dat een goede strategie opgesteld kan worden door middel van een hybride strategie. Dit houdt in dat een organisatie zich tijdens het opstellen van een strategie focust op meerdere aspecten. Ohmae doet dit door de focus te leggen op de consument, de organisatie en de concurrent (Ohmae, 1991). Echter zijn Porter en Treacy & Wiersema het hier niet mee eens. Porter en Treacy & Wiersema beweren dat een organisatie pas een goed concurrentievoordeel kan behalen als de focus ligt op één aspect. Het focussen op één aspect wordt ook wel een generieke strategie genoemd (Treacy & Wiersema, 1993). Zo geeft Treacy en Wiersema (1993) bijvoorbeeld aan dat als een bedrijf marktleider wil worden het bedrijf zich moet focussen op één van de drie klantwaarden (zie paragraaf 4.1). Porter focust zich op de concurrerende krachten door in zijn theorie de dreigingen van verschillende krachten te analyseren.

### Keuze

Het is niet altijd de beste keuze om je op één strategie te focussen. Onderzoek toont namelijk aan dat organisaties met een combinatie-aanpak van strategieën een betere positie hebben in de markt dan organisaties die zich focussen op één strategie (Acquaah & Yasai-Ardekani, 2008). Ook geeft Alan Murray, professor aan de universiteit van Alberta, aan dat het niet altijd de beste keuze is om op één strategie te focussen, omdat strategieën elkaar niet uitsluiten (Murray, 1988).

Dawes en Sharp (1996) geven aan dat het vijfkrachtenmodel geen bewijs biedt dat de focus op één strategie kan leiden tot een superieure winst. Dit is af te leiden uit de volgende bewering: "Porter's (1980) generic competitive strategy schema does not describe/fit empirical reality, and provides no support for the notion that these generic strategies are routes to superior profit" (Dawes & Sharp, 1996, p.36).

De onderzochte onderwijsinstelling wil de organisatie, de klanten en de concurrenten meenemen in het bepalen van een strategie. De organisatie is belangrijk om mee te nemen in de strategie om te identificeren welke sterke kenmerken de onderwijsinstelling bezit. De consument is belangrijk omdat de organisatie moet weten wat de wensen en behoeften zijn bij het kiezen van een pabo om hierop in te kunnen spelen. De concurrenten zijn belangrijk, omdat de organisatie moet weten of de kenmerken die ze kan inzetten onderscheidend zijn en daar een concurrentievoordeel mee gecreëerd kan worden. Dit vergt dus een blik naar de consument, de concurrent én de organisatie. Hierdoor is een hybride strategie, de theorie van Ohmae, het beste voor het onderzoek. Waar Porter grotendeels kijkt naar de concurrent en Treacy & Wiersema naar de klant, kijkt Ohmae naar de concurrent, de klant én de organisatie. Daarom sluit de theorie van Ohmae beter aan op de probleemstelling dan de theorieën van Porter en Treacy & Wiersema.

### 4.3 De centrale theorie en het conceptueel model

*In deze paragraaf wordt de centrale theorie van Kenichi Ohmae verder toegelicht en het conceptuele model beschreven.*

#### 4.3.1 Toelichting centrale theorie

De theorie van Kenichi Ohmae legt de nadruk op het behalen van een concurrentievoordeel door de focus te leggen op de customer (klant), company (bedrijf) en competition (concurrentie) (Ohmae, 1991). In het boek 'The mind of the strategist' geeft Ohmae aan dat hij dit doet door middel van vier stappen, namelijk kernfactoren van succes vaststellen, focussen op perfectie, agressieve initiatieven nemen en strategische vrijheden creëren. Dit stappenplan is verder uitgelegd in paragraaf 4.1. Als het bedrijf beter aansluit op de behoeften en wensen van de klant dan de sterkten van de concurrenten, dan ontstaat er volgens Ohmae een concurrentievoordeel (Ohmae, 1991). De strateeg geeft de volgende drie strategieën aan voor het behalen van concurrentievoordeel. Deze worden hieronder toegelicht.

##### Klantstrategieën

Volgens Ohmae zorgt de klant voor het bestaansrecht van een organisatie. Een organisatie moet haar doelgroep segmenteren om een concurrentievoordeel te behalen (Ohmae, 1991). Door de klanten te segmenteren in subdoelgroepen kan de organisatie het beste inspelen op de wensen en behoeften van de subdoelgroep. Volgens Ohmae zijn er twee manieren om klanten te segmenteren:

1. Uitgaan van de behoeften van de klant door haar doelgroepen te segmenteren op basis van wat de klanten nodig hebben.
2. Uitgaan van de krachten van de organisatie door de doelgroepen te segmenteren op basis van de omstandigheden van de organisatie.

##### Organisatiestrategieën

Volgens Ohmae is het voor een organisatie belangrijk dat de organisatie kijkt naar de sterke punten van het bedrijf. Voor een organisatie is het hebben van sterkten niet genoeg. De organisatie moet weten haar sterkten zo in te zetten dat deze beter zijn dan de sterkten van de concurrent. Bij het opstellen van een strategie is het van belang rekening te houden met:

1. Selectiviteit en volgorde: een organisatie kan zich het beste focussen op de sterkten die de organisatie bezit dan de focus te leggen op de concurrentie en proberen de concurrent te verslaan binnen elke factor van succes.
2. Functionele en operationele strategieën: een organisatie moet een duidelijk onderscheid maken tussen functionele en operationele strategieën.
3. Produceren of inkopen: Een organisatie moet zich afvragen of zij bepaalde producten en diensten het best zelf kan blijven produceren of de productie hiervan beter kan uitbesteden.
4. Kosteneffectiviteit verbeteren: door de kosten effectiever te verlagen dan de concurrent en selectiever te zijn in het aannemen van bijvoorbeeld orders, kerntaken verdelen en kosten efficiënter te reduceren dan de concurrent kunnen er extra inkomsten zijn voor de organisatie (Ohmae, 1991).

##### Concurrentiestrategieën

De organisatie kan concurrentiestrategieën opstellen om zich te differentiëren van de concurrent, om zo een concurrentievoordeel te behalen. De organisatie kan zich onderscheiden door bijvoorbeeld de service, prijs of kosten anders in te zetten dan de concurrent. Een organisatie moet dan wel rekening houden met de onderstaande factoren.

1. Kracht van het imago

Als een organisatie zich moeilijk kan onderscheiden door middel van productprestaties of distributie, dan kan het zijn dat imago het enige hulpmiddel is om een gunstig onderscheid te creëren.

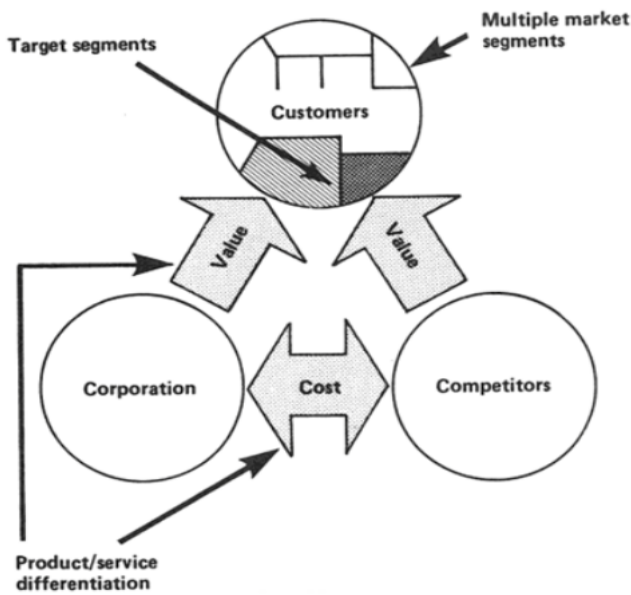
2. Benutten van tastbare voordelen

Consumentenrelaties kunnen een manier zijn voor een organisatie om zich gunstig te onderscheiden.

3. Vergroten van de winst- en kostenstructuurverschillen

Een organisatie moet haar winstbronnen goed benutten. Dit kan de organisatie doen door middel van het verschil in ratio van vaste en variabele kosten strategisch te benutten of dit verschil in te zetten door middel van verschillen in de grootte van de organisaties.

### 4.3.2 Conceptueel model



*"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)*

Figuur 4.4 De strategische drie C's (Ohmae, 1991 p.92)

Figuur 4.4 toont het conceptuele model van Kenichi Ohmae. Het model is erop gericht om concurrentievoordeel te creëren door de focus te leggen op drie factoren, namelijk de organisatie, de consument en de concurrent. Als een organisatie een onderscheidende positie wil innemen dan moet er met alle drie de factoren rekening gehouden worden. Als een organisatie dit beter doet dan haar concurrenten, dan kan de organisatie een onderscheidende positie innemen. De pijlen van de organisatie en de concurrent naar de 'customer' in figuur 4.4 laten zien dat zowel de organisatie als de concurrent onderscheidende waarden willen bieden aan de klant. Wanneer de organisatie dit beter doet dan de concurrent, ontstaat er een onderscheidende positie. Verder moet de organisatie de consumenten verdelen in subdoelgroepen. Hierdoor kan de organisatie beter voorzien in de behoeften van de consumenten. Het pijltje 'cost', dat tussen het bedrijf en de concurrent in staat geeft aan dat zowel het bedrijf als de concurrent een kostenvoordeel probeert te bereiken door zich te onderscheiden.

#### 4.4 Kritische review

*In deze paragraaf zal de kritiek op de theorie van Kenichi Ohmae toegelicht worden en daarna zal aangetoond worden dat deze kritiek voor dit onderzoek niet van toepassing is.*

##### **Geen volledige theorie**

Uit deskresearch blijkt dat sommige auteurs stellen dat het 3C-model niet volledig is en daarom tekortschiet. Lui en Pan (2012) zien het 3C-model als een onderdeel van een uitgebreider model. De markt kan naar hun mening niet worden beperkt tot een driehoek. Lui en Pan voegen daarom productiefactoren, globale marktbehoeften, de status van de bedrijfstak en gerelateerde bedrijfstakken toe aan het model. Edward Freeman stelt dat als een organisatie zich wil onderscheiden van de concurrent dat de organisatie dan ook waarde moet creëren voor zoveel mogelijk relevante stakeholders. Stakeholders kunnen bijvoorbeeld de overheid, vakbonden of leveranciers zijn (Freeman, 2010).

##### Weerlegging

Wanneer er rekening gehouden moet worden met meerdere aspecten dan had de theorie misschien uitgebreider kunnen zijn zoals Lui & Pan en Freeman beweren. Voor het beantwoorden van de hoofdvraag voor dit onderzoek is het 3C-model wel volledig. De onderwijsinstelling focust zich namelijk niet globaal, heeft een gering aantal stakeholders en heeft ook geen verschillende producten of diensten. De onderwijsinstelling biedt één dienst aan, namelijk een pabo-opleiding en wil zich richten op de provincie Zuid-Holland. De theorie van Ohmae is daarom voldoende om de probleemstelling te beantwoorden.

##### **Verouderd door globalisering**

Uit de afstudeerscriptie 'De positionering van een PR-Bureau' van Sanne Bredeveld\* blijkt dat de theorie van Ohmae verouderd is en dat hij met een aanvulling komt op zijn theorie (Bredeveld, 2014). Tien jaar na het uitbrengen van zijn boek 'The Mind of the Strategist' heeft Ohmae een aantal kanttekeningen geplaatst bij zijn theorie. De originele 3C's zouden tegenwoordig niet meer voldoende zijn en daarom voegt hij 2C's toe namelijk: country en currency (Ohmae, 1994). Ohmae merkte namelijk dat de theorie niet meer aansloot op de samenleving, want steeds meer bedrijven kregen te maken met globalisering. Hierdoor is het voor klanten makkelijker om producten en diensten buiten de landgrenzen te kopen. Country gaat over de wet- en regelgeving van het land waarin de organisatie zaken doet en bij Currency gaat het vooral over de internationale wisselkoersen.

##### Weerlegging

Deze kritiek is echter niet relevant voor de onderzochte onderwijsinstelling, omdat het geen internationaal bedrijf is en ook geen bedrijf is wat internationaal opereert. De onderwijsinstelling hoeft geen rekening te houden met internationale concurrenten. De onderwijsinstelling focust zich geheel op Zuid-Holland. Ook de internationale wisselkoersen hebben geen raakvlak met de opleiding. Hierdoor kunnen de twee aanvullende C's buiten beschouwing gelaten worden.

##### **Japanse bedrijfssystemen**

Ohmae heeft voornamelijk kennis en ervaring met Japanse bedrijven en de theorie is gebaseerd op Japanse bedrijfssystemen. In zijn boek geeft hij aan dat er verschillen zijn tussen Japanse en westerse bedrijfssystemen (Ohmae, 1991). Ohmae beschrijft de volgende vier verschillen in zijn boek 'mind of the strategist':

1. Het concept van het bedrijf is fundamenteel anders dan in Japan.
2. Voor de Japanse zakenman betekent een organisatie mensen.
3. De overheid van Japan fungeert als coach en niet als kapitein (gezagvoerder).
4. Bij Japanse strategie staat het slagveld te veranderen centraal.

##### Weerlegging

Ondanks dat er verschillen zijn tussen Japanse en westerse bedrijven geeft Ohmae aan dat dit niet van belang is. De creativiteit, productiviteit en de kracht van strategisch inzicht zijn volgens Ohmae namelijk universeel (Ohmae, 1991).

## 4.5 Hypotheses

In deze paragraaf worden de hypotheses beschreven. De hypotheses worden getoetst tijdens het onderzoek. In hoofdstuk 7 wordt toegelicht welke hypotheses verworpen of aangenomen worden. De hypotheses zijn opgesteld aan de hand van de theorie en het conceptuele model van Kenichi Ohmae.

Hypothese 1: *Als de onderzochte onderwijsinstelling tijdens het opstellen van een strategie focust op haar sterke kenmerken dan zal de onderzochte onderwijsinstelling een onderscheidende positie in de markt verkrijgen.*

### Toelichting

Volgens Ohmae kan de organisatie het beste haar sterke punten benadrukken. Deze sterke punten moeten dan wel anders zijn dan die van de concurrent en aansluiten bij de behoeften van de klant. Als de organisatie dit doet, dan zal het verschillen van de concurrent. Dit stelt Ohmae in zijn boek 'The mind of the strategist' met de volgende bewering: "A company needs to explore every possibility of utilizing the corporations relative strengths to achieve differentiation from the competitor." (Ohmae, 1991, p.93)

Hypothese 2: *Als de onderzochte onderwijsinstelling zich tijdens het opstellen van een strategie focust op de behoeften van de potentiële student, dan zal de onderzochte onderwijsinstelling een voorkeurspositie in de markt krijgen.*

### Toelichting

Volgens Ohmae zorgen de klanten voor het bestaansrecht van een organisatie. Het is daarom een belangrijke doelstelling om de belangen van de klanten te behartigen. Ohmae geeft aan dat de organisatie eerst haar doelgroep moet segmenteren om vervolgens de klant beter te dienen. Dit geeft hij aan in zijn boek "The mind of the strategist" met de volgende toelichting: "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, 1991, p.99)

Hypothese 3: *Als de onderzochte onderwijsinstelling bij het opstellen van de strategie kernwaarden inzet die beter matchen met de behoeften van de consument dan de kernwaarden die de concurrent inzet dan zal de onderwijsinstelling een voorkeurspositie innemen op de markt.*

### Toelichting

Voor een succesvolle strategie is het belangrijk dat de sterktes van het bedrijf beter matchen met de behoeften van de klant dan de sterktes die geleverd worden door de concurrent (Ohmae, 1991). Dit geeft Ohmae aan in zijn boek "The mind of the strategist" met de volgende bewering: "A successful strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strengths to customer needs than is provided by competitors." (Ohmae, 1991, p.91)

## 5. Methodologie

*Dit hoofdstuk onderbouwt eerst de methode van het onderzoek. Daarna volgt de operationalisering per deelvraag, de aanpak per onderzoeksdoelgroep en de meetinstrumenten. De resultaten die uit dit onderzoek voortkomen helpen bij het beantwoorden van de hoofdvraag.*

### 5.1 Methode van onderzoek

Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van de potentiële studenten en de kwaliteiten van de onderwijsinstelling. Ook wordt er tijdens het onderzoek inzicht verkregen in de onderscheidende kenmerken van de concurrentie. Op basis van de de inzichten zal antwoord gegeven worden op de hoofdvraag. Hieruit zal een positioneringsadvies volgen voor de organisatie.

#### Methode

De onderzoeksmethode voor dit onderzoek is kwalitatief onderzoek. Deze methode is gekozen, omdat hiermee onderzocht wordt welke wensen en beweegredenen de klanten hebben bij het maken van keuzes. Ook geeft het inzicht in de motieven en meningen van de medewerkers en studenten over de sterke kenmerken van de school. In het boek van Meier en Mandemakers (2007) staat dat wanneer men beweegredenen en motieven van mensen wil achterhalen men het beste kwalitatief onderzoek kan gebruiken. Ook volgens Ohmae is kwalitatief onderzoek de juiste methode om inzicht te krijgen in de gevoelens, beweegredenen en motieven van mensen bij het maken van keuzes (Ohmae, 1982). *"I'd rather talk with 3 housewives for 2 hours each on their feelings about, say, washing machines than conduct a 1,000 person survey on the same topic. I get much better insight and perspective on what they are really looking for."* – Kenichi Ohmae (Strategyonline, z.d.)

#### Vorm

De onderzoeksvorm voor dit onderzoek is semigestructureerde diepte-interviews. Dit is het mondeling afnemen van een vragenlijst met onderwerpen die niet gestandaardiseerd zijn (Verhoeven, 2011). Deze vorm biedt de mogelijkheid om dieper in te gaan op de antwoorden van de respondenten en resulteert mogelijk in vernieuwende inzichten voor de onderzoeker (Saunders et al., 2011). Hierdoor krijgt de onderzoeker een goed beeld van de wensen en behoeften van de respondenten (Meier & Mandemakers, 2007). Als de onderzoeker toestemming krijgt van de respondenten dan worden de interviews opgenomen, zodat de onderzoeker de informatie op een juiste manier kan verwerken. De interviews worden anoniem verwerkt om te zorgen dat de respondenten eerlijk antwoord durven te geven en hun privacy gewaarborgd blijft.

De interviews met de medewerkers worden gehouden door middel van face-to-face interviews op locatie. De interviews met de medewerkers betreft een beperkt aantal respondenten en dan is een diepte-interview belangrijk om dieper inzicht te verkrijgen in het onderzoeksonderwerp (Meier & Mandemakers, 2007). Door face-to-face interviews te houden is het ook mogelijk om het gedrag van de respondenten te observeren. Dit kan een waardevolle aanvulling zijn op de informatie die verteld wordt. Ook hebben deze interviews vaak een persoonlijke sfeer, waardoor het soms makkelijker is om meer informatie boven tafel te krijgen.

De interviews met de huidige en potentiële studenten worden één op één gehouden via computer-gemedieerde communicatie met als medium Facebook. Bij computer-gemedieerde communicatie wordt internet als medium gebruikt om kwalitatieve data te verzamelen. Uit onderzoek van Newcom en Consultancy (2014) blijkt dat deze doelgroep intensief gebruik maakt van dit medium en de kans groter is de doelgroep op dit medium te vinden. Daarnaast is het een snellere manier om kwalitatieve data te verkrijgen (Bruins, 2010).

Vanuit de wensen van de opdrachtgever is voorafgaand aan het onderzoek een keuze gemaakt om de concurrenten niet te benaderen over de positionering die zij innemen. Daarom is er een keuze gemaakt om via *deskresearch* te achterhalen wat de onderscheidende kenmerken zijn van de concurrent. Deskresearch is het verzamelen van bestaande en relevante informatie die gebruikt kan worden om de deelvraag te beantwoorden (Verhoeven, 2011). Voorafgaand aan

dit onderzoek is er een concurrentieanalyse gemaakt, deze is terug te vinden in hoofdstuk twee de situatieschets.

### **Extra tool**

Als extra tool worden vijf interne focusgroepen toegevoegd. De gesprekken met de focusgroepen zijn gehouden door twee medewerkers van de school die onderzoek doen vanuit een katholieke visie naar het verhaal van de school. De gesprekken met de focusgroepen zijn gehouden onder medewerkers en huidige studenten. Dit onderzoek wordt niet uitgeschreven omdat de gesprekken met de focusgroepen grotendeels informatie bevat die niet relevant is voor dit onderzoek. Daarom is deze informatie in de resultaten samengevat. Deze informatie is wel toegevoegd om meer informatie te verkrijgen voor het beantwoorden van deelvraag 1. In bijlage IX is de samenvatting en meer informatie over de focusgroepen opgenomen.

### **5.2 Operationalisatie per deelvraag**

*Deze paragraaf legt uit door middel van welke methoden de deelvragen worden beantwoord. Het zoekplan voor de deskresearch is terug te vinden in bijlage II en de topic guide is terug te vinden in bijlage VI. De uitleg over de meetinstrumenten is terug te vinden in paragraaf 5.4.*

### **Samenhang**

Alle deelvragen hangen samen om de probleemstelling te beantwoorden. De eerste deelvraag geeft inzicht in de sterke kernwaarden van de hogeschool. Het identificeren van de kernwaarden wordt gedaan door onderzoek naar de kenmerken van de onderwijsinstelling om deze vervolgens af te stemmen op de behoeften en wensen van de potentiële studenten, die in kaart worden gebracht bij deelvraag twee. De kernwaarden dienen onderscheidend te zijn van de concurrent. De onderscheidende kenmerken komen naar voren in deelvraag drie.

#### **Deelvraag 1: Wat zijn de sterke kenmerken van de hogeschool?**

Deze deelvraag wordt beantwoord door middel van interviews met medewerkers en huidige studenten. Hiervoor wordt een topic guide gebruikt die opgesteld is aan de hand van het conceptuele model (zie bijlage VI). De onderzoeker houdt diepte-interviews tot er genoeg informatie is verkregen om de deelvraag te beantwoorden. Via een trechtermethode zijn er vragen gesteld om achter de beweegredenen van de medewerkers en huidige studenten te komen. Na de interviews worden de gegevens verwerkt in verbatims en analyseschema's. Ohmae stelt dat het voor een organisatie belangrijk is om de sterke kanten van de organisatie, die essentieel zijn voor succes in de industrie, beter te benutten dan de concurrenten (Ohmae, 1991). Het is daarom allereerst belangrijk om erachter te komen wat de sterke kanten van de onderwijsinstelling zijn. De onderzoeker analyseert met deze deelvraag de organisatie voor het onderdeel 'company' van het model van Ohmae.

#### **Deelvraag 2: Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep bij het kiezen van een pabo-school?**

Deze deelvraag geeft inzicht in de wensen en behoeften van de doelgroep bij het kiezen van een pabo. Volgens Ohmae moet een organisatie namelijk in staat zijn om in te spelen op de behoeften en wensen van een doelgroep (Ohmae, 1991). De topic guides bevatten thema's die opgesteld zijn aan de hand van de het conceptuele model namelijk: 'company', 'customer' en 'competition'. De topic guide is terug te vinden in bijlage VI. De onderzoeker analyseert met deze deelvraag de potentiële studenten voor het onderdeel 'customer' in het model van Ohmae.

Voor deze deelvraag wordt ook de methode card sorting ingezet. Aan de hand van de sterke kenmerken, die medewerkers en huidige studenten bij de interviews van deelvraag één hebben benoemd, zijn kaartjes gemaakt voor de potentiële studenten. De onderzoeker stelt de respondenten de vraag om te kiezen welke kernwaarden volgens hun het belangrijkste zijn van meest naar minst belangrijk. Daarnaast mogen de respondenten zelf aanvulling geven als een 'waarde' die zij belangrijk vinden niet op één van de kaartjes staat. Door middel van de card sorting wordt bekend welke sterke kenmerken van de hogeschool inspelen op de wensen en behoeften van de potentiële student. Hiermee weet de school welke aspecten eventueel

opgenomen moeten worden voor een effectieve positionering. Als de organisatie meer klanten (in dit geval potentiële studenten) wil werven dan moet de organisatie inspelen op de wensen en behoeften van de klanten en moet de organisatie dit beter doen dan de concurrent (Ohmae, 1991).

**Deelvraag 3:** Wat zijn de onderscheidende kenmerken van de concurrenten?

Deze deelvraag brengt via deskresearch in kaart welke onderscheidende kenmerken de concurrenten hebben. De informatie voor deskresearch wordt verkregen door middel van beschikbare informatiebronnen. Dit zijn websites, rapporten, strategische plannen en beleidsplannen. Wat zijn de kernwaarden die concurrenten hebben opgesteld? Hoe profileren zij zich op de website? Hoe profileren zij zich in openbare rapporten? Wat is hun toekomstvisie en hoe spelen zij hierop in met hun kernwaarden? De onderzoeker analyseert met deze deelvraag de concurrenten voor het onderdeel 'competition' in het model van Ohmae. Het zoekplan dat voor de deskresearch is opgesteld, is terug te vinden in bijlage II.

### 5.3 Aanpak per onderzoeksdoelgroep

*Deze paragraaf geeft de segmentatie van de onderzoeksdoelgroepen weer. De onderzoeksdoelgroepen van dit onderzoek bestaan uit huidige medewerkers en studenten (company) en potentiële studenten (customer). De onderzoeks aanpak voor de concurrenten (competition) is terug te vinden in het zoekplan in bijlage II. De doelgroepen zijn volgens Ohmae alle drie belangrijk bij het creëren van een strategie (Ohmae, 1991).*

De medewerkers en huidige studenten behoren tot de company, omdat ze beiden betrokken zijn bij de organisatie. Uit informele gesprekken blijkt dat de medewerkers verschillende meningen hebben over de sterke kernwaarden van de school. Uit informele gesprekken met huidige studenten blijkt dat ze goed weten te omschrijven wat ze sterk vinden aan de school en waarom ze destijds voor de school gekozen hebben. Beide doelgroepen hebben meningen en ervaringen over de sterke kenmerken van de school. Er is gekozen om deze doelgroepen apart te benaderen, omdat er wordt verwacht dat de medewerkers de sterke kenmerken vanuit een ander perspectief ervaren dan de huidige studenten.

#### 5.3.1 Medewerkers

##### Aantal respondenten

Er worden zoveel mogelijk interviews gehouden totdat het verzadigingspunt is bereikt. Dit punt geeft aan dat er geen nieuwe informatie meer naar voren komt (Verhoeven, 2011). Het probleem moet van verschillende kanten belicht worden en daarom is er een selectie in respondenten gemaakt die mee mogen doen aan het onderzoek.

##### Selectie respondenten

Tijdens informele gesprekken bleek dat medewerkers verschillende perspectieven hadden op de eigenschappen van de onderwijsinstelling. Deze perspectieven waren verschillend door de verschillende functies en werkervaring. Zo bleek dat een managementmedewerker andere meningen heeft over de school dan een ICT medewerker. Volgens Watkins (2003) kijken nieuwe medewerkers op een andere manier naar een organisatie dan medewerkers die al langer bij het bedrijf werken. Om een zo goed mogelijk beeld te krijgen is onderscheid gemaakt in functie en werkervaring. De school is een kleine onderwijsinstelling en daardoor is er na de segmentatie een klein aantal respondenten beschikbaar.

| Medewerker | Functie                                     | Werkervaring bij de hogeschool |
|------------|---------------------------------------------|--------------------------------|
| 1          | Medewerker media en communicatie            | 3 maanden                      |
| 2          | Lid managementteam en docent                | 5 jaar                         |
| 3          | Medewerker audiovisuele dienst en ICT zaken | 7 jaar                         |

*Figuur 5.3.1: Selectietabel medewerkers (Bijlage IV)*

## Werving

De medewerkers ontvangen een e-mail met een verzoek om mee te doen aan dit onderzoek door middel van een interview. De e-mails die zijn verstuurd, zijn terug te vinden in bijlage V. De opdrachtgever heeft de e-mailadressen van medewerkers verstrekt aan de onderzoeker. Aan de hand van verschil in werkervaring en functie zijn de respondenten gekozen. Er wordt een datum en tijd afgesproken voor de interviews met respondenten die willen meedoen. Uiteindelijk worden alle interviews verwerkt in verbatims (bijlage VIII).

## Locatie

Het is belangrijk om de interviews te houden op een locatie waar de respondenten zich op haar of zijn gemak voelen en waar men zo min mogelijk wordt afgeleid (Brinkman, 2011). Als de respondent zich op zijn gemak voelt geeft hij gemakkelijker informatie door aan de onderzoeker (Verhoeven, 2011). Daarom is voor de locatie van de interviews met de medewerkers een vergaderzaal gekozen op de onderwijsinstelling.

### 5.3.2 Huidige studenten

#### Aantal respondenten

Er worden zoveel mogelijk interviews gehouden totdat het verzadigingspunt is bereikt. Dit punt geeft aan dat er geen nieuwe informatie meer naar boven komt (Verhoeven, 2011). Het probleem moet van verschillende kanten belicht worden en daarom is er een selectie in respondenten gemaakt die mee mogen doen aan het onderzoek.

#### Selectie respondenten

Het onderzoek beperkt zich tot de huidige studenten uit het eerste jaar, omdat zij nog fris weten hoe het was om een vervolgopleiding te moeten kiezen en nog weten wat de behoeften en beweegredenen waren om voor deze school te kiezen. Ook ervaren zij wat de sterke kenmerken zijn van de school. Ouderejaars zijn niet geïnterviewd, omdat het voor deze doelgroep langer geleden is dat ze voor deze keuze stonden. De kans is groot dat deze studenten niet meer goed kunnen terughalen wat hun beweegredenen exact waren. Ook was de onderwijsinstelling toen nog onderdeel van Hogeschool Leiden. Eerstejaarsstudenten ontvangen creditpoints (deel van studiepunten) voor het meedoen aan het onderzoek. Dit kan zorgen voor een hogere betrokkenheid bij het interviewen.

## Werving

De opdrachtgever heeft de e-mailadressen van alle eerstejaarsstudenten doorgestuurd naar de onderzoeker. De huidige studenten worden per e-mail uitgenodigd om mee te doen aan dit onderzoek door middel van een interview. De onderzoeker heeft elke student een e-mail gestuurd en deze e-mail is terug te vinden in bijlag V. Wanneer een student mee wil doen aan het onderzoek wordt er een datum en tijdstip afgesproken voor het interview.

## Locatie

Met de huidige studenten is geen locatie afgesproken, omdat het via Facebook chat wordt gehouden. Bij computer gemedieerde communicatie is niet duidelijk waar de respondent zich bevindt. Er wordt wel gevraagd om een rustige locatie op te zoeken waar de respondent zich op zijn of haar gemak voelt. Het fijne van de interviews via Facebook chat is dat de respondent gemakkelijk kan kiezen welke locatie het meest gunstig voor hem of haar is. Brinkman adviseert om een locatie te kiezen waar de respondent zich op haar of zijn gemak voelt, omdat de locatie van invloed is op de antwoorden van de respondent (Brinkman, 2011).

### 5.3.3 Potentiële studenten

#### Aantal respondenten

Er worden zoveel mogelijk interviews gehouden totdat het verzadigingspunt is bereikt. Dit punt geeft aan dat er geen nieuwe informatie meer naar voren komt (Verhoeven, 2011). Aangezien de keuze voor de hogeschool van verschillende kanten belicht kan worden, is gekozen voor een selectie van respondenten uit twee verschillende groepen.

#### Selectie respondenten

De potentiële studenten worden tijdens dit onderzoek onderverdeeld in twee groepen, namelijk scholieren die wel of niet de hogeschool overwegen of kiezen. Ohmae geeft aan dat een bedrijf

de doelgroep moet segmenteren in de groep die makkelijk te bereiken is en de moeilijk bereikbare groep: "It must distinguish the easily accessible customer groups from the hard-to-reach ones." (Ohmae, 1991 p.99)

Als alleen de groep onderzocht zou worden die wel voor de hogeschool wil kiezen, dan wordt niet voldaan aan de wens van de hogeschool om de groep potentiële studenten te vergroten. Daarom is het ook belangrijk om te kijken naar de motieven van scholieren die de hogeschool niet overwegen of kiezen, maar wel op zoek zijn naar een pabo-opleiding. Hierdoor is het mogelijk om te kijken of er kansen liggen voor de hogeschool om ook op de wensen en behoeften in te spelen van deze tweede groep.

Voor dit onderzoek is de volgende hoofddoelgroep geformuleerd: potentiële studenten die voltijd de pabo-opleiding willen gaan volgen, met als vooropleiding de havo, wonend in de provincie Zuid-Holland en zichtbaar interesse hebben getoond in de opleiding tot leraar basisonderwijs. Dit uit zich in de volgende screening bij het zoeken van respondenten:

|                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Demografische kenmerken</b>                                                  |
| Leeftijd: 16 t/m 21 jaar                                                        |
| Geslacht: mannen en vrouwen                                                     |
| <b>Geografisch kenmerken</b>                                                    |
| Regio: Zuid-Holland                                                             |
| <b>Sociaaleconomische kenmerken</b>                                             |
| Vooropleiding havo en de pabo als vervolgopleiding aan het hbo wensen te volgen |

*Figuur 5.3.2: Segmentatie respondenten (Bijlage IV)*

De onderbouwing van deze segmentatie is als volgt:

De twee groepen bevinden zich allebei in dezelfde levensfase, namelijk de vervolgopleiding hbo en de leeftijdscategorie 16 t/m 21 jaar. Deze leeftijdscategorie wordt aangehouden op basis van interne documenten van de hogeschool waaruit blijkt dat studenten ongeveer 19 jaar zijn wanneer studenten beginnen aan het hbo. Cijfers van het CBS geven ook aan dat de meeste eerstejaars pabostudenten 20 jaar of jonger zijn (zie hoofdstuk 2.2.1).

Ook blijkt uit de interne lijsten van de hogeschool dat de meeste studenten uit Zuid-Holland komen. De studenten komen uit verschillende gebieden in Zuid-Holland en daarom wordt er geen onderscheid gemaakt in regio's. Zoals eerder in de situatieschets besproken wil de onderwijsinstelling zich ook alleen focussen op Zuid-Holland en havo-scholieren. Uit onderzoek naar sociaaleconomische trends van het CBS (2008) blijkt dat scholieren die naar het hbo gaan vooral van de havo komen. Dit blijkt ook uit de interne lijst met eerstejaarsstudenten van de hogeschool. De hogeschool geeft aan dat ze de focus alleen op deze studenten wil richten.

### Werving

De werving bestaat uit twee vormen. De scholieren die de school al kennen en zich ingeschreven hebben of aanwezig waren bij een open dag en de scholieren die de school niet overwogen hebben of niet kennen. Deze doelgroep krijgt in ruil voor het meedoen aan het onderzoek een VVV-cadeaubon ter waarde van vijf euro.

### *Scholieren die overwegen of gekozen hebben*

De hogeschool heeft een inschrijvingsbestand van scholieren die aanwezig waren tijdens open dagen en proefstudeerdagen. Hiermee heeft de school een overzicht van de doelgroep die de keuze voor de hogeschool heeft overwogen, inclusief de studenten die uiteindelijk de keuze voor deze school hebben gemaakt. Ook worden scholieren tijdens de open dagen benaderd of ze mee willen doen aan het onderzoek. Tijdens de open dagen wordt dan gevraagd om de e-mail adressen. Deze doelgroep krijgt een e-mail, deze is terug te vinden in bijlage V. Er wordt een dag en een tijd afgesproken om via Facebook chat een interview te houden.

### *Scholieren die niet overwogen of gekozen hebben*

Via Facebook wordt een oproep gedaan aan de doelgroep op basis van de segmentatie. De

onderzoeker woont in Zuid-Holland en heeft daarom ook veel connecties in deze provincie. In het bericht zal gevraagd worden naar mensen die de doelgroep kennen en via die mensen wordt weer contact gezocht met de desbetreffende doelgroep. Er zal dan een tijd en een dag afgesproken worden om het interview via Facebook te houden. De scholieren krijgen een bericht via Facebookchat of via een e-mail. Dit bericht is terug te vinden in bijlage V.

### Locatie

Met de potentiële studenten is geen locatie afgesproken, omdat het via Facebook chat wordt gehouden. Bij computer gemedieerde communicatie is niet duidelijk waar de respondent zich bevindt. Er wordt wel gevraagd om een rustige locatie op te zoeken waar de respondent zich op zijn of haar gemak voelt. Het fijne van de interviews via Facebook chat is dat de respondent gemakkelijk kan kiezen welke locatie het meest gunstig voor hem of haar is. Brinkman adviseert om een locatie te kiezen waar de respondent zich op haar of zijn gemak voelt, omdat de locatie van invloed is op de antwoorden van de respondent (Brinkman, 2011).

## 5.4 Meetinstrumenten

*In deze paragraaf staat een toelichting op de onderzoeksinstrumenten die in paragraaf 5.2 en in de topic guides zijn verwerkt.*

### 5.4.1 Topic guide

Een topic guide is een 'tailormade' onderzoeksinstrument. Elk interview is op maat gesneden voor de geselecteerde geïnterviewde (Heldens & Reysoo, 2005). Daarom zijn er ook drie verschillende topic guides op maat opgesteld voor de medewerkers, de huidige studenten en de potentiële studenten. De interviews hebben een semigestructureerd karakter. Dit houdt in dat de inhoud van tevoren in grote lijnen is voorbereid. De topic guide is opgesteld aan de hand van de theorie van Ohmae waarin het bedrijf, de consument en de concurrent centraal staan. De topic guide is te vinden in bijlage VI.

### 5.4.2 Trechtermethode

De vragenlijst is opgesteld aan de hand van de trechtermethode. Dit is een methode waar de vragen van algemeen naar specifiek en van breed naar smal gesteld worden (Meier & Mandemakers, 2007). De trechtermethode is gekozen om de respondent eerst wat makkelijkere vragen te stellen en daarna specifiekere vragen om achter de beweegredenen van de respondenten te komen (Korswagen, 1992). Hierdoor geef je de respondent de tijd om goed antwoord te kunnen geven en voelen de respondenten zich ook vrijer om antwoord te geven (Meier & Mandemakers, 2007).

### 5.4.3 Card sorting

Voor deelvraag 2 krijgen de potentiële studenten een gesloten card sorting voorgelegd tijdens de interviews. Dit is een methode waardoor persoonlijke rangorde ontstaat en motieven van de respondenten boven tafel komen (Spencer, 2009). Bij een gesloten card sorting krijgen respondenten een set met kaartjes waar iets op staat (in dit geval kernwaarden). De kenmerken die ervaren worden door medewerkers en huidige studenten bij het antwoorden van deelvraag 1 zijn voorgelegd op de kaartjes. Deze kenmerken worden gehaald uit de interne interviews, omdat de medewerkers en de huidige studenten weten waar de school goed of minder goed in is. De scholieren krijgen de vraag om de kenmerken die zij belangrijk vinden bij het kiezen van een pabo-school te sorteren van meest tot minst belangrijk. De havo-scholieren hoeven niet alle kaartjes te kiezen en mogen ook zelf een kenmerk invullen op een kaartje indien nodig. Card sorting is een gunstige techniek als je informatie wilt categoriseren. Het geeft de onderzoeker een beeld van de gedachten en beweegredenen van een respondent (Spencer, 2009). De antwoorden van de respondenten geven de onderwijsinstelling inzicht op welke sterke kenmerken ingezet kunnen worden die tegelijkertijd belangrijk zijn voor de potentiële student. De kaarten die gebruikt zijn voor dit onderzoek zijn terug te vinden in bijlage VII.

### 5.4.4 Verbatims

Alle interviews met de respondenten worden letterlijk overgenomen in verbatims. De interviews met docenten worden opgenomen en later verwerkt in verbatims deze zijn terug te vinden in de bijlage VIII. De interviews met huidige studenten en potentiële studenten worden vanuit Facebook gekopieerd en geplakt in de bijlagen. Ook dit wordt vermeld als verbatim. Doordat de interviews gekopieerd en geplakt worden kan het zijn dat de antwoorden spelfouten bevatten.

## 6. Resultaten

*In dit hoofdstuk staan de resultaten van de interviews en het deskresearch. De uitwerkingen zijn terug te vinden in de verbatims in bijlage VIII en de analyseschema's in bijlage X, XI, XII en XIII. Het hoofdstuk begint met de resultaten uit het interne onderzoek (6.1 company), gevolgd door de resultaten van de interviews met potentiële studenten (6.2 customers) en als laatste de resultaten van de concurrenten (6.3 competition). Na elk resultaat per deelvraag volgt een kleine samenvatting.*

### 6.1 Company

Deze paragraaf bevat de resultaten van de sterke kenmerken van de hogeschool. De resultaten zijn verkregen via interviews met zowel medewerkers als huidige studenten. Ook zijn er zes focusgroepen bij betrokken. Deze bevatten zowel medewerkers als huidige studenten. Uit de focusgroepen zijn de belangrijkste aspecten gehaald die gunstig zijn voor dit onderzoek.

#### Toelichting

De resultaten van deze twee doelgroepen zijn gebundeld, omdat beide behoren tot the company. De doelgroepen hebben wel verschillende interviewvragen gekregen, omdat ze verschillende motieven hebben en de school vanuit verschillende perspectieven zien. Het is uiteindelijk in de resultaten weer samengekoppeld, omdat zowel de huidige studenten als de medewerkers de sterke kenmerken kenbaar maken. De uitleg hierover is terug te vinden in het hoofdstuk methodologie.

Voor het onderzoek zijn er zeven interviews gehouden. Drie medewerkers en vier huidige studenten zijn geïnterviewd voor het beantwoorden van deelvraag 1. Na deze interviews is er een verzadigingspunt bereikt en waren er geen interviews meer nodig om de deelvraag te beantwoorden (Verhoeven, 2011). De interviews duurden ongeveer 40 minuten, omdat het probleem van verschillende kanten belicht moest worden.

### **Kleinschaligheid**

Uit de interviews blijkt dat de medewerkers en studenten de kleinschaligheid ervaren als een sterk punt van de onderwijsinstelling. De kleinschaligheid uit zich volgens huidige studenten in een persoonlijke sfeer. Zo kent iedereen elkaar na het eerste jaar bij gezicht (bijlage X, analyseschema 1,2). Daarnaast geven studenten aan dat zij het fijn vinden dat ze geen nummer zijn. Ook maakt het persoonlijke de school sfeervol (bijlage X, analyseschema 1). Medewerkers ervaren de school ook als persoonlijk. Ze geven aan nauw contact te hebben met studenten en collega's. De medewerkers horen van de studenten - in de wandelgangen - dat de kleinschaligheid ook een belangrijke motivator is om voor de hogeschool te kiezen (bijlage X, analyseschema 11).

### **Persoonlijke begeleiding**

Persoonlijke begeleiding komt vaak naar voren tijdens de interne interviews. Volgens de huidige studenten en huidige medewerkers zorgt de kleinschaligheid ervoor dat docenten meer tijd hebben voor studenten en meer betrokken zijn (bijlage X, analyseschema 4; Bijlage XI analyseschema 1,5; bijlage IX, focusgroepen). Volgens de studenten staan de docenten altijd klaar als er hulp nodig is. Dit ervaren de huidige studenten als goede begeleiding door de betrokkenheid van de docenten. Bij de vraag over welke sterke kenmerken niet goed benadrukt werden tijdens het keuzemoment van de huidige studenten werd aangegeven dat de persoonlijke begeleiding nooit benadrukt is, terwijl dit juist een sterkte van de school is. Het persoonlijke contact met de docenten is goed en hierdoor wordt de persoonlijke begeleiding versterkt (bijlage XI, analyseschema 5). Medewerkers geven aan dat ze veel tijd in begeleiding stoppen. Dit beschrijven de medewerkers ook als persoonlijke aandacht voor de student (bijlage X, analyseschema 1; bijlage IX, focusgroepen).

### **Wij zijn collega's**

Opvallend is dat zowel medewerkers en studenten ervaren dat ze collega's van elkaar zijn in plaats van docent en student. Uit de interviews met zowel medewerkers als studenten blijkt namelijk dat de medewerkers de studenten benaderen als collega en de studenten ook zo

behandeld worden door de medewerkers (bijlage X, analyseschema 8; bijlage XI: analyseschema 4). Hierdoor is het contact tussen de leraren en studenten aangenaam. Dit blijkt uit de focusgroepen met medewerkers en huidige studenten (bijlage IX). Dit goede contact wordt ook wel het 'wij zijn collega's' gevoel genoemd (bijlage IX). Medewerkers vinden dat het een sterkte van de school is en dat ze hiermee onderscheidend zijn ten opzichte van de concurrenten (bijlage X, analyseschema 8). Studenten geven aan dat ze makkelijk naar een docent toe kunnen stappen zonder dat ze het gevoel hebben van het kastje naar de muur gestuurd te worden. De laagdrempeligheid hiervan wordt zeer gewaardeerd. Studenten geven aan dat de betrokkenheid zich uit in de gesprekken met docenten en dat studenten bijvoorbeeld uitgenodigd worden voor onderwijscongressen (bijlage IX). Het gevoel serieus genomen te worden als opkomend docent en zo behandeld te worden is iets wat zeer positief ervaren wordt door de studenten (bijlage IX).

### **Katholieke identiteit**

Het katholicisme wordt ook genoemd als kernwaarde, maar wanneer studenten en docenten aangeven in hoeverre dit zich uit blijft het stil. De katholieke identiteit is iets wat volgens studenten en docenten bij de school hoort. Dit hoort bij de school omdat de onderwijsinstelling opleidt vanuit een katholieke identiteit en het sinds kort bij de Rotterdamse Vereniging Voor Katholiek Onderwijs hoort. De katholieke identiteit wordt echter niet teruggezien op de school. Het enige waar de identiteit aan herkend wordt is dat studenten na het behalen van de pabo een akte meekrijgen om op een katholieke school les te mogen geven. Wanneer er doorgevraagd wordt in hoeverre de school het uitstraalt komen er verschillende antwoorden. Medewerkers vinden het moeilijk aan te geven in hoeverre het katholieke een belangrijk kenmerk is van de school. Ze zien het als levensbeschouwelijk en dat je het merkt aan de katholieke vieringen (bijlage X, analyseschema 1,2). Huidige studenten zien de katholieke identiteit niet terug, behalve tijdens de vieringen. De huidige studenten zien ook alleen de meerwaarde in de akte die ze meekrijgen bij het voltooien van de opleiding (bijlage XI, analyseschema 3). In de focusgroepen wordt er bij het thema inspiratie gevraagd waardoor studenten en medewerkers geïnspireerd worden. Het opvallende is dat in geen één van de focusgroepen gereageerd wordt met het geloof of God (bijlage IX).

### **Samenwerking met het werkveld**

De medewerker uit het managementteam geeft aan dat de hogeschool een betere samenwerking heeft met het werkveld dan de concurrenten (bijlage X, analyseschema 1). Tijdens focusgroepen geven huidige studenten aan dat ze goed betrokken worden bij het werkveld en dat de stageplekken goed geregeld zijn (bijlage IX). Tijdens de interviews met de huidige studenten wordt aangegeven dat ze ervaren dat de school een baangarantie geeft en een goede samenwerking heeft met stagescholen (bijlage XI, analyseschema 2,6). Doordat de school samenwerkt met convenanten en besturen van basisscholen is het ook mogelijk om stageplaatsen aan studenten te bieden (bijlage X, analyseschema 1,2,8).

### **Benutten van de kernwaarden**

Als er tijdens de interviews gevraagd wordt naar de sterke kernwaarden van de hogeschool in hoeverre de kernwaarden benut worden, reageren de respondenten dat het absoluut niet goed benut wordt. De kansen liggen volgens de medewerkers bij het specifiek krijgen van de kernwaarden van de school, beter communiceren van de kernwaarden, meer onderscheidend zijn dan de concurrent en inspelen op de actualiteiten in Rotterdam (bijlage X, analyseschema 3,6). Ook het verhogen van de naamsbekendheid en het uitgaan van de krachten die de school bezit worden genoemd als verbeteringspunten.

De vraag over de manier waarop de kernwaarden gecommuniceerd moeten worden is beantwoord door de huidige studenten, omdat zij één jaar geleden ook voor de keuze stonden en daarom kunnen aangeven hoe zij bereikt hadden willen worden. De huidige studenten geven gedurende interviews ook aan dat de school sommige sterke kenmerken niet zichtbaar heeft gemaakt toen zij voor de keuze stonden (bijlage XI, analyseschema 5). Volgens huidige studenten moeten deze kenmerken gecommuniceerd worden via internet door middel van een film en betere voorlichting op beurzen en middelbare scholen (bijlage XI, analyseschema 9). Zoals in de situatieschets besproken maakt de hogeschool momenteel alleen gebruik van Facebook en Twitter voor het communiceren van leuke events en gebeurtenissen.

## **Samenvatting company**

Uit de interviews blijkt dat de kleinschaligheid, de persoonlijke begeleiding, de katholieke identiteit, een goede samenwerking met het werkveld en de collegiale verhouding de beste kenmerken zijn van de onderwijsinstelling. Echter, is het niet duidelijk wat de katholieke identiteit betekent als kernwaarde. Het is wel belangrijk dat de school het meeneemt in de positionering, omdat de school aangesloten is bij het RVKO. Het voornaamste van het katholieke kenmerk is dat studenten een akte meekrijgen om op een katholieke basisschool les te geven. De kleinschaligheid kenmerkt zich doordat de school klein is en het persoonlijk oogt. Dit is bepalend voor de persoonlijke sfeer. De persoonlijke begeleiding heeft grotendeels te maken met de betrokkenheid van de docenten en de tijd die daarin wordt gestopt om studenten goed te helpen. Ook de collegiale verhoudingen zorgen voor persoonlijk contact met de studenten en dat de studenten het gevoel hebben serieus genomen te worden. De goede samenwerking is een sterk punt, omdat de school hierdoor een baangarantie geeft en studenten stageplekken kan bieden. De studenten vinden dat de positieve punten van de school niet goed genoeg benadrukt worden en medewerkers zien veel kansen in het uiten van de sterke kenmerken van de hogeschool.

## **6.2 Customer**

De wensen en behoeften die de potentiële studenten hebben bij het kiezen van een pabo-opleiding komen in deze paragraaf naar voren. De resultaten komen van interviews met potentiële studenten die de hogeschool overwegen of kiezen en interviews met potentiële studenten die de hogeschool niet overwegen of kiezen.

### Toelichting

De resultaten van deze twee doelgroepen zijn apart beschreven. Ohmae stelt dat de doelgroep gesegmenteerd moet worden in een makkelijk te bereiken doelgroep en een doelgroep die moeilijker te bereiken is (zie hoofdstuk 5). Ook hebben verschillende doelgroepen verschillende motieven en wordt er gekeken of er een overeenkomst is tussen de wensen en behoeften van potentiële studenten die de hogeschool wel overwegen of kiezen of niet overwegen of kiezen.

### **Interviews**

In totaal zijn er 12 interviews gehouden met vragen over de wensen en behoeften van potentiële studenten. Zes potentiële studenten die de hogeschool wel overwegen of kiezen en zes potentiële studenten die de hogeschool niet overwegen of kiezen zijn geïnterviewd. Na deze interviews is er een verzadigingspunt bereikt en waren er geen interviews meer nodig om de deelvraag te beantwoorden (Verhoeven, 2011). De interviews duurden ongeveer zestig minuten, omdat het probleem van verschillende kanten belicht moest worden.

### **Card sorting**

Tijdens de interviews kregen alle respondenten een card sorting voorgelegd. De card sorting was opgesteld aan de hand van de sterke kenmerken van de hogeschool die door medewerkers en huidige studenten zijn benoemd. Dit zijn kenmerken waar de school eventueel op kan inspelen voor potentiële studenten. Daarom kregen de respondenten deze kenmerken op kaartjes voorgelegd. De respondenten moesten een keuze maken in wat zij het minst belangrijke en het meest belangrijke vinden bij het kiezen van een pabo-school.

## 6.2.1 Havo-scholieren die de hogeschool overwegen of kiezen



### Toelichting behoeften en wensen

De respondenten geven aan dat als de hogeschool beter inspeelt op hun wensen en behoeften dan de concurrent er dan een grotere kans is dat de respondenten voor de onderwijsinstelling kiezen (bijlage XII, analyseschema 6). Als de hogeschool zich op haar sterke kenmerken focust kan de school zich volgens respondenten onderscheiden. Als de school wil dat de respondenten ook kiezen voor de school moeten de sterke kenmerken wel aansluiten bij hun wensen en behoeften (bijlage XII, analyseschema 13).

### Kleine school

Tijdens de interviews met havo-scholieren blijkt dat alle respondenten die de hogeschool overwegen of gekozen hebben een kleine school belangrijk vinden. Ze willen niet naar een grotere school, omdat ze persoonlijk contact belangrijk vinden en het 'ons kent ons' gevoel willen hebben (bijlage XII, analyseschema 2,4). Een kleine school is voor één respondent zelfs belangrijker dan kiezen voor een school die vanuit haar geloofsovertuiging opleidt. Wanneer er doorgevraagd wordt over waarom de respondenten een kleine school belangrijk vinden, geven respondenten aan dat ze denken dat er bij een kleine school meer persoonlijke aandacht is en makkelijker persoonlijk contact (bijlage XII, analyseschema 2,4,7). Tijdens de interviews is aan havo-scholieren gevraagd om de ideale pabo te beschrijven. Bij het beschrijven van de ideale pabo gaven alle studenten aan een kleine school met veel persoonlijke aandacht belangrijk te vinden (bijlage XII, analyseschema 7).

### Betrokken en kwalitatieve docenten

Tijdens de interviews werd gevraagd wat de respondenten noodzakelijk vinden bij het kiezen van een pabo-school. De respondenten geven aan dat ze vooral kwalitatief goede en betrokken docenten belangrijk vinden. Potentiële studenten bedoelen met betrokken docenten dat er een persoonlijke sfeer is met de docenten en dat je geen 'nummertje' bent. De potentiële studenten kregen de vraag in hoeverre ze denken dat de hogeschool op hun wensen en behoeften inspeelt. De potentiële studenten noemden vooral aandacht van de leraren en kwalitatieve docenten (bijlage XII, analyseschema 4). Ook op de vraag wat potentiële studenten noodzakelijk vinden bij het kiezen van een pabo-school wordt er geantwoord met kwalitatief goede docenten geantwoord (bijlage XII, analyseschema 8). Daarnaast werd ook bij de vraag om de ideale pabo te beschrijven de kwaliteit van de docenten en een goede begeleiding genoemd (bijlage XII, analyseschema 7).

### Persoonlijke sfeer

Een goede sfeer wordt meerdere keren als zeer belangrijk genoemd door potentiële studenten bij het kiezen van een onderwijsinstelling (bijlage XII, analyseschema 2,3). De respondenten geven aan dat ze niet kiezen voor een school als de sfeer niet goed is. Ook geven de respondenten aan dat als de sfeer goed is er niet meer verder gekeken wordt naar andere onderwijsinstellingen. Bij de vraag wat de respondenten noodzakelijk vinden, wordt ook een goede sfeer aangegeven. Met een goede sfeer wordt bedoeld dat studenten zich goed voelen op een school en het persoonlijk aanvoelt (bijlage XII, analyseschema 2). Bij het beschrijven van een ideale pabo-school wordt ook de persoonlijke aandacht genoemd (bijlage XII, analyseschema 7).

### Katholieke identiteit

De respondenten kregen tijdens de interviews de vraag waarom ze de hogeschool kiezen of overwegen en hoe de respondenten denken dat de school inspeelt op hun behoeften en wensen. Een groot deel van de respondenten geeft aan dat het interessant is dat je een akte meekrijgt na de opleiding, zodat de respondent op een katholieke school les kan geven. Het is opvallend dat respondenten die geen of een andere geloofsovertuiging hebben dit even interessant vinden. De katholieke identiteit is een voordeel waarbij de studenten meer mogelijkheden hebben op een baan in de toekomst door het meekrijgen van de akte (bijlage

XII, analyseschema 2). Bij het omschrijven van een ideale pabo-school wordt een katholieke identiteit buiten beschouwing gelaten door de havo-scholieren en is dus geen explicite wens of behoefte (bijlage XII, analyseschema 7).

### **Welke kenmerken de havo-scholieren onbelangrijk vinden**

Opvallend is dat de respondenten aangeven dat een hoge ranking en slagingspercentage niet belangrijk zijn bij het kiezen van een pabo-school. De respondenten geven aan dat ze niet veel waarde hechten aan een school die hoog aangeschreven staat. De respondenten hechten meer waarde aan wat studenten en docenten vertellen over de school. Ook de locatie vinden de respondenten minder belangrijk, maar het is voor de respondenten wel belangrijk dat de school goed bereikbaar is (bijlage XII, analyseschema 11).

### **Card sorting**

Uit de card sorting kwam naar voren dat plezier in de opleiding, persoonlijke sfeer, betrokken docenten, kwaliteit van docenten en samenwerking tussen docent en student als het meest belangrijk ervaren worden door de respondenten (bijlage XII, analyseschema 12). Deze kenmerken komen tijdens de interviews ook bij andere vragen naar voren. Alleen het plezier in de opleiding wordt verder nergens genoemd.

### **Communicatie van de kernwaarden**

De respondenten willen dat de kernwaarden zowel online als offline gecommuniceerd worden. Online worden de website, Twitter en Facebook genoemd als communicatiemiddel. Offline zou er gecommuniceerd kunnen worden door middel van posters op middelbare scholen en reclame op stations in Nederland. De onderwijsinstelling moet volgens de respondenten vooral plaatjes of film gebruiken en geen tekst. Ook het plaatsen van bijzondere events en het vragen naar meningen worden als belangrijk ervaren (bijlage XII, analyseschema 17).

### **Samenvatting**

Het persoonlijke contact en de aandacht kunnen krijgen vinden de respondenten belangrijk. De respondenten zien dit eerder bij een kleine school. De respondenten vinden betrokkenheid en de kwaliteit van docenten belangrijk bij het kiezen van een pabo-school. Het gevoel dat je geen nummer bent en dat de school aandacht voor je heeft. Daarnaast is een goede begeleiding ook belangrijk. Een goede sfeer wordt als essentieel gezien bij het kiezen van een pabo. Als de sfeer niet goed is dan komen de studenten niet. De katholieke identiteit van de hogeschool wordt als interessant gezien, omdat de studenten een akte meekrijgen om op een katholieke basisschool te kunnen werken. Verder wordt de katholieke identiteit buitenbeschouwing gelaten. Een hoge ranking, hoge slagingspercentage en locatie wordt niet als belangrijk ervaren. Uit de card sorting komt plezier in de opleiding voor als kenmerk, maar wordt verder niet genoemd tijdens de interviews. De respondenten willen benaderd worden via de website, Twitter, Facebook, posters, middelbare scholen en reclame op stations.

## **6.2.2 Havo-scholieren die de hogeschool niet overwegen of kiezen**



### Toelichting behoeften en wensen

De respondenten geven aan dat wanneer een onderwijsinstelling inspeelt op de behoeften van de potentiële studenten dat de school dan een grotere kans heeft dat ze voor de desbetreffende school kiezen (bijlage XIII, analyseschema 9). Als de onderzochte onderwijsinstelling zich tijdens het opstellen van een strategie focust op haar sterktes dan zal de onderzochte onderwijsinstelling een onderscheidende positie in de markt verkrijgen. Het betekent dan niet meteen dat de respondenten voor de school kiezen. Ze beargumenteren dat de sterke kenmerken van de school wel moeten aansluiten bij hun behoeften en wensen (bijlage XIII, analyseschema 11). Ook geven de respondenten aan dat het er ook aan ligt wat andere scholen te bieden hebben. Het gaat er meer om wie het beste inspeelt op de behoeften en de wensen van de respondenten. Als de onderzochte onderwijsinstelling bij het opstellen van de strategie kernwaarden inzet die beter matchen met de behoeften van de consument dan de kernwaarden die de concurrent inzet, dan zal de onderwijsinstelling een sterkere positie innemen op de markt (bijlage XIII, analyseschema 18).

## **Wat is de hogeschool?**

Het meest opvallende uit de interviews met potentiële studenten die niet voor de hogeschool hebben gekozen of in overweging nemen, is dat de respondenten de hogeschool niet kennen (bijlage XIII, analyseschema 3, thema 1). Voorafgaand het onderzoek werd verwacht dat de respondenten de hogeschool zouden kennen.

## **De hogeschool leren kennen**

De onderzoeker vroeg de respondenten om naar de website te gaan van de hogeschool en daar rustig de tijd te nemen om te kijken wat de school precies inhoudt. Na het bekijken van de website werd aan de respondenten gevraagd of zij de school in overweging zouden nemen als ze de school zouden kennen. Hierop antwoordden meerdere respondenten dat ze de school in overweging zouden nemen of op zijn minst een open dag zouden bezoeken (bijlage VXIII, analyseschema 3, thema 1).

## **Diversiteit**

De respondenten geven aan dat diversiteit een belangrijk aspect is bij het kiezen van een paboschool. Zo is er de wens voor een grote keuze in het vakkenpakket, diverse trajecten binnen de opleiding en meer faciliteiten. De respondenten verwachten dit eerder te vinden op een grote school. (bijlage XIII, analyseschema 2,7,8,10). Wanneer er doorgevraagd wordt waarom alleen een grote school divers is, geven respondenten het antwoord dat bij grote scholen de mogelijkheid aanwezig is om in contact te komen met studenten van andere opleidingen.

## **Persoonlijke aandacht**

Tijdens de interviews kregen de respondenten de vraag aan welke kenmerken een onderwijsinstelling moet voldoen bij het kiezen van een pabo. Hierbij werden vooral persoonlijke begeleiding en aandacht van docenten genoemd (bijlage XIII, analyseschema 13). Wanneer er doorgevraagd werd vonden de meeste respondenten de betrokkenheid van docenten een belangrijk aspect. De respondenten vinden dat betrokkenheid deels bestaat uit persoonlijke aandacht en dat docenten vragen hoe het met je gaat en dat er belangstelling wordt getoond. Het gevoel van persoonlijke aandacht is ook essentieel voor het maken van een keuze voor een pabo. Hier wordt naar gekeken tijdens open dagen (bijlage XIII, analyseschema 10).

## **Betrokken en kwalitatieve docenten**

Betrokken en kwalitatief goede docenten zijn voor de respondenten belangrijke kenmerken. Wanneer potentiële studenten de vraag krijgen om een school naar wensen en behoeften in te vullen, komen vooral de betrokken docenten en de kwaliteit van de docenten naar voren. Ook bij de vraag wat de potentiële studenten noodzakelijk vinden, wordt de kwaliteit genoemd in vorm van professionele docenten (bijlage XIII, analyseschema 13). Betrokken wordt omschreven als een 'praatje' met de docenten en dat ze laten weten dat ze het beste met de studenten voor hebben en dat er aandacht is voor de student. De kwaliteit wordt omschreven als professionele docenten die uit het werkveld komen en verstand hebben van het vak (bijlage XIII, analyseschema 12, 13). Bij het beschrijven van de ideale pabo worden betrokken docenten genoemd. Met betrokken docenten wordt bij deze vraag het persoonlijke contact met de docenten en een goede begeleiding bedoeld (bijlage XIII, analyseschema 11).

## **Goede begeleiding**

Goede begeleiding is een wens van de respondenten. Wanneer er doorgevraagd wordt, geven respondenten aan dat goede begeleiding inhoudt dat de school aandacht heeft voor haar studenten. Goede begeleiding wordt gezien als vanzelfsprekendheid en noodzaak (bijlage XIII, analyseschema 12 en 13). Bij het omschrijven van een ideale pabo-school wordt goede begeleiding ook genoemd door de respondenten. Bij het omschrijven van een ideale pabo wordt ook de goede begeleiding genoemd. Wanneer er doorgevraagd wordt geven de respondenten aan dat ze betrokken docenten belangrijk vinden, omdat ze dan het gevoel hebben persoonlijk begeleid te worden. Hiermee bedoelen de respondenten vooral persoonlijke begeleiding met maximaal vijf studenten (bijlage XIII, analyseschema 11).

## **Welke kenmerken de havo-scholieren onbelangrijk vinden**

De ranking van de school wordt in het algemeen als onbelangrijk ervaren. Als een onderwijsinstelling slecht in het nieuws heeft gestaan, trekken de meeste respondenten zich daar niet veel van aan. Als er door wordt gevraagd waarom dit dan niet belangrijk is, geven de respondenten aan dat het er meer om gaat wat voor gevoel ze krijgen bij de school en wat huidige studenten en medewerkers van de school vinden. Verder wordt ook studiegeld genoemd als niet onbelangrijk. Het gaat er eerst om wat voor gevoel de respondenten krijgen bij de school en daarna wordt er pas naar alle andere factoren gekeken (bijlage XIII, analyseschema 15).

## **Card sorting**

Uit de card sorting kwam naar voren dat de betrokkenheid van docenten het meest belangrijke is bij het kiezen van een vervolgopleiding. Daarna het plezier hebben in je opleiding. En als derde de persoonlijke sfeer. Verder werden de ligging van de school, inspirerende werkomgeving, individuele begeleiding en kwaliteit van docenten vaak genoemd (bijlage XIII, analyseschema 16).

## **Communicatie van de kernwaarden**

De respondenten willen dat de kernwaarden van een school gecommuniceerd worden via brochures, websites, social media en op middelbare scholen. De website wordt het meest genoemd met als middel beeld of film. Het verhaal van docenten en studenten over de school wordt door de respondenten als belangrijk ervaren. Interactie blijkt ook belangrijk, omdat respondenten aangeven persoonlijk contact en aandacht belangrijk te vinden (bijlage XIII, analyseschema 18).

## **Samenvatting**

De respondenten die de hogeschool niet overwegen of kiezen, kennen de school ook niet. Tijdens de interviews geven de respondenten aan dat ze de school wel in overweging zouden nemen of minstens een open dag zouden bezoeken als ze de school wel zouden kennen. De respondenten vinden diversiteit bij een school belangrijk. Bijvoorbeeld meer faciliteiten en in contact komen met verschillende studenten van andere opleidingen. De persoonlijke aandacht is een kenmerk dat bestaat uit de sfeer tussen studenten en docenten en de betrokkenheid. De goede begeleiding is een wens van respondenten en vinden belangrijk dat ze persoonlijk begeleid worden. Respondenten vinden het slechte nieuws over de school niet belangrijk, maar wel het gevoel dat de respondenten bij de school krijgen. Uit de card sorting komt naar voren dat de respondenten plezier in de opleiding en ligging van de school belangrijk vinden, maar dit komt verder ook niet terug in de andere vragen tijdens het interview. De rest van de kenmerken komen wel terug in de vragen naar wensen en behoeften. De kernwaarden moeten volgens de respondenten gecommuniceerd worden via de website, brochures, social media en middelbare scholen door middel van beeld en film.

## **Samenvatting customer**

Tijdens het onderzoek zijn twee doelgroepen geformuleerd om het verschil in behoeften tussen beide doelgroepen te bepalen. Het blijkt echter dat de havo-scholieren die de school niet overwegen of gekozen hebben, de school niet kennen. Hierdoor wordt duidelijk dat ze de school niet hebben kunnen overwegen of kiezen. De respondenten die de hogeschool overwegen of gekozen hebben, vinden de belangrijkste kenmerken vooral de kleinschaligheid, de persoonlijke aandacht en betrokkenheid en kwaliteit van docenten. De respondenten die de hogeschool niet overwegen of kiezen vinden dezelfde kernwaarden belangrijk, afgezien van de kleinschaligheid en de diversiteit.

### 6.3 Competition

Deze paragraaf beschrijft de onderscheidende kenmerken van de concurrenten. De concurrentieanalyse is terug te vinden in bijlage III. Wie de concurrentie is, is door middel van deskresearch onderzocht en weergegeven in de situatieschets. Voor het beantwoorden van deze deelvraag is gebruik gemaakt van deskresearch.

#### Toelichting

De antwoorden op deelvraag één geven aan wat de sterke kenmerken van de school zijn en de antwoorden op deelvraag twee geven aan wat de wensen en behoeften zijn van de potentiële studenten. Volgens Ohmae moet je beter inspelen op de wensen en behoeften van de consument dan de concurrent. Hierdoor krijg je volgens Ohmae een onderscheidende positie in de markt. Bij deze deelvraag wordt onderzoek gedaan naar de onderscheidende kenmerken van de concurrenten. Door het beantwoorden van deze vraag kan worden gekeken welke sterke kenmerken van de hogeschool die aansluiten bij de behoeften en wensen van de klant, ingezet kunnen worden om een onderscheidende positie in de markt te verkrijgen.

Allereerst is via internet onderzoek gedaan naar de concurrenten. De homepage is bezocht en vanuit daar is verder gekeken of de concurrenten kernwaarden hebben opgesteld. Ook is er gezocht naar beleidsplannen en strategische plannen. Sommige concurrenten hebben duidelijke kernwaarden opgesteld, andere concurrenten niet. Daarom is ervoor gekozen om voor de andere concurrenten de onderscheidende kenmerken die gevonden werden, te omschrijven. De onderstaande tabellen beschrijven de bevindingen van de onderscheidende kenmerken per concurrent. De gehele analyse van de kenmerken van de concurrent zijn terug te vinden in bijlage III.

#### **Inholland**

- Praktijkgericht
- Samenwerking student en docent
- Kwaliteit

Uit deskresearch blijkt dat Inholland geen kernwaarden benoemt. Echter, blijkt wel dat de focus bij de pabo op Inholland ligt op praktijkgerichtheid, samenwerking tussen student en docent en de kwaliteit. Praktijkgerichtheid uit zich in de focus op kinderen die extra zorg nodig hebben en leren kinderen met verschillende achtergronden te begeleiden. Met samenwerkingen tussen studenten en docenten wil Inholland aantonen dat de school dicht bij de studenten staat. Ook noemt Inholland 'samenwerken is het nieuwe concurreren'. Hiermee bedoelt de school dat de nadruk ook ligt op de samenwerking tussen studenten. De studenten die de pabo bij Inholland gaan volgen, kunnen volgens Inholland rekenen op inhoudelijk en waardevol beroepsonderwijs. Hiermee wil Inholland de kwaliteit van de opleiding garanderen (Inholland, 2012).

#### **Marnix Academie**

- Bekwaam
- Betrokken
- Bevlogen

Uit deskresearch blijkt dat de Marnix Academie kernwaarden heeft vastgesteld in een strategisch plan. Dit is het beleidsplan van de school voor de periode 2014 tot 2020 (Marnix Academie, 2014). De kernwaarden die de school hanteert zijn: bekwaam, betrokken en bevlogen. Bekwaam ziet de school als het voorzien van de juiste vaardigheden en kennis en het competent zijn met alle dimensies van het vak. Met betrokken bedoelt de school de leraren die zorgen voor een goede ontwikkeling van de studenten. De Marnix Academie gaat ook uit

van de bron. Hiermee bedoelt de onderwijsinstelling God. Dit beschrijft de school als bevlogen en het uit zich in onderwijs dat is geïnspireerd door de christelijke traditie. Net de hogeschool biedt de Marnix Academie alleen de opleiding tot leraar basis onderwijs (Marnix Academie, 2013).

### Hogeschool Leiden

- Passie
- Talent
- Menselijke maat

Uit deskresearch blijkt dat Hogeschool Leiden de kernwaarden passie, talent en menselijke maat heeft vastgesteld. De school biedt verschillende soorten opleidingen aan en de kernwaarden zijn niet alleen gebaseerd op de pabo. Talent is een sterke kernwaarde van Hogeschool Leiden. Hiermee wil de school laten weten dat de focus ligt op de ontwikkeling van de student. Met menselijke maat wordt bedoeld dat studenten het inzicht, de motivatie en de mogelijkheden geboden worden om hun talenten te ontdekken en te ontplooien. De passie blijkt bij de school uit de betrokkenheid bij de maatschappij. De school geeft aan dat de studenten voorbereid worden op een loopbaan in een diverse maatschappij. Het streven van de school is om een afspiegeling te zijn van de samenleving. Hierbij is de school betrokken bij het voorbereiden van de studenten op het werkveld en het beroep (Hogeschool Leiden, 2013).

### Hogeschool Rotterdam

- Kwaliteit
- Samenwerking student en docent
- Grenzen verleggen

Vanuit deskresearch blijkt dat Hogeschool Rotterdam geen kernwaarden heeft opgesteld. Echter blijkt wel dat de school de focus legt op de kwaliteit, samenwerking student en docent en grenzen verleggen. De school biedt verschillende opleidingen aan en de focus geldt voor alle opleidingen. De focus kwaliteit uit zich in het willen laten zien dat ze goed aangeschreven staan, bijvoorbeeld door op de website een keurmerk van studiekeuze weer te geven. De samenwerking tussen student en docent uit zich heel duidelijk in de persoonlijke begeleiding waarbij de studenten twee coaches krijgen gedurende de gehele opleiding. Met het verleggen van grenzen bedoelt de onderwijsinstelling vooral de diversiteit. De school noemt diversiteit, meer kansen, keuzen en alternatieven buiten bekende paden. Studenten krijgen namelijk een brede kennis, met focus op verschillende vakken (Hogeschool Rotterdam, 2014).

### Driestar educatief

- Brongericht
- Samenwerken
- Eigenzinnig

Uit deskresearch blijkt dat Driestar educatief: brongericht, samenwerken en eigenzinnig heeft vastgelegd als kernwaarden. De onderwijsinstelling biedt alleen opleidingen gericht op onderwijs. De onderwijsinstelling geeft protestants-christelijk en reformatisch onderwijs, vandaar de kernwaarde 'brongericht'. Het type onderwijs gaat uit van de Bijbel als het onfeilbare woord van God. De school werkt nauw samen met het werkveld en geeft daarom ook de kernwaarde 'samenwerken' aan. De onderwijsinstelling legt de focus op de drijfveren van de student en de zelfstandigheid van de student, dit noemt de onderwijsinstelling 'eigenzinnig' (Driestar educatief, 2014).

## Haagse Hogeschool

- Grootschalig
- Inspirerende werksfeer
- Diversiteit

Uit deskresearch blijkt dat de Haagse Hogeschool geen kernwaarden heeft opgesteld. De onderwijsinstelling legt de nadruk op de grootschaligheid van de school, inspirerende werksfeer en diversiteit. De onderwijsinstelling vindt het een voordeel dat ze grootschalig zijn; naast de pabo biedt zij nog 59 andere opleidingen aan. Volgens de Haagse Hogeschool stimuleren verschillende culturen de studenten op hun diversiteit en multiculturele ervaringen. Dit omschrijft de school als een inspirerende werksfeer. Diversiteit is een kenmerk waarbij de school aangeeft dat ze een kleurrijke hogeschool zijn waar vrijheid, gelijkheid en respect belangrijk is (Haagse Hogeschool, 2015).

### Samenvatting

Uit de deskresearch blijkt dat het merendeel van de concurrenten kernwaarden hebben vastgelegd. De kenmerken en kernwaarden van de concurrenten worden benoemd op de website, in strategische plannen of in beleidsplannen die online te vinden zijn. Elke concurrent focust zich op andere kenmerken en sommige kenmerken zijn hetzelfde. Sommige concurrenten bieden meer dan alleen de pabo aan en daardoor zijn sommige kernwaarden ook gekoppeld aan de school en niet alleen de pabo-opleiding. De concurrenten de hogeschool onderscheiden zich op verschillende manieren. De meeste concurrenten leggen de focus op de kwaliteit en de betrokkenheid van studenten met docenten. Sommige concurrenten zijn grote scholen en leggen hier ook de nadruk op met betrekking tot de diversiteit, kwaliteit en verschillende mogelijkheden. De kleine scholen leggen vooral de nadruk op de religie en de betrokkenheid.

## 7. Conclusies

Dit hoofdstuk bespreekt de conclusies van het onderzoek. De eerste conclusie onderbouwt of de hypothesen zijn bevestigd of verworpen. Daarna volgen de andere drie conclusies per deelvraag. De laatste conclusie beantwoordt de hoofdvraag en is een samenvatting van voorgaande conclusies.

### Conclusie 1: Hypothesen

Hypothese 1: *Als de onderzochte onderwijsinstelling zich tijdens het opstellen van een strategie focust op haar sterke kenmerken, dan zal de onderzochte onderwijsinstelling een onderscheidende positie in de markt verkrijgen.*

Als de onderzochte onderwijsinstelling focust op haar sterke punten, dan kan de school volgens de potentiële studenten een onderscheidende positie in de markt innemen. De respondenten geven aan dat de sterke kenmerken wel moeten aansluiten bij hun wensen en behoeften als de school wil dat de respondenten ook daadwerkelijk voor de school kiezen. Hiermee kan hypothese één aangenomen worden.

Hypothese 2: *Als de onderzochte onderwijsinstelling zich tijdens het opstellen van een strategie focust op de behoeften van de potentiële student, dan zal de onderzochte onderwijsinstelling een voorkeurspositie in de markt krijgen.*

Als de onderzochte onderwijsinstelling zich tijdens het opstellen van een strategie focust op de behoeften van de potentiële student, dan zal de onderzochte onderwijsinstelling een voorkeurspositie bij de potentiële studenten krijgen. De potentiële studenten geven aan dat de kans groter is dat ze voor de onderwijsinstelling kiezen als de kenmerken waar de student naar op zoek is, aansluiten bij de kenmerken die de school uitdraagt. Hiermee kan hypothese twee aangenomen worden.

Hypothese 3: *Als de onderzochte onderwijsinstelling bij het opstellen van de strategie kernwaarden inzet die beter matchen met de behoeften van de consument dan de kernwaarden die de concurrent inzet dan zal de onderwijsinstelling een voorkeurspositie innemen op de markt.*

Als de onderzochte onderwijsinstelling bij het opstellen van de strategie kernwaarden inzet die beter matchen met de behoeften van de consument dan de kernwaarden die de concurrent inzet, dan zal de onderwijsinstelling een voorkeurspositie innemen op de pabo-markt. Potentiële studenten geven namelijk aan dat bij het maken van een keuze belangrijk is wat andere scholen te bieden hebben. Het gaat er dus ook om wie het beste inspeelt op de behoeften en wensen van de respondenten. Hiermee kan hypothese drie aangenomen worden.

### Conclusie 2: De sterke kenmerken van de onderwijsinstelling

De organisatie kan zich het beste focussen op de sterke kenmerken volgens de organisatiestrategieën van Ohmae (1991). Aan de hand van de resultaten uit de interviews heeft de organisatie de volgende sterke kenmerken van de hogeschool benoemd: kleinschalig, persoonlijke begeleiding, katholieke identiteit, goede samenwerking met het werkveld en collegiaal met studenten. Kleinschalig wordt gezien als een gezellige en persoonlijke sfeer. Er is een collegiale verhouding door het persoonlijke contact en de betrokkenheid van docenten. De kleinschaligheid zorgt voor de mogelijkheid van persoonlijke begeleiding en het gevoel dat de student geen nummer is. De katholieke identiteit is een kenmerk dat de school meedraagt, doordat de studenten aan het einde van hun studie een akte meekrijgen om op een katholieke basisschool les te geven. In hoeverre de katholieke identiteit belangrijk is, weten de respondenten niet. Daarnaast uit de identiteit zich in de vieringen op de school, de samenwerking met andere katholieke basisscholen en de samenwerking met het RVKO. De onderwijsinstelling heeft een goede samenwerking met het werkveld, dit geeft de studenten de mogelijkheid om snel aan een baan te komen na het afronden van de opleiding. De hogeschool

heeft een samenwerking met het RVKO en daarom hoort de katholieke identiteit nou eenmaal bij de school, de informatie hierover is verder terug te vinden in Hoofdstuk 2 de situatieschets.

### **Conclusie 3: De wensen en behoeften van potentiële studenten**

Aan de hand van de resultaten zijn de wensen en behoeften van de potentiële studenten geanalyseerd. Uit interviews blijkt dat er overeenkomsten zijn tussen de wensen en behoeften van potentiële studenten die wel de school overwegen of kiezen en die niet de school overwegen of kiezen. Het blijkt namelijk dat beide groepen het belangrijk vinden dat de school persoonlijke begeleiding biedt en dat betrokkenheid een belangrijk aspect is bij het overwegen van een pabo. Het opvallende uit de resultaten met potentiële studenten die de hogeschool niet overwegen of kiezen, is dat ze de school niet kennen. Dit is opmerkelijk, omdat de respondenten uit Zuid-Holland komen en zich georiënteerd hebben voor een pabo in deze provincie. Uit de interne analyse in de situatieschets blijkt dat de onderwijsinstelling jaarlijks op beurzen in Rotterdam staat, maar verder niet ergens anders in Zuid-Holland. De naamsbekendheid van de hogeschool blijkt hieruit gering. De twee doelgroepen hebben dezelfde wensen en behoeften qua persoonlijke aandacht, kwalitatief goede, betrokken docenten en goede begeleiding. Het enige verschil tussen de twee doelgroepen is dat de respondenten die de hogeschool wel overwegen of kiezen de wens hebben voor een kleine school en sommige respondenten die niet voor de hogeschool kiezen interesse hebben in een grote school met diversiteit. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de hogeschool wel kan inspelen op sommige wensen en behoeften van de potentiële studenten die de school niet overwegen of kiezen. Om op de wensen en behoeften van beide doelgroepen in te spelen moet de school voldoen aan de volgende wensen en behoeften: persoonlijke aandacht, betrokken en kwalitatieve docenten, goede sfeer, persoonlijke begeleiding. De twee doelgroepen hebben ook dezelfde behoeften qua informatievoorziening, namelijk via social media, website, brochures en posters op middelbare scholen. Ze willen vooral informatie krijgen via tekst of film en persoonlijke aandacht. Hiermee is duidelijk welke wensen en behoeften van de potentiële student er zijn. Het is nu duidelijk op welke wensen en behoeften ingespeeld moet worden om de potentiële studenten goed te dienen.

### **Conclusie 4: De onderscheidende kenmerken van de concurrenten**

Uit de resultaten naar de onderscheidende kenmerken van de concurrenten kan geconcludeerd worden dat elke concurrent zich op een andere manier profileert. Elke concurrent handelt vanuit een geloofsovertuiging. De grote scholen benadrukken dit echter niet en bij kleine scholen ligt de nadruk wel op het geloof. Sommige concurrenten zijn grootschalig en bieden ook verschillende opleidingen aan. Dit brede aanbod gebruiken zij ook als sterk kenmerk en zij proberen zich hiermee te onderscheiden. De kleine scholen bieden betrokkenheid en een goede samenwerking met studenten en docenten. De Marnix academie is net zoals de hogeschool een school die alleen de pabo aanbiedt. De concurrenten onderscheiden zich in het algemeen door de kwaliteit, de ranking, het verleggen van grenzen, grote school en diversiteit. Volgens Ohmae moet de organisatie zich differentiëren van de concurrent en zorgen haar sterkten zo in te zetten dat deze beter zijn dan de concurrent. Het inzicht in de onderscheidende kenmerken maakt het mogelijk om beter af te wegen welke sterke kenmerken de organisatie moet benadrukken.

### **Eindconclusie (antwoord op de probleemstelling)**

De hogeschool ondervindt dat ze geen goede positionering heeft. Het wordt lastiger om studenten te werven, omdat de concurrentiestrijd groter wordt. De hogeschool vindt het belangrijk dat ze een goede positie krijgt in de markt, zodat de school uiteindelijk meer studenten kan werven.

Uit de resultaten blijkt dat de sterke kenmerken vanuit de hogeschool de persoonlijke begeleiding, katholieke identiteit en collegialiteit zijn. De wensen en behoeften van de potentiële studenten zijn: persoonlijke aandacht, betrokken en kwalitatief goede docenten, goede sfeer en persoonlijke begeleiding. De kenmerken waarin de hogeschool zich onderscheidt van de concurrent zijn: kwaliteit, ranking, grenzen verleggende activiteiten, grote school en de diversiteit.

Bij het onderzoek luidt de hoofdvraag:

*“Welke kenmerken moet de hogeschool benadrukken om een voorkeurspositie te krijgen onder potentiële studenten ten opzichte van de concurrentie?”*

Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat de onderwijsinstelling de kenmerken: kleinschaligheid van de school, het persoonlijke, en goede begeleiding, betrokkenheid van docenten en betrokkenheid met het werkveld, levensbeschouwend en de katholieke identiteit, moet benadrukken om in te spelen op de sterke kenmerken van de school, een voorkeurspositie te krijgen onder potentiële studenten en tegelijkertijd onderscheidend te zijn van de concurrent.

Deze kernwaarden zijn opgesteld aan de hand van de sterke kenmerken van de organisatie, de behoeften en wensen van de klant en het onderscheidend met de concurrent. Volgens Ohmae moet je namelijk rekening houden met alle drie de factoren om een onderscheidend concurrentievoordeel te behalen. In the construction of any business strategy, three main players must be taken into account: the corporation itself, the customer, and the competition.” (Ohmae, 1991, p. 91)

## 8. Aanbevelingen

*Dit hoofdstuk bevat de aanbevelingen van de onderzoeker gebaseerd op de resultaten en conclusies van het onderzoek. De aanbevelingen vloeien voort uit de onderzoeksresultaten en het eigen inzicht van de onderzoeker. Met de aanbevelingen wordt antwoord gegeven op de doelstelling van het onderzoek, die luidt:*

**Inzicht verkrijgen in de kernwaarden van de hogeschool teneinde een positioneringsadvies te geven over hoe de hogeschool deze kernwaarden kan communiceren naar de potentiële studenten om zich te onderscheiden van de concurrenten en hiermee een voorkeurspositie te krijgen onder potentiële studenten.**

### Toelichting

Ohmae stelt dat een organisatie zich altijd moet richten op haar sterke punten. Behoeften van de klant zijn hierbij belangrijk, maar ook onderscheidend zijn ten opzichte van de concurrent (Ohmae, 1991). Tijdens het onderzoek zijn de sterke punten van de hogeschool en de wensen en behoeften van de potentiële student onderzocht. Ook de onderscheidende kenmerken van de concurrenten zijn bestudeerd. Door het onderzoek is er inzicht verkregen in de kernwaarden van de hogeschool. Aan de hand van de resultaten kan er als hoofdadvis een positioneringsadvies gegeven worden aan de hogeschool. Als subadviezen (communicatieadviezen) wordt uitgelegd hoe deze gecommuniceerd kunnen worden naar de potentiële student.

### 8.1 Positioneringsadvies

#### **Uitgaan van eigen krachten**

De hogeschool zal moeten uitgaan van haar sterke krachten. Ohmae geeft aan dat een organisatie zich beter kan focussen op haar sterkten, dan de focus te leggen op de concurrentie en te proberen de concurrenten te verslaan (Ohmae, 1991). Om de potentiële studenten goed te dienen is het belangrijk de hogeschool inspeelt op de wensen en behoeften van potentiële studenten die passen bij wat de school te bieden heeft. Door aan de potentiële studenten te laten zien de hogeschool beter kan voorzien in de wensen en behoeften dan de concurrent, is het mogelijk voor de hogeschool om uiteindelijk meer studenten aan te trekken. Uit onderzoek blijkt dat de hogeschool onderscheidende kenmerken heeft, maar deze niet goed laat zien. Door de onderstaande kernwaarden te benadrukken zal de hogeschool zich kunnen onderscheiden in de markt.

| Kernwaarden van de hogeschool                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Persoonlijk</i><br>Wij zijn een kleinschalige school waar ruimte is voor persoonlijke aandacht en persoonlijke begeleiding.                                                                                    |
| <i>Betrokken</i><br>De docenten zien de studenten als aankomende collega's en zijn erg betrokken bij de ontwikkeling van de studenten. Ook zijn wij erg betrokken met het werkveld en werken hier goed mee samen. |
| <i>Levensbeschouwend</i><br>De levensbeschouwende visie uit zich in de sfeer die we willen scheppen waar studenten openstaan voor zowel zichzelf als de ander. Dit doen wij vanuit een katholieke identiteit.     |

### Uitleg kernwaarden

Niet elke potentiële student is opzoek naar een kleine school, maar wel naar een school die persoonlijke aandacht en begeleiding biedt. Volgens de ondervraagde potentiële studenten is

ook de sfeer bepalend bij de keuze van een pabo. Het gaat dan vooral om een persoonlijke sfeer, het gevoel dat er persoonlijke aandacht is en dat er belangstelling wordt getoond door docenten. Vandaar dat er gekozen is voor de eerste kernwaarde 'persoonlijk'. Volgens de huidige studenten en medewerkers kan de hogeschool goed inspelen op haar sterke kenmerken, de persoonlijke sfeer en het 'wij zijn collega's' gevoel maakt de school namelijk persoonlijk. Doordat het een kleine school is, is er volgens de studenten en docenten een persoonlijke benadering mogelijk. Door 'persoonlijk' als kernwaarde te gebruiken onderscheidt de hogeschool zich van haar concurrenten.

De hogeschool kan als tweede kernwaarde 'betrokken' hanteren. De hogeschool is een betrokken school. Uit dit onderzoek blijkt dat het de studenten een 'wij zijn collega's' gevoel hebben bij de hogeschool. De onderwijsinstelling zorgt voor persoonlijke begeleiding waardoor studenten het gevoel hebben dat ze geen nummertje zijn. Ondanks dat sommige potentiële studenten niet naar een kleine school willen, willen de potentiële studenten wel dat de docenten betrokken zijn. Uit onderzoek blijkt dat dit vooral persoonlijke aandacht is. De hogeschool is ook betrokken bij het werkveld dit zorgt voor voldoende stageplekken en een baangarantie voor de studenten in de toekomst.

Bij de derde kernwaarde is besloten om de katholieke identiteit op een andere manier te benadrukken. De hogeschool kan 'levensbeschouwelijk' als kernwaarde communiceren. Uit onderzoek blijkt dat er weinig van de katholieke identiteit terug wordt gezien en dat de school zichzelf eerder ziet als levensbeschouwelijk. Voor de studenten heeft de katholieke identiteit een meerwaarde, omdat de studenten na het voltooien van de opleiding een akte meekrijgen. Hiermee kunnen de studenten op een katholieke basisschool lesgeven. De hogeschool handelt wel vanuit een katholieke identiteit en de school is recent aangesloten bij het RVKO. Het is dus belangrijk dat de katholieke identiteit wel wordt meegenomen in de positionering. Eén van de nieuwe ontwikkelingen in het primair onderwijs is 'passend onderwijs'. Dit houdt in dat scholen verantwoordelijk zijn voor onderwijs op niveau per individu. De hogeschool kan hierop inspelen, omdat de focus van de school op persoonlijke aandacht en persoonlijke begeleiding ligt. Daardoor kan de hogeschool de kernwaarde levensbeschouwelijk communiceren om de persoonlijke ontwikkeling te benadrukken en hiermee de katholieke identiteit te behouden op een ander niveau.

## **8.2 Communicatieadvies**

Het is belangrijk dat de school de focus legt op het communiceren met de potentiële studenten. Ohmae (1991) stelt dat consumentenrelaties een manier is om zich gunstig te onderscheiden. Uit de situatieschets blijkt dat de onderwijsinstelling voorheen geen rekening hield met de wensen en behoeften van de potentiële student en ook de communicatie niet gericht was op deze doelgroep. Uit de resultaten blijkt dat de respondenten graag meer over de school willen weten en dat als de school de sterke kenmerken goed communiceert het voor veel respondenten een aantrekkelijke optie wordt. Ook vinden potentiële studenten het belangrijk wat de studenten en docenten te zeggen hebben over de school. Het positioneren van de kernwaarden moet dan vooral gecommuniceerd worden vanuit de school naar de potentiële studenten toe. Dit kan de hogeschool doen door middel van online en offline communicatie. Welke communicatie dit is staat in het implementatieplan verder toegelicht en is gebaseerd op de wensen en behoeften van de potentiële student.

## **8.3 Suggestie vervolgonderzoek naar naamsbekendheid**

Uit onderzoek naar de potentiële studenten blijkt dat de respondenten die de hogeschool niet overwegen of kiezen, de school ook niet kennen. De onderzoeker raadt daarom aan een naamsbekendheidsonderzoek uit te voeren zodat de geformuleerde kernwaarden uit dit positioneringsonderzoek beter gezien worden door de doelgroep die de hogeschool niet kennen. Uit het onderzoek blijkt dat de hogeschool inspeelt op sommige wensen en behoeften van die doelgroep. Als deze doelgroep de school ook kent, wordt de kans groter dat ze voor de school kiezen.

## 9. Implementatie

**Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.**

## 10. Discussie

*Dit hoofdstuk bevat een kritische bespreking van het onderzoek. Zowel de sterke als zwakke punten van het onderzoek komen aan bod.*

### 10.1 Sterke punten

#### 10.1.1 Geen onderdeel van de organisatie

De onderzoeker heeft in de onderzoeksperiode niet dagelijks meegewerkt in de onderwijsinstelling. Dit was gunstig bij het interviewen van de medewerkers en studenten. De onderzoeker merkte dat het voor de respondenten makkelijker was om over bepaalde onderwerpen te praten, omdat de onderzoeker niet werkzaam was in de onderwijsinstelling. Zo gaven de respondenten tijdens de interviews makkelijker antwoord dan tijdens de focusgroepen met andere medewerkers en studenten. De onderzoeker had een frisse blik op de onderwijsinstelling door er geen onderdeel van te zijn.

### 10.2 Zwakke punten

#### 10.2.1 Niet representatief

De meest geschikte methode voor het onderzoek was kwalitatief onderzoek. De onderbouwing hiervoor staat in hoofdstuk 5 methodologie. Echter is kwalitatief onderzoek niet statistisch representatief voor de hele doelgroep (Verhoeven, 2011). Dat is alleen bij kwantitatief onderzoek. Daarom gaf dit onderzoek inzicht in de meningen van de respondenten, maar gelden de resultaten niet voor de gehele doelgroep. In het vervolg zou het gunstiger zijn om kwalitatief onderzoek te combineren met kwantitatief onderzoek om het onderzoek representatief te maken.

#### 10.2.2 Eindexamens havo-scholieren

Het onderzoek viel tegelijk met de voorbereiding van de eindexamens van de havo-scholieren. De havo-scholieren die de pabo willen gaan volgen waren de doelgroep. Hierdoor ontstond een probleem bij het vinden van respondenten. Het was zeer lastig om de respondenten te werven voor het onderzoek, omdat de scholieren zich liever wilden focussen op het leren voor de eindexamens. Docenten van middelbare scholen hebben hierdoor ook niet meegewerkt aan het onderzoek. Het zou daarom beter zijn geweest om het onderzoek in een andere periode te doen.

#### 10.2.3 Duidelijke probleemstelling

De onderzoeker heeft tijdens het onderzoek een switch gemaakt van communicatie-uitingen naar positionering en dit is terug te zien in de interviewvragen. Het probleem was in het begin niet duidelijk vastgesteld, waardoor er tijdens het onderzoek een switch gemaakt moest worden. Hierdoor zijn de interviews lang en staat er veel irrelevante informatie in voor dit onderzoek. Het gunstige de hogeschool is wel dat de interviews veel informatie bevatten over andere onderwerpen, mocht de hogeschool hier nog wat mee willen doen.

## Literatuurlijst

Acquaah, M. Yasai-Ardekani, M. (2008). *Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performances benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa*. Journal of Business Research, 61, 348-350.

Brinkman, J. (2011). *Cijfers spreken: overtuigen met onderzoek en statistiek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers. P. 31.

Floor, K., & Raaij, W. F. (2010). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers. P.145, 166.

Freeman, E. (2010). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Cambridge University Press: Cambridge. P. 8-22.

Hulshof, M. (2013). *Leren interviewen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers P. 22, 46.

Hosbes, C. (2012). *De guerrillamarketingrevolutie: Van noodgreep naar noodzaak*. Zaltbommel: Haystack p. 14.

Korswagen, C.J.J. (1992). *Drieluik mondelinge communicatie II: Doeltreffend leiding geven en deelnemen aan twee- en vraaggesprekken*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum. P. 104.

Murray, A. I. (1988). *A contingency view of Porter's 'generic strategies'*. Academy of Management Review, 13(3), 390-400.

Meier, U. & Mandemakers, M. (2007). *Kwalitatief marktonderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff Uitgevers. P. 14, 15, 51, 31-37, 42, 50, 52, 65, 104.

Ohmae, K. (1991). *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill. P. 36, 92, 42-75, 91-98, 99-109, 110, 116-117, 128, 215, 216-241.

Ohmae, K. (1994). *The Borderless World: Power and Strategy in the Global Marketplace*. New York: HarperCollins Publishers. P. 4.

Porter, M.E. (1979). *How competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review, 137-145.

Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press; London, 1, 9,16, 17,22.

Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78-93.

Ries, A. & Trout, J. (1981). *Positioning: The battle for your mind*. New York: McGraw Hill. P. 193.

Riezebos, H. J. & Grinten, J. van der. (2011). *Positioneren: stappenplan voor een scherpe positionering*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers. P. 10, 20, 29.

Saunders, M. N., Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2011). *Research methods for business students*, 5/e. Pearson Education India. P. 23, 62.

Spencer, D. (2009). *Card Sorting: designing usable categories*. Rosenfeld Media: New York. P. 8.

Treacy, M., Wiersema F. (1995). *The Discipline of Market Leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Basic Books: New York, Perseus. P. 15-85, 21.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek Methoden en Technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers. P. 141,245.

Watkins, M. (2003). *The first 90 days: Critical success strategies for new leaders at all levels*. Harvard Business Press. P. 14

## Internetbronnen

Bredeveld, S. (2014). *De Positionering van een PR-Bureau* (afstudeerscriptie, Hogeschool Leiden). Geraadpleegd op 20 juli 2015, via:

<http://www.hbokennisbank.nl/nl/page/hborecord.view/?uploadId=hsleiden%3Aoi%3Arepository.samenmaken.nl%3Ampid%3A46153>

Bruins, G. (2010). *De toepasbaarheid van online kwalitatieve technieken. Kwalon*.

Geraadpleegd op 18 mei 2015, via:

[http://www.boomlemmatijdschriften.nl/tijdschrift/KWALON/2010/2/KWALON\\_2010\\_015\\_002\\_008](http://www.boomlemmatijdschriften.nl/tijdschrift/KWALON/2010/2/KWALON_2010_015_002_008)

CBS (2012). *Artikelen over onderwijs*. Geraadpleegd op 21 februari 2015, via:

<http://www.cbs.nl/nlnl/menu/themas/onderwijs/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-3642-wm.htm>

CBS (2011). *Jaarboek onderwijs in cijfers*. Geraadpleegd op 21 juli 2015, via:

<http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/FC6D3388-0F9E-4129-8F2B-53022BA3F774/0/2011f162pub.pdf>

CBS (2008). *Van het mbo en havo naar het hbo*. Geraadpleegd op 23 maart 2015, via:

<http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/B66CDC6E-3240-4C2C-BADF-F2FD3487BE15/0/2008k2v4p26art.pdf>

Cito (2015). *Taaltoets pabo*. Geraadpleegd op 6 juli 2015, via:

[http://www.cito.nl/onderwijs/hoger%20onderwijs/ho\\_toetsen\\_pabo/taaltoets\\_pabo](http://www.cito.nl/onderwijs/hoger%20onderwijs/ho_toetsen_pabo/taaltoets_pabo)

Cito (2015). *WISCAT-pabo*. Geraadpleegd op 6 juli 2015, via:

[http://www.cito.nl/onderwijs/hoger%20onderwijs/ho\\_toetsen\\_pabo/wiscat\\_pabo](http://www.cito.nl/onderwijs/hoger%20onderwijs/ho_toetsen_pabo/wiscat_pabo)

CPB (2014). *Veronderstellingen deelname effecten van een sociaal leenstelsel het hoger onderwijs*. Geraadpleegd op 6 juli 2015, via:

<http://www.cpb.nl/publicatie/veronderstellingen-deelname-effecten-van-een-sociaal-leenstelsel-het-hoger-onderwijs>

Driestar Educatief (2014). *Missie, visie en strategie*. Geraadpleegd op 4 mei 2015, via:

<http://www.driestar-educatief.nl/over-ons/missie,-visie-en-strategie>

Eurib (2015). *Merk model*. Geraadpleegd op 8 februari 2015, via:

[http://www.eurib.org/fileadmin/user\\_upload/Documenten/PDF/Reputatiemanagement/o\\_-\\_Organizational\\_Identity\\_Dynamics.pdf](http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Reputatiemanagement/o_-_Organizational_Identity_Dynamics.pdf)

Eurib (2015). *Operational intimacy leadership*. Geraadpleegd op 10 juli 2015, via:

<http://www.eurib.org/direct-mail/nieuwsbrief-februari-2013/operational-intimacy-leadership.html>

Exterionmedia (2015). *Onze mogelijkheden onze doelgroep jongeren*. Geraadpleegd op 10 mei 2015, via:

<http://www.exterionmedia.com/nl/onze-mogelijkheden/onze-doelgroepen/jongeren/>

Film Zuid (2014). *Werk*. Geraadpleegd op 10 mei 2015, via:

<http://www.filmzuid.nl/werk/>

FVOV (2015). *Arbeidsmarktanalyse primair onderwijs 2015*. Geraadpleegd op 21 juli 2015 via:

<http://www.fvov.nl/wp-content/uploads/2015/04/W-20150411-Arbeidsmarktanalyse-primair-onderwijs-2015.pdf>

Haagse Hogeschool (2015). *Opleiding tot leraar basisonderwijs pabo, wie ben jij wie zijn wij*. Geraadpleegd op 13 april 2015, via:

<http://www.dehaagsehogeschool.nl/bachelorstudies/aanbodopleidingen/opl-tot-leraar-basisonderwijs-pabo-vt/wie-ben-jij-wie-zijn-wij>

HBO-raad (2014). *Feiten en cijfers*. Geraadpleegd op 7 april 2015, via:

<http://www.vereniginghogescholen.nl/vereniging-hogescholen/feiten-en-cijfers>

Hogeschool Leiden (2013). *Jaarverslag 2013*. Geraadpleegd op 1 mei 2015, via:

<https://www.hsleiden.nl/binaries/content/assets/hsl/over-hl/jaarstukken13hsleiden.pdf>

Hogeschool Rotterdam (2014). *Missie en visie voor de komende jaren in nieuw position paper*. Geraadpleegd op 4 mei 2015, via:

<http://www.hogeschoolrotterdam.nl/hogeschool/nieuws/hr-nieuws/missie-en-visie-voor-de-komende-jaren-in-nieuw-position-paper>

Hogeschool Rotterdam (2013). *Nieuw onderzoek naar ruimte voor diversiteit en participatie*. Geraadpleegd op 8 augustus 2015, via:

<http://www.hogeschoolrotterdam.nl/hogeschool/nieuws/onderzoek/meer-ruimte-voor-diversiteit-in-participatie>

Inholland (2012). *Visie en positionering*. Geraadpleegd op 4 mei 2015, via:

<http://www.inholland.nl/over+inholland/visie+en+positionering/>

Interactiveeurope (2015). *Download report*. Geraadpleegd op 10 mei 2015, via:

<http://www.interactiveeurope.com/downloads.aspx?k=reports>

Intermediair (2012). *Eénvijfde minder pabostudenten vanwege rekentoets*. Geraadpleegd op 6 juli 2015, via: [http://www.intermediair.nl/vakgebieden/onderwijs/eenvijfde-minder-pabo-studenten-vanwege-](http://www.intermediair.nl/vakgebieden/onderwijs/eenvijfde-minder-pabo-studenten-vanwege-rekentoets?policy=accepted&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F)

[rekentoets?policy=accepted&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F](http://www.intermediair.nl/vakgebieden/onderwijs/eenvijfde-minder-pabo-studenten-vanwege-rekentoets?policy=accepted&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F)

Leidraadskbo (2015). *Argumentenfabriek PO 2020-boekje*. Geraadpleegd op 21 juli 2015, via:

<http://www.leidraadskbo.nl/wp-content/uploads/Argumentenfabriek-PO2020-boekje.pdf>

Marktonderzoekbureaumolgo (2015). *haalbaarheidsonderzoek 3C-model*. Geraadpleegd op 18 januari 2015, via:

<http://www.marktonderzoekbureaumolgo.nl/artikel/haalbaarheidsonderzoek-3c-model>

Marnix Academie (2013). *Strategisch beleidsplan*. Geraadpleegd op 4 mei 2015, via:

[http://www.marnixacademie.nl/Portals/0/Documenten/2013-09\\_strategisch\\_beleidsplan\\_def.pdf](http://www.marnixacademie.nl/Portals/0/Documenten/2013-09_strategisch_beleidsplan_def.pdf)

Marnix Academie (2014). *Beroepsbeeld herdruk*. Geraadpleegd op 13 juli 2014, via:

[http://www.marnixacademie.nl/Portals/0/2014-06\\_beroepsbeeld\\_herdruk\\_def.pdf](http://www.marnixacademie.nl/Portals/0/2014-06_beroepsbeeld_herdruk_def.pdf)

Passendonderwijs (2015). *Over passend onderwijs*. Geraadpleegd op 21 juli 2015, via:

<https://www.passendonderwijs.nl/over-passend-onderwijs/>

Newcom (2014). *Social media jongeren onderzoek*. Geraadpleegd op 26 februari 2015, via:

<http://www.newcom.nl/social-media-jongeren-onderzoek2014>

Reputatiemanagement (2011). *Reputatiemanagement organisatie identity dyanmics*.

Geraadpleegd op 13 april 2015, via:

[http://www.eurib.org/fileadmin/user\\_upload/Documenten/PDF/Reputatiemanagement/o\\_-\\_Organizational\\_Identity\\_Dynamics.pdf](http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Reputatiemanagement/o_-_Organizational_Identity_Dynamics.pdf)

Reysoo., F., & Heldens, J. (2005). *De kunst van het interviewen: reflecties op het interview met een guide. De kunst van het interviewen: reflecties op het interview met een guide, 2005*(10). Geraadpleegd op 18 mei 2015, via:

[http://www.boomlemmatijdschriften.nl/tijdschrift/KWALON/2005/3/KWALON\\_2005\\_010\\_003\\_008](http://www.boomlemmatijdschriften.nl/tijdschrift/KWALON/2005/3/KWALON_2005_010_003_008)

Rightlightmarketing (2015). *Process*. Geraadpleegd op 10 juli 2015, via:

<http://www.rightlightmarketing.com/process.html>

Rijksoverheid (2015). *Studiekeuze en toelating*. Geraadpleegd op 10 augustus 2015, via:

<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/hoger-onderwijs/studiekeuze-en-toelating>

Rijksoverheid (2014). *Studiekeuze en toelating*. Geraadpleegd op 6 juli 2015, via:

<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/hoger-onderwijs/studiekeuze-en-toelating>

Rijksoverheid (2012). *Strengere toelatingseisen voor de pabo*. Geraadpleegd 6 juli 2015, via:

<http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2012/07/03/strengere-toelatingseisen-voor-de-pabo.html>

Sax (2015). *Inschrijvingen pabo door nieuwe toelatingseisen*. Geraadpleegd op 6 juli 2015, via:

[http://www.sax.nu/nieuws/681161/Minder\\_inschrijvingen\\_Pabo\\_door\\_nieuwe\\_toelatingseisen](http://www.sax.nu/nieuws/681161/Minder_inschrijvingen_Pabo_door_nieuwe_toelatingseisen)

Scienceprogress (2015). *Kenichi Ohmae*. Geraadpleegd op 11 februari 2015, via:

<http://www.scienceprogress.nl/o/kenichi-ohmae>

Strategyonline (z.d.). *Strategy online*. Geraadpleegd op 11 augustus 2015, via:

<http://strategyonline.ca/1992/08/10/6312-19920810/>

Werkenbijhogescholen (2015). *Medewerker media en communicatie*. Geraadpleegd op 8 juli 2015, via:

<http://www.werkenbijhogescholen.nl/vacature/005764/medewerker-media-en-communicatie->

Werkenbijhogescholen (2015). *Hogeschool Leiden*. Geraadpleegd op 1 augustus 2015, via:

<http://www.werkenbijhogescholen.nl/hogeschool/hogeschool-leiden>

Yesgits (2015). *Zadelhoesjes*. Geeradpleegd op 14 mei 2015, via:

<http://www.yesgifts.nl/zadelhoesjes-11742.html>

## Interne documenten

Vertrouwelijke informatie is verwijderd.

### Tabellen

#### Tabel 1

CBS. (2012). *Artikelen over onderwijs*. Geraadpleegd op 21 februari 2015. Via:  
<http://www.cbs.nl/nlnl/menu/themas/onderwijs/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-3642-wm.htm>

#### Tabel 2

Statline, C. (2013). *Hoger onderwijs, eerstejaarsstudenten naar vooropleiding en studierichting*. Geraadpleegd op 7 maart 2015 via:  
<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=70961NED&D1=0&D2=I&D3=0&D4=0-1,42,89,110,116,141,149,181,217,233,273,300&D5=0&D6=0&D7=0&D8=10-22&HDR=T,G6,G5,G4,G2,G1,G7&STB=G3&VW=T>

#### Tabel 3

HBO-raad. (2014). *Instroom absolute aantallen*. Geraadpleegd op 15 mei 2015 via:  
[http://cijfers.hboraad.nl/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=1\\_Instroom.qvw&host=QVS@cloudbox10232&anonymous=true](http://cijfers.hboraad.nl/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=1_Instroom.qvw&host=QVS@cloudbox10232&anonymous=true)

### Figuur

#### Figuur 4.1

Ohmae, K. (1991). *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill. P.92

#### Figuur 4.2

Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press; London P.5

#### Figuur 4.3

Eurib (2015). *Operational intimacy leadership*. Geraadpleegd op 10 juli 2015. Via:  
<http://www.eurib.org/direct-mail/nieuwsbrief-februari-2013/operational-intimacy-leadership.html>

# Positioneringsonderzoek Bijlagen

Selma Aouichaoui

## Bijlage I: Toelichting begrippen

*Om meer inzicht te geven en verwarring te voorkomen zijn ook enkele andere begrippen die niet in de probleemstelling staan, meegenomen in de bijlage. De theorie van Ohmae geeft niet overal definities voor daarom zijn er definities van andere professionals opgenomen in deze bijlage.*

### Onderwijs

Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) is onderwijs een georganiseerde communicatie van niet-incidentele aard met als doel overdracht van kennis, vermeerdering van inzicht of/en het aanleren van vaardigheden (CBS, 2014).

### Klantbehoeften

Als een organisatie de focus legt op de klantbehoeften dan probeert de organisatie de klanten te bedienen op basis van wat zij nodig hebben (Ohmae, 1991).

### Sterke punten

Volgens Riezebos en Van der Grinten zijn de sterke punten van de organisatie aspecten waarin de organisatie beter is dan de concurrenten. Dit wordt ook wel kerncompetenties genoemd (Riezebos & Van der Grinten, 2011).

### Concurrentievoordeel

Hetgene waarin het bedrijf zich onderscheidt ten opzichte van alle andere bedrijven (Ohmae, 1991).

### Positionering

*De theorie van Kenichi Ohmae geeft niet duidelijk een definitie voor positioneren. Daarom zijn er een aantal definities van professionals op een rij gezet.*

Floor en Van Raaij definiëren positionering als de positie van een merk ten opzichte van andere merken in de perceptie van de consument. Het is een belangrijke communicatiedoelstelling om een gunstige positionering ten opzichte van concurrerende bedrijven te bereiken en deze vast te houden. De positionering kan door middel van marketingcommunicatie in de gewenste richting veranderen door gunstige en onderscheidende kenmerken van een bedrijf en de hiermee samenhangende consumentenvoordelen te benadrukken (Floor & Van Raaij, 2010).

Ries en Trout (1981) omschrijven positioneren als een breinpositie van een product bij de consument, het product moet dan wel een meerwaarde bieden voor de consument en tegen de concurrentie zijn opgewassen. Het gaat bij Ries en Trout over een breinpositie creëren bij de consument. *"Instead of asking what you are, you ask what position you already own in the mind of the prospect."* (Ries & Trout, 1981, p. 193)

Riezebos en Van der Grinten definiëren positionering als een beargumenteerde keuze welke aspecten van de merkidentiteit moeten worden benadrukt. Ook geven de auteurs aan dat een goede positionering onderscheidend moet zijn van de concurrentie en de gekozen aspecten moeten relevant zijn voor de potentiële doelgroepen (Riezebos en Van der Grinten, 2011).

### De definitie voor het onderzoek

Voor dit onderzoek wordt de definitie van Riezebos en Van der Grinten gebruikt, omdat het stappenplan van de auteurs in hun boek 'Stappenplan voor een scherpe positionering' het meest overeenkomt met de theorie van Ohmae. De andere theorieën stellen dat positionering vooral te maken heeft met het creëren van een onderscheidende positie in het brein van de consument. Zowel de theorieën van Riezebos en Van der Grinten en Kenichi Ohmae houden rekening met zowel interne als externe factoren en hebben een focus op drie aspecten de organisatie, de klanten en de concurrenten. Doordat Riezebos en Van der Grinten dezelfde aspecten meeneemt in een positioneringstrategie en Ohmae geen definitie heeft wordt de definitie van Riezebos en Van der Grinten gebruikt in het onderzoek.

## Bijlage II: Zoekplan deskresearch

Deze bijlage bestaat uit twee zoekplannen. In het eerste zoekplan staan de relevante zoektermen, de randvoorwaarden, de informatiebronnen voor het literatuuronderzoek vermeld. Het doel is om de probleemstelling te beantwoorden en daarbij is het noodzakkelijk de relevante informatie en theorieën te zoeken die hierbij kunnen helpen. Het tweede zoekplan is de methode voor de onderzoeker om deelvraag drie te beantwoorden (wat zijn de onderscheidende kenmerken van de concurrenten).

### Relevante zoektermen voor deskresearch

- |                                |                                     |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| • Positionering                | • Computer-gemedieerde communicatie |
| • Klantbehoeften               | • Havo-scholieren                   |
| • 3C-model                     | • Studiekeuze                       |
| • Kritiek op theorie van Ohmae | • Facebook                          |
| • Kernwaarden                  |                                     |
| • Concurrent                   |                                     |

### Randvoorwaarden

De informatie is zo recent mogelijk met een grens van ongeveer 40 jaar, omdat sommige relevante theorieën ouder zijn, kan daar niet altijd rekening mee gehouden worden. Zo recent mogelijk wordt wel aangehouden, omdat communicatie snel verandert en ontwikkelt. De informatie en bronnen zijn zowel in het Nederlands als in het Engels. Alle bronvermelding wordt weergegeven in APA-stijl.

### Bronnen voor het onderzoek

#### Boeken

- The mind of the strategist van Kenichi Ohmae
- Basisboek methoden en technieken van Baarda en De Goede
- Leren interviewen van Marian Hulshof
- Kwalitatief marktonderzoek van U.Meier en M. Mandemakers

#### Internet

- Woordenboek - om alle begrippen en definities op te zoeken
- HBO kennisbank – overzicht van scripties en onderzoeken
- Managementboek.nl – managementboeken database
- Statistieken van het Centraal Bureau voor de Statistiek
- Eerder uitgevoerde onderzoeken naar positionering van onderwijsinstellingen

#### Database

- EBSCO-HOST – zoekmachine voor literatuur en academische artikelen
- Google Scholar- zoekmachine voor literatuur en academische artikelen
- Lexis Nexis- database van krantenartikelen

### Zoekplan voor deelvraag 3

Elke onderwijsinstelling heeft een website en geeft daarbij de informatie over de opleiding die aangeboden wordt en de school. Afhankelijk van de beschikbare informatiebronnen zal de onderzoeker nog andere bronnen inzetten. De onderzoeker kijkt of de scholen al kernwaarden hebben vastgesteld. Wanneer dit niet het geval is wordt er gekeken naar de manier waarop de kenmerken beschreven worden. Kenmerken en kernwaarden worden samengevat per concurrent. De kenmerken die de concurrenten beschrijven op hun website en brochures online, zijn de kenmerken die de concurrent zelf ervaart als onderscheidend. Het kan zijn dat dit in de werkelijkheid anders ervaren wordt.

#### Relevante zoektermen voor de deelvraag

|                                                                                                                                         |                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Concurrenten</li><li>• Kernwaarden</li><li>• Positionering</li><li>• Strategisch plan</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Communicatie</li><li>• Doelstellingen</li><li>• Ranking pabo-scholen</li></ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### Informatiebronnen

Voor de deskresearch zijn verschillende informatiebronnen gebruikt. Deze bestaan uit folders, brochures, websites, strategische beleidsplannen, rapporten, onderzoeken en databases.

##### *Internet*

- Hogeschool
- Hogeschool Rotterdam
- Hogeschool Inholland
- Marnix Academie
- Driestar Educatief
- Haagse Hogeschool
- Studiekeuze.nl
- Hbo raad

##### *Database*

- Lexis Nexis- database van krantenartikelen
- Google Scholar- zoekmachine voor literatuur en academische artikelen

## Bijlage III: Resultaten deskresearch

De onderscheidende kenmerken van de concurrenten van de hogeschool zijn onderzocht door middel van deskresearch. In deze bijlage is een uitgebreide externe analyse te vinden. De resultaten geven inzicht in de kenmerken en kernwaarden van de verschillende concurrenten.

### Algemene analyse

In Nederland zijn er 27 hogescholen die de opleiding tot leraar basisonderwijs aanbieden. Voor de hogeschool zijn de directe concurrenten in de regio: Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Inholland en Hogeschool Leiden. In de omgeving zijn er nog meer scholen die als concurrent beschouwd kunnen worden: Marnix Academie, Driestar Hogeschool en de Haagse Hogeschool (Werkenbijhogescholen. 2015). Uit het marktaandeel in hoofdstuk twee de situatieschets van het onderzoek blijkt dat Inholland, Marnix Academie, Hogeschool Leiden en Hogeschool Rotterdam de directe concurrenten zijn.

### Toelichting analyse van de concurrent

Dit is de beschrijving van de kenmerken en kernwaarden vanuit de concurrent. Dit betekent echter niet dat het garantie biedt dat de scholen daadwerkelijk deze kenmerken bezitten, maar dit is hoe de scholen zich positioneren. De informatie is verkregen via de websites, folders, interscolaire dagen, open dagen en beleidsplannen.

### Inholland Rotterdam

Inholland is een school die verschillende opleidingen aanbiedt met ook verschillende vestigingen. De studenten mogen lesgeven aan de basisschool en aan scholieren in het praktijkonderwijs. Ook focust de pabo Inholland zich op kinderen die extra zorg nodig hebben (speciaal basisonderwijs). De studenten leren tijdens de opleiding kennis te kunnen overdragen, maar ook hoe de studenten kinderen met verschillende achtergronden kunnen begeleiden. Inholland zorgt voor een inspirerende uitdagende en vooral praktijkgerichte opleiding. Studenten en docenten vertellen meningen op de website door middel van een video. Ook bij het aanvragen van een brochure wil Inholland weten waar de bezoeker vandaan komt en wat de bezoeker momenteel studeert. Hierdoor krijgt Inholland direct meer informatie over welke doelgroep geïnteresseerd is in de opleiding en waar de doelgroep vandaan komt (Inholland, 2012).

Inholland biedt kwaliteit aan de studenten en waardevol beroepsonderwijs. De kenmerken zijn dan ook een brede, herkenbare opleidingen, goede begeleiding, praktijkgericht onderzoek, waardevolle school en samenwerken is het nieuwe concurreren.

Kernwaarden niet te vinden de volgende woorden worden benadrukt.

- Brede, herkenbare opleidingen
- Praktijkgericht onderzoek
- Samenwerking student en docent
- Waard(n)volle hogeschool

### Marnix Academie

Is een school die alleen de opleiding pabo aanbiedt. De school focust zich op de **kwaliteit van de docenten** en de expertise van de docenten. De kwaliteit wordt benadrukt door het weergeven van hoge ranking in verschillende gidsen. De school heeft een keurmerk gekregen voor duurzaam hoger onderwijs. Daarnaast oriënteert de school zich op de mogelijkheid om een UNESCO-hogeschool te worden. Een UNESCO-hogeschool staat voor een maatschappelijk betrokken hogeschool die zich sterk maakt voor mondiale solidariteit, interculturele dialoog, ondernemend burgerschap en duurzaamheid (Marnix Academie, 2013).

De school onderscheidt zich door de partnerschap met ruim 300 basisscholen en de nauwe samenwerking. Op de website van de Marnix Academie staan er 10 redenen om voor de pabo te kiezen dit zijn: kleine en gespecialiseerde school, centrale ligging, goede sfeer, open-christelijke identiteit, partnerschap met honderden basisscholen, goede studiebegeleiding, hoge notering in ranking, internationalisering en realisering van beter onderwijs.

De kernwaarden die de school benadrukt zijn:

- **Bekwaam**  
(blijvend vernieuwen en inspelen op veranderingen in de samenleving)
- **betrokken** (betrokken leraren die zorgen voor een optimale ontwikkeling van de student)
- **bevlogen** (inspirerend onderwijs door de christelijke traditie, uitgaan van de bron)

### **Hogeschool Leiden**

Hogeschool Leiden wil elke student uitnodigen om zich persoonlijk te ontwikkelen. De school heeft specifieke aandacht voor de levensbeschouwelijke identiteit. De school heeft studenten met verschillende achtergronden en ervaart dit positief zodat studenten leren met verschillende mensen om te gaan in de praktijk. Stage lopen op basisscholen met verschillende levensbeschouwelijke identiteiten. Er is een mogelijkheid voor het behalen van de akte voor zowel katholiek, protestant of openbaar onderwijs (Hogeschool Leiden, 2013). Ook bereid de school de studenten voor op een loopbaan in een diverse maatschappij. Door te streven naar diversiteit in het personeelsbestand, kan de school een afspiegeling zijn van de samenleving (Werkenbijhogescholen, 2015).

Een gepassioneerd, eigenwijs en kritisch leraar is wat de school wil creëren bij de pabostudenten. Hogeschool Leiden biedt veel praktijk ervaring in een brede regio aan bij scholen waar je gelijk aan de slag kan. Er wordt vooral een ambitieuze student verwacht en geen zesjescultuur.

De kernwaarden die de school benadrukt zijn:

- **Passie**
- **Talent**
- **Menselijke maat**

Verder kenmerken vanuit de website:

- Ontwikkelingsgerichte aanpak
- Pendel tussen theorie en praktijk
- Ontwikkeling tot eigenzinnige leraar
- Actief leren in een professionele leergemeenschap
- Persoonlijke aanpak

### **Hogeschool Rotterdam**

De Hogeschool Rotterdam focust zich op drie belangrijke elementen, namelijk de kennis, praktijk en persoonlijke ontwikkeling. De pabo vindt een brede kennis belangrijk en focust zich daarom op veel verschillende vakken. Dit ziet de Hogeschool als een kans voor de studenten om zich zo te ontwikkelen op hun eigen manier. De school vindt begeleiding ook een heel belangrijk aspect. De studenten krijgen de gehele studie begeleiding van een coach (docent) en een eventuele peer coach (student). Op de website laat de school zien dat ze hoog gewaardeerd zijn. De school scoort hoger dan het landelijke gemiddelde (Hogeschool Rotterdam, 2014).

De school wil de studenten in een uitstekende uitgangspositie brengen voor een succesvolle loopbaan. Door kwalitatief hoogwaardige opleidingen aan te bieden. Het onderwijs draait om de interactie tussen de studenten en docent. Dat is de kern (Hogeschool Rotterdam, 2014). De school wil zorgen voor meer diversiteit en participatie op de school. Door anders te kijken naar participatie, krijgt iedereen een kans om mee te tellen in de samenleving, aldus lector Mieke Cardol van Hogeschool Rotterdam. Ook de diversiteit leidt tot meer kansen, keuzen en alternatieven buiten de bekende paden. (Hogeschool Rotterdam, 2013).

Kernwaarden niet te vinden de volgende woorden worden benadrukt:

- **Resultaatgericht**
- **Kwaliteit opleiding**
- **Samenwerking student en docent**
- **Grenzen verleggen**

### **Driestar Educatief Gouda**

Driestar Educatief in Gouda biedt negen opleidingen gebaseerd op educatie waaronder leraar basisonderwijs. De school biedt verschillende soorten lerarenopleidingen aan. De school focust op

de drijfveren van de aankomende student. De focus ligt hierop omdat de school vindt dat geen één juf of meester gelijk is. De studie biedt verschillende studieroutes waardoor de student zich kan specialiseren. Als de scholier voor een lerarenopleiding bij Driestar kiest dan kiest de student volgens Driestar voor een persoonlijke, mensgerichte aanpak en hoge kwaliteit. De school wil aankomende leraren inspireren vanuit het christen-zijn. De focus ligt ook op de bron. Hiermee bedoelt de school 'god zelf'. Bij de Driestar pabo-opleiding wordt veel verantwoordelijkheid en zelfstandigheid gevraagd. Op de website staat een gouden button met de tekst topopleiding uit de keuzegids hbo. Hiermee wil de school laten zien dat ze een hooggewaardeerd zijn (Driestar Educatief, 2014).

De school werkt vanuit de overtuiging van de Bijbel en dit is dan ook de richtlijn van de opleiding. Samenwerken is hun kenmerk in combinatie-met eigenzinnigheid.

Kerwaarden vanuit de school zelf opgesteld:

- **Brongericht**
- **Samenwerken**
- **Eigenzinnig**

### **Haagse Hogeschool**

De Haagse Hogeschool bevindt zich in Den Haag. De school biedt naast de pabo-opleiding ook nog 59 andere opleidingen. Het is een grote school waarbij veel inzet en initiatief wordt verwacht. Je moet creatief zijn, enthousiast en over voldoende sociale vaardigheden beschikken. De kenmerken van de school zijn: een goede samenwerking tussen leraar en student en een inspirerende werksfeer. Het is een kleurrijke hogeschool waar vrijheid, gelijkheid en respect belangrijke aspecten zijn. Verschillende culturele achtergronden zorgt ervoor dat studenten elkaar stimuleren en de diversiteit en de multiculturele ervaringen ingezet kunnen worden (Haagse Hogeschool, 2015).

## Bijlage IV: Respondentschema's

Vertrouwelijke informatie is verwijderd.

## Bijlage V: e-mails aan respondenten

Vertrouwelijke informatie is verwijderd.

## Bijlage VI: Topic guides

### 1. Topic guide medewerkers

De topic guide geeft inzicht in de opzet van de interviews met de medewerkers van de hogeschool. Het is een leidraad, maar niet volledig vastgesteld.

De onderzoeker is de enige die aanwezig is bij de interviews dit is Selma Aouichaoui. De topic guide is opgesteld aan de hand van verschillende thema's. Het interview duurt ongeveer 45 minuten per respondent. De locatie is de hogeschool. De onderzoeker neemt de gesprekken op met een videorecorder, maar alleen wanneer de respondent hiermee akkoord gaat.

#### Opbouw van de topic guide

De topic guide is opgesteld aan de hand van het boek *leren interviewen* van Marian Hulshof. Het zijn open vragen waarbij de geïnterviewde volledig vrij wordt gelaten in zijn antwoorden. (Hulshof, 2013, p. 22)

#### Thema's

De thema's van deze topic guide zijn afgeleid van de theorie van Kenichi Ohmae. Dit geldt voor de thema's *company* en *competition*, de *customers* is buiten beschouwing gelaten en komt terug in andere topic guides voor dit onderzoek. *"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)

#### Vragenlijst

##### Vragenlijst

##### Introductie

5 minuten

Toelichting: Volgens Hulshof is een duidelijke introductie belangrijk om de geïnterviewde op zijn of haar gemak te stellen en een duidelijke introductie motiveert de geïnterviewde (Hulshof, 2013, p.64)

- Onderzoeker stelt zich voor en legt uit waar het interview over gaat
- Onderzoeker geeft aan wat er met de resultaten zal gebeuren
- Onderzoeker geeft aan dat alles anoniem blijft
- Onderzoeker legt de thema's uit die aan bod komen
- Onderzoeker legt uit hoe lang het interview duurt en wat voor vragen er gesteld worden.

---

##### Thema 1: The company

20 minuten

Hoofdvraag: Wat zijn volgens jou de sterke kenmerken van de hogeschool?

**Toelichting:** Het is belangrijk dat de sterke kenmerken van de hogeschool boven tafel komen. Hierdoor kan er vervolgens gekeken worden naar welke kenmerken ook behoeften en wensen zijn voor de potentiële studenten, zodat er een 'waarden' gecreëerd kan worden voor de potentiële studenten. Zie conceptueel model.

Vervolg vragen:

1. Zijn de kenmerken van de hogeschool al zichtbaar, zo ja welke dan?
2. Hoe kan de hogeschool beter inspelen op de kernwaarden volgens jou?
3. Wat zijn de sterke punten van de hogeschool?
4. Wat zijn de zwakke punten van de hogeschool?
5. Wat zijn de kansen van de hogeschool?

## 6. Wat zijn de bedreigingen van de hogeschool?

### Thema 2: Competition

10 minuten

Hoofdvraag: Is het duidelijk waarin de hogeschool zich onderscheidt ten opzichte van andere scholen?

**Toelichting:** Volgens Ohmae is het van belang om beter in te spelen op de wensen en behoeften van de potentiële klant dan de concurrentie doet. Het is daarom belangrijk om inzicht te krijgen in hoe de concurrentie zich profileert en wat de sterke kenmerken zijn.

Vervolg vragen:

1. Hoe kunnen ze zich beter onderscheiden?
2. Wie zijn volgens jou de concurrenten?
3. Denk je dat de concurrenten het beter doen of slechter dan de hogeschool?

### Thema 2: Consumer

3 minuten

Hoofdvraag: Wat zijn de wensen en behoeften van de consument?

**Toelichting:** Volgens Ohmae (1991) is het van belang voor een bedrijf om te weten wat de wensen en behoeften van de consument zijn.

Vervolg vraag:

1. Weet je als medewerkers ook wat de behoeften zijn van studenten bij de keuze van een school?

### Afsluiting

5 minuten

Onderzoeker vraagt of respondent nog aanvulling heeft op de vragen

Onderzoeker bedankt respondent voor de tijd

Onderzoeker vraagt of de respondent nog andere vragen heeft over het interview

## 2. Topic guide huidige studenten

De topic guide geef inzicht in de opzet van de interviews met de huidige studenten van de hogeschool hogeschool.

De onderzoeker is de enige die aanwezig is bij de interviews met huidige studenten, dit is Selma Aouichaoui. De topic guide is opgesteld aan de hand van verschillende thema's. Het interview duurt ongeveer 45 minuten per respondent. De locatie is niet vastgelegd, omdat de interviews via Facebook chat plaatsvinden. De onderzoeker zorgt ervoor dat de antwoorden anoniem verwerkt worden en de onderzoeker kopieert en plakt de gesprekken in de bijlage genoemd verbatims.

### Opbouw van de topic guide

De topic guide is opgesteld aan de hand van het boeken leren interviewen van Marian Hulshof. Het zijn open vragen waarbij de geïnterviewde volledig vrij wordt gelaten in zijn antwoorden. (Hulshof, 2013, p. 22)

### Thema's

De thema's van deze topic guide zijn afgeleid van de theorie van Kenichi Ohmae. Dit geldt voor de thema's company, competition en consumer. *"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)

### Vragenlijst

#### Introductie

5 minuten

**Toelichting:** Volgens Hulshof is een duidelijke introductie belangrijk om de geïnterviewde op zijn of haar gemak te stellen en een duidelijke introductie motiveert de geïnterviewde (Hulshof, 2013, p.64)

- Onderzoeker stelt zich voor en legt uit waar het interview over gaat
- Onderzoeker geeft aan wat er met de resultaten zal gebeuren
- Onderzoeker geeft aan dat alles anoniem blijft
- Onderzoeker legt de thema's uit die aan bod komen

- Onderzoeker legt uit hoe lang het interview duurt en wat voor vragen er gesteld worden.
- 

### **Thema 1: The company** 20 minuten

Hoofdvraag: Wat zijn de sterke kenmerken van de school?

Vraag 1: Waarom heb je destijds voor de hogeschool gekozen?

Vraag 2: Hoe uit volgens jou de Katholieke identiteit zich?

Vraag 3: Waar staat de school volgens jou voor?

Vraag 4: Welke sterke kanten heb jij het gevoel dat ze die niet goed genoeg laten zien?

### **Thema 2: Customer: klantbehoeften** 10 minuten

Hoofdvraag: In hoeverre heb je het gevoel dat de hogeschool inspeelt op jouw behoeften en wensen qua school en opleiding?

**Toelichting:** Het is interessant om erachter te komen wat de klantbehoeften van de oudstudenten waren en in hoeverre hierop ingespeeld wordt. Dit om erachter tekomen welke kernwaarden daadwerkelijk nageleefd kunnen worden.

Vervolg vragen:

Vraag 1: Als een school inspeelt op jouw behoeften is de kans dan groter dat je voor de school kiest?

Vraag 2: Nu je hier op de school zit, vind je dat de school precies is wat je ervan verwachtte toen je voor de school koos?

Vraag 3: Via welke medium moeten ze volgens jou de kenmerken communiceren?

### **Thema 3: Competition** 10 minuten

Hoofdvraag: Is het duidelijk waarin de hogeschool zich onderscheidt ten opzichte van andere scholen?

**Toelichting:** Om een onderscheidende positie in de markt te krijgen moet de organisatie wel weten wat haar onderscheidend maakt van de concurrent. En hoe de organisatie beter kan inspelen op de wensen en behoeften dan de concurrent.

Vervolg vragen:

- Heb je toen je voor de keuze stond ook naar andere scholen gekeken?
- Wie denk jij dat de concurrenten van de school zijn?
- Is het duidelijk waarin de hogeschool zich onderscheidt ten opzichte van andere scholen?
- Wanneer de hogeschool inspeelt op haar sterke kenmerken kan de school dan een onderscheidende positie in nemen ten opzichte van andere scholen?

---

### **Afsluiting** 5 minuten

- Onderzoeker vraagt of respondent nog aanvulling heeft op de vragen
- Onderzoeker bedankt respondent voor de tijd
- Onderzoeker vraagt of de respondent nog andere vragen heeft over het interview

### 3. Topic guide potentiële studenten

De topic guide geeft inzicht in de opzet van de interviews met de medewerkers de hogeschool. Het is een leidraad, maar niet volledig vastgesteld.

De onderzoeker is de enige die aanwezig is bij de interviews dit is Selma Aouichaoui. De topic guide is opgesteld aan de hand van verschillende thema's. Het interview duurt ongeveer 50 minuten per respondent. De locatie is niet vastgelegd en de interviews worden gehouden via Facebook chat. De onderzoeker zorgt ervoor dat de antwoorden anoniem verwerkt worden en de onderzoeker kopieert en plakt de gesprekken in de bijlage genoemd verbatims.

#### Opbouw van de topic guide

De topic guide is opgesteld aan de hand van het boeken leren interviewen van Marian Hulshof. Het zijn open vragen waarbij de geïnterviewde volledig vrij wordt gelaten in zijn antwoorden. (Hulshof, 2013, p. 22) De topic guide volstaat voor alle potentiële studenten. In de topic guide staan extra vragen die nodig zijn omdat de gesegmenteerde doelgroep 'potentiële studenten niet overwegen of kiezen' andere vragen nodig hebben.

#### Thema's

De thema's van deze topic guide zijn afgeleid van de theorie van Kenichi Ohmae. Dit geldt voor de thema's company, competition en consumer. Het andere thema is geïnspireerd op customer satisfaction om te kijken wat noodzakelijk is en wat als extra wordt gezien als behoeften en wensen van de potentiële studenten.

#### Vragenlijst

##### Introductie

5 minuten

Toelichting: Volgens Hulshof is een duidelijke introductie belangrijk om de geïnterviewde op zijn of haar gemak te stellen en een duidelijke introductie motiveert de geïnterviewde (Hulshof, 2013, p.64)

- Onderzoeker stelt zich voor en legt uit waar het interview over gaat
  - Onderzoeker geeft aan wat er met de resultaten zal gebeuren
  - Onderzoeker geeft aan dat alles anoniem blijft
  - Onderzoeker legt de thema's uit die aan bod komen
  - Onderzoeker legt uit hoe lang het interview duurt en wat voor vragen er gesteld worden
  - Onderzoeker vraagt toestemming om het gesprek op te nemen
- 

#### Thema 1: (The company and competition)

10 minuten

Hoofdvraag: Wat zijn de beweegredenen voor het kiezen van een vervolgopleiding?

Vervolg vragen

- Zoja, wat zijn je beweegredenen geweest om juist bij deze studieleaanbieder te gaan studeren?
- In hoeverre ervaar je dat de school inspeelt op jouw wensen?
- Wie hebben er en rol gehad bij het de keuzes van een school en een vervolgopleiding?
- Heb je andere scholen die pabo aanbieden bezocht of overwogen?
- Hoe vind je dat .. school anders is dan een andere school die pabo aanbiedt?

Vervolg vragen voor potentiële studenten niet overwegen of gekozen

- Ken je de hogeschool en heb je deze school overwogen?
  - Waarom heb je gekozen om de opleiding bij de concurrent te gaan volgen en niet ergens anders?
  - Welke scholen overweeg je?
- 

#### Thema 2: (Customer)

10 minuten

Hoofdvraag: Wat zijn de klantbehoeften?

Vervolg vraag:

- Hoe zou een school het beste kunnen inspelen op jouw wensen?

- Als de school inspeelt op jouw wensen is de kans dan groter dat je voor de desbetreffende onderwijsinstelling kiest?
- Als een school haar sterke kenmerken goed laat zien blijft de school dan ook beter bij jou hangen? Daarmee bedoel ik in je gedachtes.
- Als jij een school mag ontwerpen op basis van je eigen behoeftes en wensen. Hoe zou die er dan uitzien. Bijvoorbeeld qua dingen die de school te bieden heeft?
- Wanneer de hogeschool inspeelt op deze behoeften kan de school dan een onderscheidende positie in nemen ten opzichte van andere scholen?

*Voorleggen van de gesloten cardsorting. Rangorde creëren van meest naar minst belangrijk. Respondent mag ook kiezen om lege kaartjes in te vullen.*

---

### **Thema 3: Customer satisfaction**

**10 minuten**

Hoofdvraag: Wat is noodzakelijk en wat is een extra bij het kiezen van een pabo-school?

Vervolgvrage:

- Wat vind je noodzakelijk om te hebben qua kenmerken bij een school?
  - Welke kenmerken moet verwacht je dat de school sowieso heeft om aan jouw verwachtingen te voldoen?
  - Wat zou een leuke extra kunnen zijn bij een school maar is niet noodzakelijk?
  - Wat zijn redenen om wel of niet voor een school te kiezen?
  - Wat zijn aspecten die jij helemaal niet belangrijk vindt bij het kiezen van een school?
- 

### **Afsluiting**

**5 minuten**

- Onderzoeker vraagt of respondent nog aanvulling heeft op de vragen
- Onderzoeker bedankt respondent voor de tijd
- Onderzoeker vraagt of de respondent nog andere vragen heeft over het interview

## Bijlage VII: Toonmateriaal

*Dit is de afbeelding die potentiële studenten kregen voorgelegd tijdens de interviews. De card sorting is opgesteld aan de hand van interne interviews met medewerkers en huidige studenten. Hieronder staan de sterke kenmerken die de hogeschool bezit volgens de medewerkers en huidige studenten.*

**Vertrouwelijke informatie is verwijderd.**

## Bijlage VIII: Verbatims

**Vertrouwelijke informatie is verwijderd.**

## Bijlage IX: Samenvatting focusgroepen

**Vertrouwelijke informatie is verwijderd.**

## Bijlage X: Analyseschema's medewerkers

*In dit hoofdstuk staan de analyses van het interne onderzoek onder de medewerkers van de hogeschool, de huidige studenten, en de potentiële studenten. De respondenten staan links aangegeven en de reacties zijn gelabeld, de quotes zijn waar de labels vandaan komen. De analyseschema's van de huidige docenten en de potentiële studenten zijn onbewerkt overgenomen, dit betekent dat deze analyschema's fouten kunnen bevatten.*

**Vertrouwelijke informatie is verwijderd.**