

# Volle kracht Kameleon!

Op naar de toekomst!



Judy Kuperus, 12 juni 2014



Rondvaarten  
Avontureneiland  
Dorp Lenten



**Auteur** Judy Kuperus  
**Studentnummer** 153052  
**Opleiding** Leisure management  
**Datum** 12 Juni 2014  
**Plaats** Lippenhuizen

**Externe begeleider** Dinie Middelbrink  
**Interne begeleider** Stenden hogeschool  
N. de Graaf  
S. de Lange  
**Stagebedrijf** Kameleon Terherne

## Samenvatting

In deze scriptie staat een onderzoek beschreven naar attractiviteit van het bedrijf. In dit onderzoek is de attractiviteit van Kameleon Terherne, een dagattractie in Friesland geanalyseerd.

Kameleon Terherne is geïnspireerd op de Kameleonboeken van schrijver H. de Roos en het succes van het bedrijf is daarbij direct verbonden aan de populariteit van de boekenserie. Kameleon Terherne is een unieke attractie in Friesland waarbij, op typische wijze het Kameleon thema tot leven komt. Anno 2014 worden er minder boeken gelezen, inclusief de Kameleonboeken, daardoor ontstaat zich een bedreiging op het bestaansrecht van de dagattractie Kameleon Terherne. De doelstelling van dit onderzoek is om erachter te komen of Kameleon Terherne op lange termijn nog een bestaansrecht heeft en voor welke strategie zij het beste kunnen kiezen, om zo interessant te blijven voor de passant. Gebaseerd op de doelstelling van het onderzoek, is de volgende probleemstelling geformuleerd:

***“Hoe blijft Kameleon Terherne een attractief bedrijf voor de passant waardoor het bestaansrecht niet verloren zal gaan in de komende 5 jaar?”***

Door middel van field research zijn er vier interviews afgenomen, twee interviews over de interne omgeving met S. de Lange (directielid Kameleon Terherne) en J. Stedehouder (oud directeur Kameleon Terherne) daarnaast zijn er twee interviews over de externe omgeving van het bedrijf afgenomen met N. de Graaf (directielid Kameleon Terherne) en J. Jellema (leidinggevende Kameleon Terherne). Naast field research is er veel informatie verzameld door middel van deskresearch. Hierbij is informatie verzameld uit de literatuur zoals rapporten, onderzoeken en internetbronnen.

Om goede resultaten uit dit onderzoek te halen, wordt de probleemstelling ondersteund door vier deelvragen. Deze deelvragen zijn onder te verdelen in vier onderwerpen namelijk; interne omgeving, externe omgeving, trends en ontwikkelingen en de verhouding van de interne- en externe omgeving. In het laatste onderwerp *verhouding van de interne en externe omgeving* komt alle informatie samen in Sterkte, zwakte, kansen en bedreigingen (SWOT) analyse. De verzamelde informatie in de SWOT analyse is omgezet in een confrontatiematrix waaruit aanbevelingen zijn geschreven.

In de conclusie van het onderzoek, behaald uit de resultaten komt het volgende naar voren: Kameleon Terherne zit in een groeiende positie door de verandering in 2013 waarin zij van seizoensbedrijf naar jaarbedrijf zijn gegaan. Om de attractiviteit van het bedrijf te behouden kan Kameleon Terherne op de trends en ontwikkelingen inspelen, denkend hierbij aan het ontwikkelen van een nieuwe doelgroep. Daarnaast verandert de marketinggedachte van de ondernemer waar brandmatching, twee merken hun krachten bundelen om zo sterk naar voren te komen, een belangrijke rol zal spelen. Het bestaansrecht in de komende vijf jaar zal behouden worden, authenticiteit speelt vaker een grotere rol binnen de samenleving en men gaat steeds vaker op zoek naar een uniek belevenis.



Uit de confrontatiemix zijn een tiental aanbevelingen gekomen, de belangrijkste hierbij zijn ‘meer nadruk leggen op de drie generaties’. Door de drie generaties beter in beeld te brengen, kunnen er twee nieuwe doelgroep benaderd worden. Er kan ingespeeld worden op de vergrijzing, en het bedrijf kan zich uitbreiden met activiteiten voor peuters en kleuters.

Naast meer nadruk te leggen op de drie generaties biedt de nieuwe technologie kansen voor Kameleon Terherne. Door het toepassen van automatisering zouden mensen online toegangskaarten en souvenirs van de dagattractie kunnen aanschaffen.

Tot slot zal de komst van een nieuwe film de uitkomst zijn voor Kameleon Terherne om voor de komende vijf jaar een attractief bedrijf te blijven voor de passant. Door de ontwikkeling van een nieuwe film krijgt de naam Kameleon weer een nieuwe boost en zullen meer passanten de dagattractie bezoeken. De passant wil hierbij beleven, wat de karakters in de film ook beleefd hebben en zoeken dit bij Kameleon Terherne. Door daarnaast in de film een koppeling te maken met duurzaamheid, zal de kans vergroot worden op het ontvangen van subsidie.

## Summary

This thesis entails study on the attractiveness of a company. In this study an analyse is made of the attractiveness of Kameleon Terherne, a day attraction in Friesland.

Kameleon Terherne is inspired on the popularity of the book series “the Kameleon” written by H. de Roos. The success of the company is thereby directly connected to the popularity of these books. Kameleon Terherne is a unique attraction in Friesland, whereby the Kameleon theme comes to live comes. Now a days, in 2014 fewer books are read, including the Kameleonbooks, because of this, a threat has formed on the existence of the day attraction Kameleon Terherne. The purpose of this research is to find out if Kameleon Terherne does have, on the long term good right to exist and which strategy they should choose to keep the visitor interested. Based on this purpose, the following research question is formed.

***“How does Kameleon Terherne stays an attractive company for the visitor whereby the existence cannot get lost in the following 5 years? “***

Through the use of field research, four interviews were performed. Two of the interviews contain information about the internal environment, those interviews are taken with S. De Lange (management member Kameleon Terherne) and J. Stedehouder (ex-director Kameleon Terherne). The other two interviews contain information about the external environment those interviews are taken with N. De Graaf (management member Kameleon Terherne) and J. Jellema (supervisor Kameleon Terherne). Besides field research data was also collected by way of desk research, collecting data from books, research, internet sources and reports.

To obtain good results in this study, the research question is supported by four sub questions. These sub questions are divided into four subjects; internal environment, external environment, trends and developments and the relationship of the internal and external environment. In the last subject, all information from the earlier subjects is gathered in a Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT) analysis. This gathered information is turned into a confrontation matrix which leads to recommendations.

The following conclusions were obtained from this study: Kameleon Terherne holds a growing position due to the change in 2013 when the company changed from a seasonal company to a year-round company, thereby increasing the amount of visitors. To maintain the attractiveness of the company, Kameleon Terherne should adapt to the trends and developments like the development of a new target group. The marketing thought of the entrepreneur is changing, an important subject is brand matching whereby two brands joining their powers in order to increase their strengths. The company’s the following five years will be maintained because authenticity is playing a bigger role in society and the visitor is looking for a unique experience which is exactly what Kameleon Terherne has to offer to the visitor.

From the results of the confrontation matrix, ten recommendations are made. The most important recommendations are; accentuate the three generations. By bringing the three generations into frame, two new target groups can be approached. The company can respond to the ageing of the population and they can extend their activities for toddlers and infants.



Beside focussing on three generations, new technology can also provide a lot of opportunities for Kameleon Terherne. By applying automation of a web shop, people can buy their ticket online or purchase a souvenir.

Finally, the arrival of a new movie will be the solution to stay an attractive company for the following five years. By the development of a new movie, the company will get a boost and more visitors will come to Kameleon Terherne. The visitor wants to experience the scenes from the movie and can find this at Kameleon Terherne. If a topic on sustainability of can be merged into this movie the chance of getting subsidy will be enlarged.

## Voorwoord

In mei 2013 heb ik voor het eerst stage gelopen bij Kameleon Terherne van het onderzoeksmoduul Atwork, dit als onderdeel van mijn derde jaar van de opleiding Leisure management te Stenden hogeschool. Tijdens deze stageperiode heb ik een onderzoeksrapport geschreven betreffende het imago van Kameleon Terherne. Uit dit onderzoek kwam een ander beeld naar voren over het imago dan dat bedrijf probeert uit te stralen. Het imago van het Kameleondorp dat bij veel mensen leeft is dat Kameleon Terherne een mooi weer locatie is, terwijl het ook slechtweer activiteiten aanbiedt.

Mijn stage bij Kameleon Terherne, heeft mijn interesse gewekt in de werkzaamheden van dit recreatiebedrijf. Door de diversiteit binnen het bedrijf ben ik enthousiast geworden over mijn eerste stage bij Kameleon Terherne waardoor ik besloten heb om hier mijn afstudeerstage te volgen. Nu loop ik sinds september 2013 stage bij Kameleon Terherne kan ik terugkijken op een leerzame periode. Door middel van dit onderzoek heb ik meer inzicht gekregen in de recreatiebranche, hierdoor is mijn visie op deze branche in positieve zin veranderd. Mijn visie is verbreedt, waardoor ik als Leisure manager niet alleen mensen wil vermaken maar ook verder kijk naar hoe een recreatiebedrijf zich kan blijven ontwikkelen waardoor zij aantrekkelijk blijven voor de recreant. Ik zie in de recreatiebranche een praktijkgebied waarin ik in de toekomst meer zou willen betekenen.

Ik heb mijn scriptie niet op deze manier kunnen afronden zonder de begeleiding en hulp van verschillende mensen. Hiervoor wil ik mijn stagebegeleiders N. de Graaf en S. de Lange bedanken voor hun begeleiding bij het proces, het inzicht, de kennis en opbouwende gesprekken over mijn scriptie. Vanuit Stenden hogeschool wil ik stagedocent D. Middelbrink bedanken voor haar opbouwende feedback en haar kijk op mijn werk. Tot slot dank aan mijn ouders, broer, schoonzus en vriend Willem. Ouders, broer en schoonzus bedankt voor het controleren en nalezen van mijn scriptie waaruit goede feedback is ontstaan. Willem, bedankt dat je mij de ruimte en tijd hebt gegeven om aan mijn scriptie te werken en mezelf te ontwikkelen.

Mijn scriptie was het laatste onderdeel van mijn afstuderen waarna ik nu het werkveld in ga op zoek naar een nieuwe baan en een toekomst vol verrassingen.

Judy Kuperus  
Terherne, juni 2014

## Inhoud

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| Samenvatting.....                                | 1  |
| Summary .....                                    | 5  |
| Voorwoord .....                                  | 7  |
| Inhoud .....                                     | 8  |
| Lijst van bijlagen .....                         | 12 |
| 1. Inleiding .....                               | 13 |
| 1.1 Achtergrond.....                             | 13 |
| 1.2 Aanleiding.....                              | 13 |
| 1.3 Relevantie.....                              | 14 |
| 1.4 Doelstelling.....                            | 14 |
| 1.5 Probleemstelling.....                        | 15 |
| 1.6 Onderzoeksmethode.....                       | 16 |
| 1.7 Opbouw rapport.....                          | 18 |
| 1. Interne omgeving .....                        | 19 |
| 1.1 Bedrijfscultuur .....                        | 19 |
| 1.2 Marktsegmentatie .....                       | 19 |
| 1.2.1 Geografische segmentatie.....              | 20 |
| 1.2.2 Demografische segmentatie.....             | 20 |
| 1.2.3 Psychografische segmentatie .....          | 21 |
| 1.2.4 Gedragssegmentatie .....                   | 21 |
| 1.3 Marktbenadering.....                         | 22 |
| 1.3.1 Doelgroepbepaling .....                    | 22 |
| 1.3.2 Positionering.....                         | 22 |
| 1.4 Situatieschets .....                         | 23 |
| 1.4.1 Bezoekersaantallen .....                   | 23 |
| 1.4.2 Van seizoensbedrijf naar jaarbedrijf ..... | 24 |

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| 1.4.3 Visie Kameleon Terherne .....                                | 24 |
| 2. Externe Omgeving .....                                          | 26 |
| 2.1 Omgevingsinvloeden .....                                       | 26 |
| 2.1.1 Politieke invloeden .....                                    | 26 |
| 2.1.2 Economische invloeden.....                                   | 27 |
| 2.1.3 Sociale invloeden.....                                       | 28 |
| 2.1.4 Technologische invloeden .....                               | 29 |
| 2.1.5 Ecologische invloeden .....                                  | 30 |
| 2.1.6 Juridische invloeden .....                                   | 31 |
| 2.2 Concurrentie.....                                              | 31 |
| 2.2.1 Wie zijn concurrenten? .....                                 | 32 |
| 2.2.2 Productvorm concurrenten.....                                | 32 |
| 3. Trends en ontwikkelingen .....                                  | 35 |
| 3.1 Algemeen.....                                                  | 35 |
| 3.1.1 Demografische- en economische trends en ontwikkelingen ..... | 35 |
| 3.1.2 Sociaal culturele trends en ontwikkelingen .....             | 37 |
| 3.1.3 Technologische trends en ontwikkelingen .....                | 37 |
| 3.2 Recreatiebranche .....                                         | 38 |
| 3.2.1 Toerisme.....                                                | 38 |
| 3.3 Boekenbranche.....                                             | 41 |
| 3.3.1 Boekenmarkt .....                                            | 42 |
| 3.3.2 Bibliotheek.....                                             | 42 |
| 3.4. Marketing trends en ontwikkelingen .....                      | 44 |
| 3.4.1 Social media.....                                            | 44 |
| 3.4.2 Verandering marketinggedachte.....                           | 45 |
| 4. Omgevingsanalyse .....                                          | 48 |
| 4.1 Interne omgeving .....                                         | 48 |

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1.1 Sterkten .....                                                        | 49 |
| 4.1.2 Zwakten .....                                                         | 50 |
| 4.2 Externe omgeving.....                                                   | 51 |
| 4.2.3 Kansen .....                                                          | 51 |
| 4.3.3 Bedreigingen.....                                                     | 53 |
| 5. Conclusie en aanbevelingen.....                                          | 55 |
| 5.1 Conclusie .....                                                         | 57 |
| 5.2 Aanbevelingen.....                                                      | 57 |
| 5.2.1 Sterke punten inspelen op kansen .....                                | 58 |
| 5.2.2 Kansen inspelen op zwakten .....                                      | 60 |
| 5.2.3 Sterke punten inzetten om bedreiging af te weren .....                | 62 |
| 5.2.4 Zwakke punten versterken om bedreiging te vermijden. ....             | 63 |
| 5.3 Reflectie.....                                                          | 65 |
| Bibliografie .....                                                          | 67 |
| Bijlagen .....                                                              | 72 |
| Bijlage 1: Format interview huidige situatie.....                           | 72 |
| Bijlage 2: Verslaglegging interview J. Stedehouder.....                     | 73 |
| Bijlage 3: Verslaglegging interview S. de Lange.....                        | 78 |
| Bijlage 4: Concurrentievergelijking.....                                    | 82 |
| Bijlage 5: Huishoudenontwikkeling 2010-2040 per gemeente .....              | 85 |
| Bijlage 6: Gemiddelde huishoudenomvang en huishouden naar type .....        | 85 |
| Bijlage 7: Overzicht genomen vervoersmiddelen 2013, inkomend toerisme ..... | 86 |
| Bijlage 8: Overzicht cijfers in boekenbranche .....                         | 86 |
| 8.1 Boekenbranche kindermeting .....                                        | 86 |
| 8.2 Overzicht cijfers genre boek.....                                       | 87 |
| 8.3 Overzicht cijfers soort genre .....                                     | 87 |
| 8.4 Overzicht cijfers televisie attitude.....                               | 88 |



|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Bijlage 9: Verslaglegging interview N. de Graaf ..... | 89 |
| Bijlage 10: Verslaglegging interview J. Jellema ..... | 92 |



## Lijst van bijlagen

|            |                                                            |
|------------|------------------------------------------------------------|
| Bijlage 1: | Format interview huidige situatie                          |
| Bijlage 2: | Verslaglegging interview J. Stedehouder                    |
| Bijlage 3: | Verslaglegging interview S. de Lange                       |
| Bijlage 4: | Concurrentievergelijking                                   |
| Bijlage 5: | Huishoudenontwikkeling 2010-2040 per gemeente              |
| Bijlage 6: | Gemiddelde huishoudenomvang en huishouden naar type        |
| Bijlage 7: | Overzicht genomen vervoersmiddelen 2013, inkomend toerisme |
| Bijlage 8  | Overzicht cijfers in boekenbranche                         |
| Bijlage 9  | Verslaglegging interview N. De Graaf                       |
| Bijlage 10 | Verslaglegging interview J. Jellema                        |

## 1. Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over het tot stand komen van het onderzoek. Het onderzoek bestaat uit onderzoeksvragen die met behulp van deelvragen ondersteund worden. Tevens worden de verschillende, toegepaste onderzoeksmethoden toegelicht. Tot slot zal er kort ingegaan worden over de opbouw en de structuur van dit rapport over de attractiviteit van Kameleon Terherne de komende vijf jaar.

Er zijn vele manieren om een bezoeker aan een recreatiebedrijf te noemen, zoals 'klant' of 'toerist'. Bij recreatiebedrijf Kameleon Terherne, wordt de term 'passant' gebruikt, om die reden zal dit rapport ook de term passant gebruiken om aan te duiden dat het hier om een klant/toerist gaat.

### 1.1 Achtergrond

Kameleon Terherne is een unieke attractie in Friesland waar op typische wijze het Kameleon thema tot leven komt. Kameleon Terherne opereert vanuit het hart van het dorp Terherne, van origine een eiland dat omsloten is door enerzijds het Sneekermeer en anderzijds de Poelen. (de Graaf, 2009)

In de weekenden en vakanties is Kameleon Terherne geopend voor publiek. Tijdens de rondvaart neemt een gids de bezoeker mee in een belevingstocht over het water, zo wordt het avontureneiland en het dorp Lenten aangedaan. Op het avontureneiland kan zowel jong als oud een avontuurlijke route volgen of consumeren en recreëren. In het dorp Lenten kan de bezoeker een speurtocht volgen aan de hand van pratende melkbussen. (de Graaf, 2009) Met deze actieve speurtocht creëert Kameleon Terherne een wereld waarin de bezoeker zowel actief als passief in kan stappen in de beleving van de Kameleonboeken en Kameleonfilms. Niet alleen tijdens het hoogseizoen maar ook in het voor- en naseizoen richt Kameleon Terherne zich op de groepsmarkt uit het noorden van Nederland waarbij er begeleide activiteiten worden aangeboden. De activiteiten van de groepen staan in het teken van samenwerking, educatie, duurzaamheid en natuurbeleving. Het product voor de groepsmarkt biedt ruimte voor het ontwikkelen van een groepsgeen product.

### 1.2 Aanleiding

Kameleon Terherne is een dagattractie geïnspireerd op de Kameleonboeken van schrijver H. de Roos. Het succes van het bedrijf is direct verbonden met de populariteit van de boekenserie. Deze verbondenheid tussen het park en de populaire boeken kent ups en downs. Anno 2014 worden er minder boeken gelezen, inclusief de Kameleonboeken. Daardoor ontstaat er een bedreiging op het bestaansrecht van de dagattractie Kameleon Terherne. De bestaansbedreiging van het park is aanleiding geweest om een attractiviteit onderzoek te verrichten. Centraal in dit onderzoek staan de vraagstukken over de interne- en externe omgeving van het bedrijf en welke trends en ontwikkelingen nodig zijn om op de lange termijn een stabiel bestaansrecht te garanderen.

### 1.3 Relevantie

Het onderzoek zoals in dit rapport geschreven wordt, zal relevant zijn voor mijn stagebedrijf Kameleon Terherne. De uitkomst van dit onderzoek wordt door mijn stagebedrijf gebruikt om hun interne organisatie te verbeteren en advies te geven om, in de toekomst extern goed te kunnen exploiteren. Tevens geeft het rapport inzicht in trends waarop zij inspelen waardoor het productaanbod verbreedt wordt en zal leiden naar winstgevendheid. Het bedrijf kan het rapport ook gebruiken om aan potentiële nieuwe partners te tonen dat door een paar aanpassingen, het bedrijf Kameleon Terherne op zijn minst vijf jaar goed kan draaien. Dit kan de nieuwe partners het vertrouwen geven om in het bedrijf te investeren en hiermee samenwerkingverbanden verbreden.

Verder is het rapport niet alleen relevant voor het park zelf, maar ook voor de uitgever van de Kameleonboeken, Kluitman. Zoals eerder gezegd, het succes van het park is gebaseerd op de populariteit van de boeken, echter geldt dit andersom ook. Hierdoor kan de uitgever Kluitman zien hoe Kameleon Terherne over vijf jaar nog steeds een succesvol bedrijf is waarna Kluitman eventueel zijn keuzes kan veranderen in de marketing van de Kameleonboeken.

Dit onderzoeksrapport zal ook gegeven worden aan Stichting Erve Hotze de Roos, deze stichting wil het werk van Hotze de Roos in leven houden. Door het lezen van het onderzoeksrapport kunnen zij bepalen op welke manier zij Kameleon Terherne kunnen ondersteunen.

Het onderzoek is tevens relevant voor toeristische platformen zoals “Beleef Friesland”, zodat zij meer informatie verkrijgen over een recreatie bedrijf in Friesland. Doordat zij verantwoordelijk zijn voor het provinciale gastheerschap is dit onderzoeksrapport een interessant document om te lezen en wellicht antwoorden uit te halen die ook voor hen relevant zijn.

### 1.4 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om erachter te komen of Kameleon Terherne op lange termijn nog een bestaansrecht heeft en voor welke externe strategie het bedrijf kan kiezen, om zo interessant te blijven voor de passant. Dit omdat boeken minder gelezen worden dus ook de Kameleonboeken waar het bedrijf op gebaseerd is en hierdoor wordt het voortbestaan van Kameleon Terherne bedreigd. Met de uitkomsten van dit onderzoek analyseert de opdrachtgever Kameleon Terherne de diverse externe strategieën waarna deze geïmplementeerd kunnen worden binnen het bedrijf. Op deze manier zal de populariteit van het park en het bestaansrecht ook in de toekomst gegarandeerd zijn.

## 1.5 Probleemstelling

Om dit doel te bereiken is het onderzoeksonderwerp ‘attractiviteit van het bedrijf’ nader bekeken en daaruit is een probleemstelling geformuleerd. Deze probleemstelling luidt:

*‘Hoe blijft Kameleon Terherne een attractief bedrijf voor de passant waardoor het bestaansrecht niet verloren zal gaan in de komende 5 jaar?’*

Om een goed antwoord te krijgen op de probleemstelling zijn een aantal deelvragen opgesteld die leiden tot een uitkomst van het onderzoek.

### 1. Hoe ziet de huidige situatie van Kameleon Terherne eruit?

Om erachter te komen hoe Kameleon Terherne zijn bestaansrecht kan behouden wordt er gekeken naar de huidige situatie. Om dit te bepalen wordt er gekeken naar de marktsegmentatie, dit geeft een breed beeld weer over hoe het bedrijf opereert. Door de marktsegmentatie van de afgelopen 6 jaar (2007-2013) te vergelijken met de marktsegmentatie van dit moment kan er op basis van deze vergelijking een conclusie worden gemaakt over hoe het bedrijf is veranderd na het aanstellen van een nieuwe directeur in 2009. Daarnaast wordt vastgesteld of de verandering in 2013 van seizoensbedrijf naar jaarbedrijf invloed heeft gekregen op de attractiviteit van het bedrijf. Het uiteindelijke doel van deze vraag is om een goede basis te maken waarop nieuwe gegevens toegepast kunnen worden.

### 2. Welke invloeden uit de macro omgeving hebben betrekking op Kameleon Terherne?

Hierbij wordt gekeken naar invloeden vanuit politiek, economisch, maatschappelijk, technologisch, milieu en juridisch oogpunt. Dit is van belang omdat deze omgevingsinvloeden welvaart aan een bedrijf kunnen bieden maar er kunnen ook tekortkomingen aan het licht kunnen komen. Met deze vraag kan er een beeld gecreëerd worden om te kijken hoe Kameleon Terherne reageert op de invloeden vanuit de macro omgeving.

### 3. Wat zijn de trends en ontwikkelingen op dit moment die relevant zijn voor Kameleon Terherne?

Trends en ontwikkelingen geven een beeld over wat Kameleon Terherne op lange termijn kan verwachten. Hierbij wordt naast de algemene trends en ontwikkeling ook specifiek gekeken naar de trends en ontwikkelingen binnen de recreatiebranche, boekenmarkt en marketing omdat die het meest relevant zijn voor het bedrijf. Het doel van deze vraag is om inzicht te krijgen hoe deze trends en ontwikkelingen toepasbaar zijn op externe omgeving.

### 4. Hoe verhouden de interne- en externe omgeving zich bij Kameleon Terherne?

Om een volledig beeld te krijgen van de micro, meso en macro omgeving, worden de sterke en zwakke punten van de interne omgeving in kaart gebracht. Tevens wordt er gekeken naar de kansen en bedreigingen vanuit de externe omgeving. Deze vierde deelvraag zal een duidelijk overzicht geven over de totale omgeving waarbij het als basis dient in het volgende hoofdstuk “conclusie en aanbevelingen”. In dit hoofdstuk wordt het theoretische model vertaald naar een matrixmodel. Dit matrixmodel leidt tot aanbeveling naar het bedrijf Kameleon Terherne

## 1.6 Onderzoeksmethode

Het onderzoek bestaat uit een triangulatie onderzoek. Bij een triangulatie onderzoek wordt de kwaliteit van de ondersteunde deelvragen verhoogd doordat je zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek verricht (Verhoeven, 2010).

Bij het kijken naar de eerste deelvraag *‘Hoe ziet de huidige situatie van Kameleon Terherne eruit?’* wordt er zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek verricht. Doormiddel van fieldresearch worden er twee interviews gehouden waarbij kwalitatieve informatie wordt gegeven over de marktsegmentatie van het bedrijf. Daarnaast worden de bezoekersaantallen van de afgelopen jaren besproken tijdens het interview waardoor kwantitatieve gegevens worden ontvangen. De interviews worden gehouden met S. de Lange, directielid van Kameleon Terherne en J. Stedehouder, oud-directeur Kameleon Terherne. Tevens wordt er een kleine deskresearch verricht om te achterhalen of de verandering van seizoensbedrijf naar jaarbedrijf invloed heeft gehad op de attractiviteit van het bedrijf. De informatie wordt verkregen uit literatuuronderzoek en door middel van het analyseren van de data gegevens van het bedrijf.

Deelvraag twee *‘Welke invloeden uit de macro omgeving hebben betrekking op Kameleon Terherne?’* wordt onderzocht door middel van deskresearch. Informatie zal verkregen worden door het bestuderen van actuele nieuwsbladen, betrouwbare internetbronnen, rapporten en gehouden interviews of rapportages van televisie. Daarnaast wordt er ook gekeken naar de eerste verkregen informatie uit deelvraag twee, dit omdat deze informatie bepaalde onderwerpen bevat die in deelvraag drie terugkomen en eventueel toegepast kunnen worden.

In deelvraag drie *‘Wat zijn de trends en ontwikkelingen op dit moment die relevant zijn voor Kameleon Terherne?’* wordt deskresearch toegepast waarbij de kwalitatieve informatie wordt gevonden in literatuur, verschillende betrouwbare internetbronnen en onderzoeksrapporten. Kwantitatieve gegevens worden verwerkt door middel van statische methoden, tevens wordt dit gebruikt om de grootten van een stijging of daling weer te geven.

Bij deelvraag vier *‘Hoe ziet de interne- en externe omgeving van Kameleon Terherne eruit?’* wordt kwalitatieve informatie verricht aan de hand van fieldresearch. Één interview wordt gehouden met N. de Graaf, directielid Kameleon Terherne, tijdens dit interview zal hij een analyse maken van de interne- en externe omgeving van het bedrijf. Daarnaast wordt groepsbegeleider /assistent leidinggevende J. Jellema geïnterviewd, tijdens dit interview zal zijn kijk op de omgeving van het bedrijf aan de orde komen. Op deze manier wordt er een beeld verkregen waarin twee personen met verschillende functies binnen het bedrijf de marktomgeving analyseren. Het fieldresearch zal onderbouwt worden met een deel literatuuronderzoek verkregen vanuit eerdere deelvragen.

Na het beantwoorden van alle deelvragen is er doormiddel van field en deskresearch zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek verricht.

### **Beperkingen**

Het onderzoeksgebied wordt beperkt doordat er geen breed beeld kan worden geschetst over de attractiviteit van Kameleon Terherne van de afgelopen jaren. De informatie over de situatie is alleen te achterhalen aan de hand van interviews met de huidige directie en met de oud-directeur. Er is geen archief aanwezig met bedrijfsrapporten, die een duidelijker beeld over de situatie van Kameleon Terherne schetsen. Daarnaast is de informatie van dit onderzoek alleen gebaseerd van interviews en literatuur, hierbij is de mening van de passant niet in beschouwing genomen. Om een

goed onderzoek neer te zetten in de korte onderzoeksperiode zijn er prioriteiten gesteld om de betrouwbaarheid van het rapport te waarborgen. In een vervolgonderzoek kan er gebruik worden gemaakt van meningen van de passanten om een compleet beeld te creëren over het recreatiebedrijf Kameleon Terherne.

### ***Betrouwbaarheid en validiteit***

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen, worden er verschillende bronnen geraadpleegd en wordt de vergrepen informatie met elkaar vergeleken waardoor er overeenkomsten naar voren komen en er op verschillen gereflecteerd kan worden. Naast het gebruik van diverse bronnen vanuit de literatuur en het internet wordt er gebruik gemaakt van interviews. Deze interviews worden persoonlijk uitgevoerd en met toestemming van de geïnterviewde opgenomen. Op deze manier is de informatie van het interview gemakkelijk te achterhalen waardoor het interview valide blijft. De validiteit van dit onderzoek is voor de komende vijf jaar tot 2019, dit is gebaseerd op de tijds aanduiding die wordt gegeven in de probleemstelling. Een periode van vijf jaar is gekozen omdat de trends en ontwikkelingen die gebruikt worden voor dit onderzoek continu veranderen. Niet alleen door de verandering van trends en ontwikkelingen gedurende vijf jaar, maar wanneer men een periode van langer dan vijf jaar neemt, wordt er gebruik gemaakt van een toekomstscenario. Het schrijven van toekomstscenario's is niet de wens van Kameleon Terherne

### ***Conceptueel model***

In het onderzoek staat het onderwerp attractiviteit van het bedrijf centraal, deze staat dan ook centraal in het conceptueel model. De attractiviteit van het bedrijf is afhankelijk van de volgende variabelen: trends, ontwikkelingen en marktsegmentatie. De trends en ontwikkelingen hebben invloed op de attractiviteit van het bedrijf doordat de passant in deze tijd veel kijkt naar wat er op het moment speelt. Tevens wordt er in de druk bezette samenleving gekeken naar een zo goed mogelijk programma/daginvulling binnen een korte tijd. Hierbij spelen de algemene trends en ontwikkelingen een rol maar ook de trends en ontwikkelingen op het gebied van recreatie. Door op deze manier in te spelen op de trendverwachtingen van de komende jaren wordt er vooruit gelopen op de concurrentie. Omdat Kameleon Terherne verbonden is met de populariteit van de gelijknamige boekenreeks, is het belangrijk om ook de trends en ontwikkelingen binnen de boekenmarkt te bestuderen. Hierbij wordt gekeken naar het aantal lezende kinderen en wat de invloed zal gaan worden als de boekenserie digitaal gepubliceerd wordt.

Naast de trends en ontwikkelingen heeft ook het variabele kenmerk marktsegmentatie heeft invloed op de attractiviteit van het bedrijf. Bij de marktsegmentatie wordt gekeken wat de doelgroep van het bedrijf is. Dit marktsegment namelijk de doelgroep, kan verschuiven wanneer de demografische trends en ontwikkelingen drastisch veranderen. Ten slotte is er een tweezijdige connectie tussen attractiviteit en de toekomst. Door het bedrijf aantrekkelijk te maken, kan het bedrijf langer voortbestaan in de toekomst. De variabelen en de onderlinge connecties komen samen in een conceptuele model zoals schematisch weergegeven is in figuur 1.1



Figuur 1.1: Conceptueel model attractiviteit Kameleon Terherne de komende 5 jaar.

## 1.7 Opbouw rapport

Om een duidelijk beeld te geven over de structuur van het rapport wordt in deze paragraaf de opbouw van het rapport weergegeven.

### **Hoofdstuk 1:                   Interne omgeving**

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie van Kameleon Terherne in kaart gebracht, zodat de verzamelde gegevens een goede basis vormen voor het verloop van het onderzoek.

### **Hoofdstuk 2:                   Externe omgeving**

In dit hoofdstuk wordt er naar de externe invloeden van Kameleon Terherne gekeken, dit wordt gedaan aan de hand van een analyse over omgevingsinvloeden en door de concurrentie in kaart te brengen.

### **Hoofdstuk 3:                   Trends en ontwikkelingen**

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de trends en ontwikkelingen van dit moment, waarbij de trends en ontwikkelingen in het algemeen, de recreatiebranche, de boekenbranche en de marketing aan bod komen.

### **Hoofdstuk 4:                   Omgevingsanalyse**

In dit hoofdstuk komt alle informatie van de eerder verzamelde hoofdstukken, samen met informatie uit interviews terecht in een omgevingsanalyse. Deze omgevingsanalyse weergeeft een duidelijk beeld over de interne- en externe omgeving van Kameleon Terherne.

### **Hoofdstuk 5:                   Conclusie en Aanbevelingen**

Op basis van de onderzochte resultaten wordt in dit hoofdstuk een conclusie gevormd, welke antwoord geven op de hoofdvraag en deelvragen. Na de conclusie wordt aan de hand van een confrontatiematrix aanbevelingen gedaan aan Kameleon Terherne om zo het bestaansrecht van de dagattractie te behouden. Tot slot wordt er een reflectie op het onderzoek gegeven waarna er een aanbeveling gedaan naar een vervolgonderzoek.

### **Hoofdstuk 6:                   Bronnenlijst**

Dit hoofdstuk geeft een overzicht weer van de bronmaterialen die gedurende het onderzoek zijn gebruikt.

### **Bijlagen:**

De voor het onderzoek gedane interviews zijn in de bijlage opgenomen, daarnaast is er een duidelijk overzicht in geplaatst over de concurrentie analyse en zijn er illustraties in te vinden, welke de informatie in het onderzoek verhelderen.

## 1. Interne omgeving

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de huidige situatie van Kameleon Terherne. Hier wordt beschreven hoe de bedrijfscultuur eruit ziet, welke strategie het bedrijf hanteert en hoe het bedrijf zich positioneert in de markt. Het belang van dit hoofdstuk is om een goede basis te maken, waarop de verzamelde gegevens van de volgende hoofdstukken kunnen worden toegepast.

### 1.1 Bedrijfscultuur

Een bedrijfscultuur is de manier waarop de werkzaamheden en omgang in het bedrijf er dagelijks aan toe gaat. Een bedrijfscultuur geeft de perceptie aan wat binnen het bedrijf belangrijk is en welke normen en waarden het bedrijf nastreeft (Lovelock & Wirtz, 2011).

Kameleon Terherne voert een mensgerichte stijl uit naar zijn medewerkers toe. Onderling wordt er op een formeel/informele manier met elkaar omgegaan. Dit wil zeggen dat er altijd ruimte is om te grappen maar er ook veel momenten zijn waarop serieus en dus formeel met elkaar wordt omgegaan. Iedere dag is er een voor- en nabespreking met het personeel, hier wordt de dag besproken en op een goede wijze afgesloten. Door de besprekingen iedere dag wordt de kwaliteit van het bedrijf naar een hoger niveau gebracht.

Het draait binnen dit bedrijf om het motiveren, stimuleren en begeleiden van medewerkers, dit komt doordat de kracht van het bedrijf draait op stagiaires en vrijwilligers. De stagiaires moeten hierbij voornamelijk goed begeleid worden waarbij motivatie en stimulering erg van belang is. Naast het intensief begeleiden van de stagiaires is er voor de stagiaires ook ruimte tot medezeggenschap in hun werk. Doordat de bedrijfseigenaren zich regelmatig op de werkvloer bevinden zijn wordt er veel overlegd waardoor de stagiaires hun gedachte gemakkelijker uitspreken naar de eigenaren toe. Daarnaast heerst er een opendeuren beleid, dit houdt in dat de deur van het kantoor altijd open staat. Mocht een medewerker of stagiaire vragen hebben, kan deze vrij naar binnen lopen advies te vragen of te overleggen over een opdracht.

### 1.2 Marktsegmentatie

Om erachter te komen hoe de huidige situatie van Kameleon Terherne eruitziet, wordt er gebruik gemaakt van marktsegmentatie. Met marktsegmentatie wordt bedoeld, het indelen van de markt in afzonderlijke klantgroepen, deze klantgroepen hebben verschillende behoeften, kenmerken en gedragingen die een aparte marketingmix nodig hebben (Kotler, 2009). In het boek *'Grondslagen van de marketing'* wordt marktsegmentatie als volgt beschreven; het opdelen van de totale markt voor een product in kleinere groepen met gelijke behoeften of gedrag. Dit, om de producten en marketingstrategieën aan te passen op de wensen en behoeften van de gelijksoortige marktsegmenten (Verhage, 2013).

De totale markt wordt opgesplitst in segmenten om achter de behoeften en kenmerken van elke klantgroep te komen. De meest gebruikelijke marktsegmenten zijn geografische, demografische, psychografische en gedragssegmentatie (Verhage, 2013). In de volgende paragrafen wordt ieder marktsegment behandeld.

De data is verzameld aan de hand van twee open, half gestructureerde interviews. Er is voor half gestructureerde interviews gekozen zodat er ruimte blijft voor de geïnterviewde om een eigen inbreng te geven. De interviews zijn gehouden met oud-directeur van Kameleon Terherne J. Stedehouder en huidig directielid S. de Lange, om erachter te komen wat de huidige situatie van Kameleon Terherne is. Tijdens het interview zijn met name de onderwerpen marksegmentatie en marktbenadering aanbod gekomen.

Het interviewformat en de twee interviews kunt u vinden in bijlage 1-3.

### **1.2.1 Geografische segmentatie**

Bij een geografische segmentatie wordt de markt ingedeeld in geografische secties zoals regio's en provincies (Verhage, 2013).

Van 1995 tot 2009 bestond de geografische segmentatie van Kameleon Terherne uit de provincies Gelderland, Overijssel, Groningen, Flevoland en Friesland. Het bedrijf ging hierbij uit van een verzorgingsgebied met een straal van 100 kilometer. Na 2009 is hier verandering in gekomen en richt Kameleon Terherne zich voornamelijk op de noordelijke provincies Friesland, Groningen en Drenthe. Het verzorgingsgebied is hierbij verkleind naar een straal van 50 kilometer.

Vanuit de groepsmarkt is de geografische segmentatie met name gericht op Friesland. Scholen die hun schoolreis of schoolkamp bij Kameleon Terherne doorbrengen komen met name uit Friesland en hebben een aanrijtijd van ongeveer drie kwartier. Kijkend naar de zakelijke markt, met name gericht op bedrijfsuitjes komt men alleen uit Friesland, de zakelijke markt heeft hierbij een aanrijtijd van een half uur. De families binnen de groepsmarkt komen vooral uit Friesland, maar Kameleon Terherne trekt ook passanten vanuit bijvoorbeeld Noord-Brabant. Het komt voor dat families uit Friesland een familiedag organiseren waarbij de familie uit andere provincies naar Kameleon Terherne moeten afreizen om bij de familiedag aanwezig te zijn.

Kameleon Terherne richt zich weinig tot niet op zuid-Nederland omdat slechts 5% van de bezoekers uit zuid-Nederland komt. Voor het bedrijf is deze doelgroep te klein om in de geografische segmentatie op te nemen.

### **1.2.2 Demografische segmentatie**

Bij demografische segmentatie wordt de markt ingedeeld naar leeftijd, geslacht, inkomen en nationaliteit (Verhage, 2013).

De grootste doelgroep van Kameleon Terherne is kinderen. Vroeger waren het met name de ouders die hun kinderen meenamen naar Kameleon Terherne. De ouders hadden de boeken gelezen en verwachtten de beleving van de boeken terug te zien gedurende het bezoek. Nu is Kameleon Terherne nog steeds gericht op de doelgroep die zich lieert aan de Kameleon en de boeken heeft gelezen, maar daarnaast is er nog een grote doelgroep die wellicht de film heeft gezien maar geen weet heeft van de Kameleonboeken.

Van de doelgroep waar Kameleon Terherne zich op richt zijn het met name passanten met een modaal inkomen. Veel passanten nemen hun eigen eten en drinken mee waardoor een uitje niet duur hoeft te zijn. Een dagje weg is een luxe maar wanneer Kameleon Terherne spaaracties

organiseert met de regionale supermarkt Poiesz, trekt Kameleon Terherne ook passanten die onder het modale inkomen zitten.

Kijkend naar de nationaliteit van de passant bij Kameleon Terherne zijn dit met name Nederlanders. Er zijn weinig allochtonen en buitenlandse toeristen die de dagattractie bezoeken.

### **1.2.3 Psychografische segmentatie**

Bij psychografische segmentatie wordt de markt ingedeeld in verschillende groepen op basis van levensstijl of persoonlijkheid (Verhage, 2013).

Zowel vroeger in 1995 tot nu 2014 speelt Kameleon Terherne in op de karaktereigenschappen van de passant. Kijkend naar de persoonlijkheid van de passant wordt door middel van humor en taalgebruik ingespeeld op de beleving van de passant. Vanaf 2009 worden programma's persoonsgebonden gemaakt waardoor Kameleon Terherne weet hoe erop de groep gereageerd kan worden. In een groep wordt de karaktereigenschap van een passant op unieke manier gekoppeld aan één van de vier natuurelementen water, aarde, lucht en vuur. Ieder natuurelement staat voor een bepaald karakter en door passanten aan een element te koppelen, wordt de passant bewust van zijn/haar eigen karakter.

### **1.2.4 Gedragssegmentatie**

Bij gedragssegmentatie wordt de markt ingedeeld in naar aanleiding van de houding van een passant ten opzicht van het product (Verhage, 2013).

Ruim 40% van de passanten die Kameleon Terherne bezoekt is voorbereid en weet welk arrangement ze gaan nemen. Van de vier arrangementen die Kameleon Terherne aanbiedt, bepaalt met name de prijs, de keuze van de passant. Kijkend naar het herhalingsbezoek van Kameleon Terherne is dit de afgelopen jaren veranderd. Zo gaf Stedehouder in het interview aan dat in de periode 1995-2009 veel herhalingsbezoeken plaats vonden. Daarentegen verteld de Lange in het interview dat er nog wel herhalingsbezoeken plaats vinden, echter zijn dit er niet veel. De herhalingsbezoeken die Kameleon Terherne op dit moment ervaart zijn met name kinderen die de dagattractie bezocht hebben en jaren later terug komen met hun gezin maar ook gezinnen die familiedag bij Kameleon Terherne hebben gevierd komen terug met hun eigen gezin.

## 1.3 Marktbenadering

In paragraaf 1.1 '*marktsegmentatie*' is de marktsegmentatie van Kameleon Terherne duidelijk in beeld gebracht. Tijdens deze paragraaf wordt de marktbenadering in beeld gebracht. Hierbij wordt aangegeven hoe Kameleon Terherne de passant bereikt en waarin zij zich onderscheiden ten opzichte van andere recreatiebedrijven.

Om de markt op de juiste manier te benaderen, is het indelen van een doelgroep beslissend voor de diensten die het bedrijf wil bedienen (Kotler, 2009). In het boek '*grondslagen van marketing*' wordt het begrip marktbewerking genoemd om de marktbenadering in beeld te brengen. Bij marktbewerking komt geconcentreerde marketing aanbod. Dit houdt in dat men zich tot één of een aantal kleinere segmenten richt. Wanneer bij geconcentreerd marketing de doelgroep bepaling in beeld is gebracht, komt de positionering aanbod. Bij positionering gaat het over de relatie tussen de perceptie van klant en product (Verhage, 2013). Daarnaast wordt bij positionering gekeken naar de realisatie van de positie van een bedrijf in gewaarwording van de bezoeker ten opzichte van soortgelijke concurrerende bedrijven (Kotler, 2009).

### 1.3.1 Doelgroepbepaling

Tussen 1995 en 2009 waren het met name kinderen met hun ouders die Kameleon Terherne bezochten. De ouders kwamen van de generatie waarbij in hun jeugd de Kameleonboeken erg populair. Vanaf 2009 is de doelgroep van Kameleon Terherne langzaam uitgebreid waarin de doelgroep wordt onderverdeeld in de groepsmarkt en passantenmarkt. De groepsmarkt bestaat uit scholen vanuit het basisonderwijs, voortgezet onderwijs als middelbaar beroepsonderwijs en hoger beroepsonderwijs. Voor ieder soort onderwijs is er een programma aanwezig waarin de passant activiteiten krijgt aangeboden die behoort tot het niveau van de groep. Naast onderwijs biedt Kameleon Terherne de families van 5-85 jaar diverse activiteiten aan, zij komen hier met een familiedag, door de dag zo compleet mogelijk te maken wordt er een balans gemaakt waarin alle leeftijden genieten van het programma. Als laatste is er binnen de groepsmarkt, de zakelijke markt, deze varieert van jonge professionals tot de oudere werknemers, hierin wordt specifiek aandacht gericht op samenwerkingsactiviteiten om een goed samenwerkingsverband op te bouwen.

In de passantenmarkt ontvangt Kameleon Terherne jong en oud. Kijkend naar het type klant trekt het bedrijf avontuurlijke, ondernemende passanten die graag in contact staan met andere mensen. De werknemers van Kameleon Terherne spelen hierop in door ieder passant en groep te lezen door hen vervolgens een passend arrangement te geven. Het lezen van de groep wordt gedaan door open vragen aan de passant te stellen om zo achter het antwoord over de intentie van het bezoek van de passant. Door het juiste arrangement te bieden ontvangt de bezoeker een succesvolle beleving van het product.

### 1.3.2 Positionering

Vanaf 1995, de begin jaren van de Kameleon, positioneerde het bedrijf zich met het feit dat Kameleon Terherne een kleinschalige dagattractie was met een aantrekkelijk uiterlijk. Kameleon Terherne bevindt zich in een klein dorpje waarbij de inwoners erg betrokken waren bij de dagattractie. Daarnaast was er sterke betrokkenheid van de werknemers naar de passanten toe, dit werd gewaardeerd door de passant. Nu bijna twintig jaar later, bevindt Kameleon Terherne zich nog steeds in het kleine dorpje maar de inwoners zijn minder betrokken bij de dagattractie. Wat niet

veranderd is, is de betrokkenheid van de werknemers naar de passant toe. Contact staat bij het bedrijf centraal waardoor de werknemers de passant een zo plezierig mogelijke dag wil bezorgen. Een unieke positionering van Kameleon Terherne is de actieve beleving die het bedrijf biedt, de passant doet mee aan activiteiten. De Lange gaf hierbij een vergelijking met het attractiepark Walibi Holland waar men een passieve beleving meemaakt, *'bij Walibi Holland stap je in een attractie om vervolgens na de rit weer uit de attractie te stappen, men onderneemt hierbij niets'* aldus de Lange. Er zijn weinig dagattracties die een actieve beleving bieden, dit positioneert Kameleon Terherne op de markt. De voornaamste kracht waar Kameleon Terherne zich mee positioneert is het verhaal met de beleving, de kracht en tevens de merkwaarde is de naam Kameleon

Op het gebied van marketing positioneert Kameleon Terherne zich in mindere mate. Het bedrijf werkt met name aan een goede mond tot mond reclame om zo goodwill op te bouwen voor het bedrijf. Net als in het begin van Kameleon Terherne wordt ook nu de marketing zelf gedaan en wordt er gebruik gemaakt van de middelen die er zijn. Doordat er weinig budget is voor marketinguitingen, positioneert het bedrijf zich niet in de landelijke media. Door middel van verspreiding van een eigen folder op verblijfaccommodaties en bij VVV en toeristenkantoren positioneert het bedrijf zich in de regio.

## 1.4 Situatieschets

In deze paragraaf wordt het aantal bezoekers van de afgelopen jaren benoemd, hierdoor wordt er een beeld weergegeven over de groei/daling in populariteit welke het bedrijf heeft meegemaakt. Vervolgens zal de verandering van seizoensbedrijf naar jaarbedrijf worden beschreven waarin naar voren komt welke positieve werking dit op het bedrijf heeft gehad. Tot slot delen de twee geïnterviewden J. Stedenhouder en S. de Lange hun visie over Kameleon Terherne.

### 1.4.1 Bezoekersaantallen

Kameleon Terherne is begonnen met een bezoekersaantal van 7.500 in 1995. In de jaren daarna is dit aantal bijna ieder jaar verdubbeld van 12.500 bezoekers naar 25.000 bezoekers. In de jaren waarin de Kameleonfilms zijn uitgebracht, 2003 en 2005 heeft het bedrijf een piek gekend van 60.000-65.000 bezoekers. Nadat de nieuwe eigenaar twee jaar lang het bedrijf heeft geëxploiteerd heeft de dagattractie een slecht imago gekregen omdat de geleverde kwaliteit niet aan de wensen en behoeften van de passant voldeed. In 2009, toen N. de Graaf en S. de Lange het bedrijf samen overnamen, hebben zij 18.000 bezoekers ontvangen. Dit aantal is aanzienlijk lager dan het bezoekersaantal in 2005. Doordat er een slecht imago is achtergelaten door de vorige eigenaar hebben de twee mannen de Graaf en de Lange hard moeten werken om het imago te verbeteren. In 2011 heeft de dagattractie 22.000 bezoekers ontvangen, deze groei liet zien dat het bedrijf hard heeft gewerkt om het imago in een positief dagbeeld te brengen. In 2012 heeft de dagattractie 25.000 bezoekers ontvangen en in 2013 zijn er 30.000 bezoekers ontvangen. De stijging in bezoekers van 2012 naar 2013 is het gevolg geweest van het aanbieden van een nieuw product in de winter. Voor het nieuwe product, wintersprookje is veel reclame gemaakt en dit heeft een positieve werking gekregen op Kameleon Terherne. Het wintersprookje heeft hierbij veel bezoekers getrokken, welke in het zomerseizoen nog niet eerder een bezoek hebben gebracht aan de dagattractie, de verwachting voor 2014 is dan ook, dat het bedrijf, de passant van het wintersprookje terug ziet in het zomerseizoen.

### 1.4.2 Van seizoensbedrijf naar jaarbedrijf

In 2013 is Kameleon Terherne veranderd van seizoensbedrijf naar jaarbedrijf. Deze verandering heeft plaats gevonden zodat het bedrijf meer passanten kan trekken om zo meer inkomsten te genereren. Om deze verandering te realiseren is een nieuw product ontwikkeld wat de passant een winter experience moet geven. Dit nieuwe product werd het '*wintersprookje*' genoemd, het wintersprookje speelt zich af in de kameleonboerderij waarin het zomerse dorpje Lenten is omgetoverd in winterse sferen. Door middel van de pratende melkbussen kon de passant meehelpen om de ijsprinses te bevrijden. Het nieuwe product was geschikt van de leeftijd 5-12 jaar waarin kinderen participeerden in een actieve beleving. Naast het wintersprookje was ook Paal 43, de tweede binnenlocatie van het bedrijf, geopend voor publiek waar de passant een elfspelenroute kon volgen, deze route bestaat uit allerlei Oudhollandse spellen. Door goed gebruik te maken van marketinguitingen zoals billboards langs de weg en diverse advertenties in bladen en kranten is het wintersprookje een groot succes geworden. Het bedrijf heeft in de periode van december 2013 – maart 2014 ongeveer 3.000 extra passanten getrokken. Niet alleen passanten kwamen het wintersprookje bezoeken, de boekingen voor verjaardagsfeestjes en familiefeesten ging gedurende de winterperiode door.

In januari 2014 is er een onderzoek gepubliceerd door twee hbo studenten waarbij onderzocht is, of de geleverde kwaliteit van het wintersprookje aan de verwachting van de bezoeker voldeed. Uit dit onderzoek is gebleken dat het wintersprookje aan de verwachting van de passant voldeed, ruim 60 procenten van de passanten waren tijdens het bezoek positief verrast van de attractie, dit omdat er de passant zich van te voren geen voorstelling kon maken over hoe de dagattractie er uit zou zien. Het wintersprookje is voor zijn totaliteit beoordeeld met een 8,3 (Hermse & Groeneveld, 2013).

### 1.4.3 Visie Kameleon Terherne

In de visie van J. Stedehouder, welke tijdens het interview naar voren is gekomen, vertelde Stedehouder dat Kameleon Terherne een stabiel bedrijf is maar dat de krachten, die het bedrijf heeft duidelijker naar voren moeten komen. Één van deze krachten is de uitvoering van straattheater en figuratie, dit vormde in de beginjaren van het park nog een goede basis terwijl, op dit moment de figuratie slechts een enkele keer wordt toegepast. Door figuratie en straattheater toe te voegen, maakt het bedrijf meer onderscheidt waardoor de kracht van het bedrijf weer in beeld komt. Naast het versterken van de kracht vindt Stedehouder dat er een nieuwe film en/of tv serie van de Kameleon moet komen. Een film/serie geeft de dagattractie een ervaring waardoor het bedrijf meer passanten zal trekken.

S. de Lange verteld in zijn visie over Kameleon Terherne dat de titel 'Kameleon' zal blijven bestaand, maar dat het thema minder belangrijk gaat worden. De passant gaat opzoek naar actieve beleving waarin zelf doen tot resultaat leidt. De Lange ziet hierbij dat de klant in de toekomst het basale van de dagattractie meer zal waarderen. Dit doordat de passant, de dagelijkse sleur achter zich laat en daarbij uit de realiteit stappen om zowel passief als actief te dagattractie te beleven. Het basale van de dagattractie brengt ook onzekerheid met zich mee vindt de Lange, zal men het basale nog aantrekkelijk vinden? De basale middelen zullen centraal blijven staan maar er zal gekeken worden naar een manier om het basale met luxe te verbinden om zodat iedereen bediend kan worden.

## **Conclusie**

Kameleon Terherne heeft een mensgerichte bedrijfscultuur waarbij het binnen het bedrijf draait om het motiveren, stimuleren en begeleiden van medewerkers en studenten. Door het opendeuren beleid zijn medewerkers en stagiaires altijd welkom op kantoor om een kort overleg te plegen.

De marktsegmentatie van Kameleon Terherne is van 1995 tot 2014 niet drastisch veranderd. In de vier marktsegment wordt het bedrijf beschreven als een dagattractie welke zich met name richt op Noord Nederland. Kameleon Terherne focust zich hierbij op twee markten, namelijk de groepsmarkt, bestaand uit scholen, families en de zakelijke markt en de passanten markt van de leeftijd 5-85 jaar. Door de doelgroep het juiste arrangement aan te bieden ervaart de passant een succesvolle beleving van het product. Tijdens de beleving van het product wordt er op unieke manier ingespeeld op de karaktereigenschappen van de passant.

In de algemene situatieschets van het bedrijf is te zien dat Kameleon Terherne, na een dip in 2009 ieder jaar meer bezoekers trekt. De verandering van seizoensbedrijf naar jaarbedrijf en met dank aan het wintersprookje heeft het bedrijf een nieuwe positieve verandering aangebracht. Deze verandering zal naar verwachting in het zomerseizoen 2014 meer bezoekers trekken.

In de visie van de oud-directeur van Kameleon Terherne J. Stedehouder komt naar voren dat een eventuele komst van een nieuwe film het bedrijf een positieve opleving zal bezorgen. Daarnaast moet de kracht van het bedrijf moet hierbij versterkt worden door toevoeging van straattheater en figuratie. Huidig directielid S. de Lange verteld in zijn visie dat de passant meer op zoek is naar een actieve beleving waarbij in de toekomst een goede balans moet worden gevonden tussen de basale middelen die op dit moment gebruikt worden en de luxe middelen welke nog toegevoegd moeten worden.

## 2. Externe Omgeving

In dit hoofdstuk worden de externe invloeden van Kameleon Terherne beschreven op het bedrijf. De externe invloeden worden onderzocht aan de hand van een PESTEL analyse en door te kijken naar de concurrentie van dagattracties in noord Nederland van het bedrijf. Deze invloeden worden gebruikt om een beeld te vormen over hoe het bedrijf reageert op de macro omgeving.

### 2.1 Omgevingsinvloeden

Een PESTEL analyse verdeelt de omgevingsinvloeden in 6 aspecten namelijk politiek, economie, sociaal, technologie, milieu en juridisch. Ieder onderwerp wordt in deze paragraaf afzonderlijk behandeld.

#### 2.1.1 Politieke invloeden

Bij de politieke invloeden wordt de rol van de regering aangeduid. De regering heeft een grote economische invloed en daardoor grote invloed op de stabiliteit van het politieke klimaat, subsidieregeling en wetgeving (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011).

De politiek is op dit moment een onstabiele factor in Nederland. Door de economische crisis heeft de politiek de afgelopen jaren veel moeten bezuinigen op veel verschillende sectoren, hierdoor valt het overheidstekort van Nederland met 2,5% nog ruim binnen de Europese norm van 3%. In het jaargang 2012/2013 is het begrotingstekort met 1.6% verminderd wat overeenkomt met 9 miljard euro. Echter de overheidsschuld blijft stijgen doordat de uitgaven groter uitvallen dan de inkomsten (NOS, 2014). De landelijke bezuinigingen treffen ook de Friese gemeenten. De gemeente Friesland houdt rekening met eventuele toekomstige bezuinigingen in de recreatiesector. Dit, terwijl de gemeentelijke beleidsmedewerkers verwachten dat het budget voor de recreatie en toerisme gelijk blijft de komende jaren. In het benchmarkonderzoek *'recreatie en toerisme over de Friese gemeenten in beeld'* geeft de gemeente Skatsterlân (gemeente waarin Kameleon Terherne zich bevindt) aan dat er geen investeringsvermogen is zolang er zich geen subsidiemogelijkheden voordoen (de Vries J. , 2013).

De overheid heeft als standpunt voor het toerismebeleid om de toeristische sector te versterken. Het Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen organiseert de marketing van Nederland waarbij zij in 2011 een subsidie hebben ontvangen van 16.6 miljoen echter door de bezuinigingen zal er tot 2015 slechts een subsidie worden gegeven van 8.3 miljoen. Om meer toerisme naar Nederland te trekken heeft de overheid overbodige regels afgeschaft of vereenvoudigd, dit om zo ondernemers meer ruimte te geven om te ondernemen (Rijksoverheid, 2013). Ondanks de hoge subsidie voor toerisme in Nederland, wordt er voor de provincie Friesland weinig promotie gemaakt. Door de verschillende marketingpartijen in Friesland wordt de subsidie voor promotie over Friesland niet goed besteedt. Het samenvoegen van de marketingpartijen om zo een gezamenlijk marketingcampagne te maken van Friesland moet met het gebruik van subsidie geoptimaliseerd worden. Om dit te realiseren moet de provincie de regie in handen nemen en goede verbindingen leggen tussen de verschillende regio's in Friesland betreft promotie- en informatievoorzieningen over de toeristische Friese steden (de Vries J. , 2013).

Deze invloeden zullen op positieve wijze Kameleon Terherne beïnvloeden. Het afschaffen van overbodige regels zoals de regeldrukvermindering in de gastvrijheidseconomie. Hierdoor kunnen ondernemers economische kansen beter benutten daarnaast krijgen ondernemers meer ruimte om op eigen manier, de wettelijke normen na te leven. Van negatieve invloed is de promotie voor de provincie Friesland. Doordat de marketingpartijen van Friesland niet goed samenwerken voor één sterk merk wordt Friesland niet goed op de kaart gezet. Kijkend naar andere provincies die wel één centraal merk hebben, spreekt dit het publiek erg aan, en daardoor profileren deze provincies zich ten kost van Friesland.

### 2.1.2 Economische invloeden

Bij economische invloeden gaat het over de veranderde economische groei, wisselkoersen en werkloosheid (Johnson, 2011).

De economie in Nederland groeit langzaam waardoor er een verwachte Bruto Binnenlands Product-groei (BBP) van 1% zal ontstaan. In 2014 sparen veel mensen, hierdoor wordt er minder geld uitgegeven met als gevolg dat de consumptie binnen een huishouden daalt (Centraal economisch plan, 2013). Het spaargedrag van de consument is van invloed op de uitgaven, door deze verandering kan de vraag naar bepaalde diensten beïnvloed worden. Veel dienstverleners zien van het spaargedrag een negatieve invloed, de horeca wordt hierbij als eerste getroffen. (de Vries & van Helsdingen, 2009).

Het centraal economisch plan bureau heeft geconstateerd dat het aantal bedrijfsinvesteringen toeneemt, doordat de economie en binnenlandsproduct aantrekt. Hierdoor wordt de investeringsquote van 2014 op 13,25% gesteld (Centraal economisch plan, 2013).

De economische invloed op de toerisme en recreatie in Nederland is erg hoog. Zo zorgt de sector voor 6% van de Nederlandse werkgelegenheid, echter in provincies zoals Friesland, Drenthe en Limburg kan dit oplopen naar 20-30% van de Nederlandse werkgelegenheid. In 2014 maakt de recreatiesector een doorslag waardoor er tijdens bedrijfsvoering meer gelet wordt op efficiënte en effectieve marketing. Ondernemers willen steeds vaker en slimmer ondernemen, hierdoor wordt er door bedrijven veel aan productiviteitsmanagement gedaan. Wanneer er op regionaal niveau een productiviteitsbeleid wordt gemaakt, zorgt deze invloed voor een gezond economisch klimaat binnen de regionale recreatie. Dit gezonde economische klimaat kan bereikt worden door innovatiebevordering, duidelijke marktfocus en een bevordering van interne specialisatie (RECRON, 2013).

Wanneer we nagaan hoe recreatiepark Kameleon Terherne omgaat met de economische invloeden, kan er geconcludeerd worden dat het uitgavenpatroon van de passant veranderd is. Het bedrijf ervaart dat passanten vaker hun eigen eten en drinken meenemen en dat daardoor de omzet van de horece gestaag daalt. Zoals eerder beschreven, nemen de landelijke bedrijfsinvesteringen toe, deze investeringen ziet men bij Kameleon Terherne ook terug. Kameleon Terherne richt zich bij hun bedrijfsinvesteringen steeds vaker op ontwikkelingen van nieuwe projecten. Het belang van deze projecten is om de passant de ultieme beleving te geven. In 2013 heeft Kameleon Terherne een investering gedaan in het wintersprookje om zo meer passanten te trekken. Het wintersprookje is een groot succes geworden en heeft ongeveer 3.000 passanten getrokken. Daarnaast liggen er plannen bij het bedrijf om in de zomer op het avontureneiland een nieuw complex te bouwen, zodat

de passant daar kan recreëren in de vorm van bijvoorbeeld een picknick. Deze plannen zijn onderdeel van een meerjarenproject en zijn op dit moment in ontwikkeling bij de gemeente. Op het gebied van interne specialisatie, leidt Kameleon Terherne ieder jaar een groot aantal studenten op tot groepsleider/leidster. Tijdens deze opleiding, van 20 weken worden de studenten gespecialiseerd in het begeleiden van groepen. Er wordt hen geleerd hoe er met een groep wordt omgegaan en waar op gelet moeten worden wanneer een groepslid een bepaalde houding aanneemt en hoe men hier op kan inspelen.

### 2.1.3 Sociale invloeden

Sociale invloeden omvatten de verandering van culturele aspecten zoals waarden en normen van passanten. Verder omvat de sociale invloed demografische aspecten zoals vergrijzing, religie en individualisering (Johnson, 2011).

De vergrijzing zal de komende jaren sterk toenemen in Nederland, doordat de babyboomgeneratie van 1946-1970 aan het vergrijzen is. Om die reden zijn er nu in 2013 meer dan 27% van de Nederlandse bevolkingen 65plus (CBS, 2013). In de komende jaren tot aan 2060 zal de vergrijzing verder oplopen waardoor er in 2060 een bevolking van 50% vergrijsd is. Daarnaast zal het aantal jongeren afnemen waardoor geleidelijk aan in 2021 slechts 21% van de bevolking 0-19 jaar is (CBS, 2013).

Seniorweb heeft in 2011 onderzocht wat de invloed van social media is op zowel de 65 plus als de 75 plus groep, voor de groep 65 plussers, gebruikt 61% het internet en van de 75 plussers is dit 36% (SeniorWeb, 2011).

In de Nederlandse cultuur waar zich een sterke multiculturele samenleving plaatsvindt, vertrouwen allochtonen een ander recreatiegedrag dan autochtonen. Reden voor een recreatie uitje bij allochtonen is de gezelligheid waarbij 'met de familie bij elkaar zijn' een belangrijke rol speelt. Terwijl een recreatie uitje bij autochtonen meer gericht is op de recreatievoorzieningen van buitenaf zoals het park. Echter er is een veranderde trend gaande in het recreatiegedrag van de allochtoon, deze gaat geleidelijk aan meer lijken op het recreatiegedrag van de autochtoon. Daarom is de verwachting voor de toekomst, dat allochtonen, de recreatie vaker buitenshuis zullen opzoeken (Goossen, Henkens, & Woltjer, 2010).

Naast een sterke multiculturele samenleving hebben recreatieparken ook te maken met de individualisering van de samenleving, deze trend zal zich voortzetten naar de toekomst. De belangrijkste ontwikkeling binnen het individualisme is de huishoudverdunding, doordat er steeds meer eenpersoonshuishoudens ontstaan. Daarnaast spelen technologische ontwikkelingen een rol binnen het individualisme, door de ontwikkeling van smartphones en tablets wordt men meer individualistisch ingesteld. Een andere ontwikkeling is maatwerk, men wil steeds vaker een product of dienst op maat hebben, om zo de totale behoefte tevreden te stellen (de Vries & van Helsdingen, 2009).

De sociale invloeden hebben betrekking tot Kameleon Terherne doordat het bedrijf voornamelijk activiteiten aanbiedt voor gezinnen. Hierdoor wordt er minder gekeken naar de 65 plusser die een stijging binnen de recreatiebranche veroorzaakt, afgaande op het feit dat de samenleving aan het vergrijzen is. Daarnaast typeert Kameleon Terherne de Nederlandse cultuur door de verhalen van de boeken. In de boekenreeks van de Kameleon komen geen allochtonen voor waardoor deze

bevolkingsgroep zich minder verbonden voelen met het recreatiebedrijf en vaak van een bezoek afzien. Dit terwijl Kameleon Terherne iedere passant, ongeacht zijn/haar culturele achtergrond, een fijne dag wil bieden.

#### **2.1.4 Technologische invloeden**

De technologische invloeden verwijzen naar de innovaties van bijvoorbeeld het internet en de groei van nieuwe ontwikkelingen zoals automatisering en communicatietechnologie (Johnson, 2011).

Het in bezit hebben van een smartphone en/of tablet is in de afgelopen jaren flink toegenomen. In 2012 had 34% van de Nederlanders een tablet in bezit, in 2013 is dit zelfs toegenomen tot 51%. Ook de smartphone bezitters is in dezelfde periode gestegen met 9% (Stichting Kijkonderzoek, 2013). Door deze stijging in smartphones en tablets zijn veel mensen app-afhankelijk geworden, dit betekent dat merendeel van de Nederlanders zich laten beïnvloeden door het aanbod van een mobiele app. Door deze technologische ontwikkelingen wordt het leven van de burger beïnvloed en vergemakkelijkt. Dit komt doordat er apps beschikbaar zijn waarmee je kunt betalen, bioscoop kunt reserveren, navigeren aan de hand van navigatie etc. In de toekomst zal men ook meer gebruik maken van de app en dit zal een belangrijke bezigheid worden het dagelijks leven (de Wulf & Steyeart, 2011).

Een ander technologische invloed is de social media en het internet. Deze technologie is zo ontwikkeld dat het voor veel mensen toegankelijk is en gemakkelijk te begrijpen. Veel passanten bekijken eerst op het internet wat er over het recreatiepark geschreven staan en lezen daar graag naar ervaringen van andere bezoekers. Ruim 83% van de passanten die op het internet raadplegen laten hun keuze tot bezoek beïnvloeden door review websites zoals Zoover.nl of Tripadvisor.com (NRIT, NHTV, 2011).

Automatisering speelt ook steeds meer een grotere rol in de Nederlandse samenleving. Acht op de tien internetgebruikers winkelt online, dit komt neer op 12,3 miljoen Nederlanders. Veel internetaankopen bestaan uit kleding en sportartikelen maar sinds 2012 is de grootste categorie reizen, vakanties en accommodaties. Ruim 60% van de samenleving boekt tegenwoordig een vakantie via internet in plaats van een bezoek aan een reisbureau. Niet alleen vakanties, maar ook kaartjes voor evenementen of attractieparken worden door 45% van de mensen via internet gekocht. De verwachting is dat in de toekomst meer mensen hun producten via internet zullen aanschaffen (CBS, 2013).

Kameleon Terherne ervaart positieve invloeden vanuit het gebruik van social media. Doordat de passant op zowel social media als op de review websites zoals op de website van ANWB of op dagjeweg.nl positieve berichten achterlaat. Echter heeft Kameleon Terherne nog geen gebruik gemaakt van de nieuwe technologieën zoals het maken van een app. Zo kan een app ingezet worden om bepaalde informatie snel weer te geven, zodat mensen minder handelingen hoeven te verrichten om achter de juiste informatie te komen. Een andere toepassing zou een interactieve app kunnen zijn die de interesse van mensen kan trekken om het park te bezoeken. Niet alleen op het gebied van app technologie laat Kameleon Terherne kansen liggen, maar ook op het gebied van automatisering, met name aankopen via internet. Op dit moment maakt Kameleon Terherne nog geen gebruik van e-tickets of een webshop, dit terwijl er wel vraag is naar het aanschaffen van producten van Kameleon Terherne.

### 2.1.5 Ecologische invloeden

Ecologische invloeden staan voor milieu kwesties zoals de natuur, leefmilieu en het stimuleren van duurzaam ondernemen (Johnson, 2011).

Nederlanders recreëren zich graag in de natuur, want natuurrecreatie versterkt de band tussen mens en natuur. Er kan door deze natuurrecreatie ook veel schade aangebracht worden aan de natuur, het instituut voor natuureducatie en duurzaamheid werkt samen met RECRON en LTO Nederland om de natuur in stand te houden (IVN, 2013). Door deze samenwerking heeft recreatiebranche organisatie RECRON een actieplan opgesteld om de recreatiesector duurzamer te maken. Het doel van dit actieplan is dat gemeenten organisaties te stimuleren om duurzaam te ondernemen. Er zijn een tiental acties opgezet voor de ondernemer om een stapje dichterbij de duurzaamheid te komen, één van deze acties is het stimuleren voor een milieukeurmerk als Green Key of een het aftrekken van een extra duurzame investering (RECRON, 2014).

Naast het opstellen van een actieplan is er ook nog het toezicht van Natura 2000 op recreatie in de natuurgebieden. Natura 2000 zorgt ervoor dat belangrijke flora en fauna in bepaalde natuurgebieden beschermt worden. In Nederland komen er steeds meer Natura 2000 gebieden bij, echter worden veel vrijetijdsvoorzieningen en bedrijven in de natuur beperkt in hun uitvoeringen, zo is ontwikkeling of vernieuwing nauwelijks meer mogelijk (Ruis, 2013).

Ondanks dat Natura2000 vrijetijdsvoorzieningen beperkt in hun uitvoeren, wil het kabinet maatschappelijk verantwoord ondernemen steeds meer onder de aandacht brengen bij bedrijf. Dit omdat verduurzaming een belangrijke bijdrage levert aan de duurzaamheidsdoelstellingen die het kabinet heeft op veel verschillende gebieden waaronder de recreatiesector. Onder maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt verstaan; *'het bewust uitvoeren van ondernemingsactiviteiten vanuit de drie dimensies 'people, planet, profit'* (MVO, 2013). Ondanks dat de overheid duurzaam ondernemen hoog in het vaandel heeft staan, is er geen subsidie voor. Door naar de verschillende aspecten binnen het duurzaam ondernemen te kijken zijn er diverse subsidiemogelijkheden per aspect. Daarnaast biedt de provincie en Europese Unie ook subsidiemogelijkheden (MVO, 2013).

Het keurmerk voor duurzaam ondernemen binnen de toerisme- en recreatiebranche is de Green Key. Dagrecreatiebedrijven die een Green Key hebben gaan bewust om met milieu en de natuur, dit uit zich bij de passant als een goed recreatiebedrijf. Het effect van de Green Key op een bedrijf is het besparen van het milieu door minder gebruik van gas, water en elektra en het produceren van minder afval. Uiteindelijk leiden al deze besparingen tot minder kosten. Wanneer passanten weten dat het recreatiebedrijf in bezit is van dit keurmerk kan dit een reden zijn om ervoor te kiezen om dit bedrijf te bezoeken (Verstand & van Dijk, 2014).

Een positieve ecologische invloed op Kameleon Terherne is Natura 2000, Kameleon Terherne maakt gebruik van een Natura 2000 gebied en ervaart dit niet als beperkend. In samenwerking met staatsbosbeheer heeft Kameleon Terherne goede afspraken gemaakt waarbij het natuurgebied mag gebruikt worden wanneer er een educatief activiteit aanverbonden zit. Door deze samenwerking wordt Natura 2000 onder de aandacht gebracht en ontvangt Kameleon Terherne meer passanten, aldus de Graaf. Het toepassen van maatschappelijk verantwoord ondernemen is door de overheid niet verplicht gesteld naar bedrijven toe. Echter heeft Kameleon Terherne wel stappen ondernomen

met betrekking tot duurzaam ondernemen, zo heeft het zijn eigen waterschapsbeheer waarin het gebruikte water gezuiverd wordt, daarnaast maakt het bedrijf gebruik van kleine zonnepanelen op het eiland om accu's te voorzien van stroom om elektriciteit op het eiland mogelijk te maken. Dit zijn twee voorbeelden van kleine duurzame projecten die het bedrijf uitvoert, zonder subsidie heeft ontwikkeld en uitgevoerd. Desondanks, zou met hulp van subsidies het maatschappelijk ondernemen nog verder ontwikkeld en toegepast kunnen worden door het recreatiepark Kameleon Terherne.

### 2.1.6 Juridische invloeden

Juridische invloeden geven wettelijke beperkingen of wijzigingen weer zoals wetgeving of beperking op fusies (Jonhson, 2011).

Binnen de vrije tijd en toerisme industrie zijn er verschillende wet- en regelgevingen waaraan een bedrijf zich moet houden. Zo hebben recreatieondernemers te maken met wet- en regelgevingen in de onderwerpen consument, horeca, milieu, natuur, personeel, veiligheid, water en ruimtelijke ordening (Monitor vrijetijd en toerisme, 2011). Echter worden de ondernemers ook regelmatig met de beperkingen in de wet- en regelgeving geconfronteerd, echter zorgen deze juridische beperkingen wel voor het in stand houden van het recreatieaanbod zoals bijvoorbeeld met de natuurwetgeving (Monitor vrijetijd en toerisme, 2011).

De wet- en regelgeving welke het meest van invloed is bij Kameleon Terherne is vooral de flora- en faunawet. Op het eiland komt het nogal eens voor dat er flora of fauna ontstaat welke bescherming nodig heeft, dit kan problemen opleveren met betrekking tot het organiseren van de activiteiten. Hoewel hier is sinds het bestaan van het bedrijf nog geen sprake van geweest is, maar door klimaatveranderingen kan het voorkomen dat er in de toekomst een beschermd dier- of plantensoort zich ontwikkelt op het eiland. Binnen het onderwerp ruimtelijk ordening is de regelgeving van bouwbesluit op het eiland van invloed op het bedrijf. Door nieuwe ontwikkelingen zijn er plannen gemaakt om een horecacomplex op het eiland te bouwen, echter moet de gemeente hier toestemming voor geven. Doordat er op het eiland gebouwd gaat worden, is het van belang dat de veiligheid, bruikbaarheid en energiezuinigheid van het complex in goede orde verloopt. Vooraf aan het bouwbesluit moet er dan ook een goed bouwplan komen met technische bouwvoorschriften voordat er gebouwd mag worden en hier gaat veel tijd en geld inzitten. De juridische wetgeving heeft, wat betreft het bouwbesluit van het nieuwe horeca complex een negatieve invloed op het bedrijf, doordat het bedrijf er naar streeft om op een relatief goedkope manier goede kwaliteit te leveren. En het maken van het bouwplan brengt eenmaal veel tijd met zich mee en tijd is een cruciale factor wat zich altijd zal blijven voordoen.

## 2.2 Concurrentie

In deze paragraaf wordt gekeken naar de concurrentie van Kameleon Terherne. Concurrerende bedrijven oefenen invloed uit op de activiteiten van Kameleon Terherne. De passant heeft een brede keuze aan recreatievoorzieningen in de regio Friesland denkend aan Duinezathe, Appelscha of Aeolus, Sexbierum. Kameleon Terherne moet de omgeving voortdurend in de gaten houden op veranderingen en daarbij inspelen indien mogelijk.

Om de concurrentie omgeving te analyseren moet het bedrijf weten wie concurrenten zijn, welke informatie er nodig is en welke concurrentievoordelen het bedrijf in bezit heeft om de passant te trekken (Marcus & van Dam, 2009).

### 2.2.1 Wie zijn concurrenten?

De analyse bestaat uit concurrenten waarbij Kameleon Terherne concurreert op het niveau van de productcategorie welke verschillende diensten aanbiedt. Hierbij wordt niet gekeken naar de grote attractieparken zoals Walibi of Slagharen. Om de concurrentie goed aan te duiden is ervoor gekozen om binnen het verzorgingsgebied met een straal van  $\pm 50$  kilometer van Kameleon Terherne te kijken

### 2.2.2 Productvorm concurrenten

De concurrerende recreatieparken van Kameleon Terherne hanteren een ander concept. Ieder recreatiebedrijf heeft zijn unieke attracties waarbij het beleavingsconcept volop wordt toegepast. Achter een aantal recreatiebedrijf zit een grote organisatie waardoor hun aanpak anders is. Deze twee dagattracties zijn massaler waarbij het hanteren van kostprijzen scherper is. Kameleon Terherne is meegenomen in deze concurrentieanalyse omdat het op deze manier makkelijker en overzichtelijker is om een vergelijking te maken met de concurrentie.

#### Kameleon Terherne

- Profilering: Gebaseerd op de kinderboekenserie 'schippers van de Kameleon' Het bevindt zich op twee locaties waaronder het avontureneiland
- Recreatie: Avontureneiland, Kameleonboerderij, Rondvaart
- Slogan: Van en voor drie generaties



Kameleon Terherne is een unieke dagattractie gebaseerd op de kinderboekenserie 'schippers van de Kameleon'. De dagattractie bestaat uit twee verschillende locaties waarbij men zowel binnen als buiten recreatie kan ondernemen. Een nadeel is, dat het park buiten vakanties om alleen in de weekenden open is waardoor veel toeristen van buitenaf het park niet kunnen bezoeken. Een groot pluspunt is een goede prijs/kwaliteitverhouding en begeleide programma's bij schoolreizen en verjaardagsfeestjes.

#### Duinezathe

- Profilering: Betaalbaar, spannende attracties, overdekt theater
- Recreatie: Klimtoestellen, luchtkussens, Glijbanen, theater
- Slogan: Spanning en sensatie voor jong en oud
- 



Duinezathe is een pretpark met verschillende attracties waarbij men zowel binnen maar voornamelijk buiten kan recreëren. Helaas heeft het park te maken met een aantal verouderde attracties en is het weersafhankelijk. Groot pluspunt voor het park is dat er een ruim aanbod is van attracties en het gelegen is aan de rand van de toeristische plaats Appelscha.

#### Sybrandy's speelpark

- Profilering: goedkoopste attractiepark van Nederland, bestaat ruim 50 jaar en geeft vertier aan ieder kind
- Recreatie: Safari jeeps, overdekte jungle, waterglijbaan, zweef
- Slogan: Uren speelplezier voor weinig



Sybrandy's speelpark is een oud speelpark ontstaan vanuit een vogelpark. Het speelpark wat zichzelf het goedkoopste attractiepark van Nederland noemt is een ideale mooi weer locatie voor een dagje uit. Doordat het een mooi weer locatie is, is het park met slecht weer niet goed toegankelijk. Het park profileert zich daarbij wel met ruim 40 attracties en bezoekers vinden dat het park een goede prijs/kwaliteit verhouding heeft.

### Speelpark SanjesFertier

- Profiling: zowel een speelpark als dierenpark
- Recreatie: Speelpark, dierenpark, natuurmuseum, verkeerspark, midgetgolf
- Slogan: Gegarandeerd een leuk dagje uit!



Speelpark SanjesFertier is uniek doordat zij zowel een speel- als een dierenpark hebben. Ieder park is apart van elkaar te bezichtigen en daardoor geschikt voor elke weersomstandigheid. Een minpunt van het park is dat zij geen begeleide programma's aanbieden bij bijvoorbeeld een feestje waarbij op een leuke manier educatie kan worden toegepast. Het grote pluspunt is dat er genoeg variatie aanwezig is in het speel- en dierenpark daarbij komend biedt het natuurmuseum recreatie aan volwassenen.

### Aeulos

- Profiling: Onderdeel van Ballorig speelparadijzen, ontdekkingscentrum
- Recreatie: Springkussens, ballenbakken, ontdekkingscentrum
- Slogan: -



Aeulos is een speelparadijs welke onderdeel is van het speelparadijs keten Ballorig. Een ideale slechtweer voorziening voor kinderen. Een minpunt is dat het park een beperkte buitenlocatie is waardoor men met mooi weer uitwijkt naar andere attractieparken. Een pluspunt voor ouders is dat zij gratis naar binnen mogen waardoor alleen voor de kinderen betaald hoeft te worden, tevens is er gratis wifi aanwezig.

### Aqua zoo Friesland

Profiling: Natuurlijke uitstraling, toegang om door bepaalde dieren te wandelen.

Recreatie: Dierentuin, kinderboerderij, speeltuin

Slogan: -



Aqua zoo Friesland is een dierentuin gelegen aan de rand van Leeuwarden. Met de grote dierencollectie en het unieke dat de passant tussen bepaalde dieren mag wandelen is het park bekend bij veel mensen. Een nadeel van het park is, dat een hulphond geen toegang tot het park heeft. Op deze manier weert het park hulpbehoevende mensen met een hulphond af. Een sterk punt van het park is wel dat er online tickets via internet kunnen worden aangeschaft met korting en dat er verschillende activiteiten op een dag te beleven zijn.

### Monkeytown

- Profiling: Overdekt speelparadijs met mogelijkheid tot lasergamen.
- Recreatie: Springkussens, Ballenbakken, Lasergamen
- Slogan: -



Monkeytown is onderdeel van het indoor speelparadijs keten Monkey town welke over heel Europa verspreid is. Het is een ideale slechtweer locatie tegen het centrum van Leeuwarden aan. Een nadeel van het park is, dat eten en drinken meebrengen niet toegestaan is en het park met mooi weer gesloten is. Een pluspunt is dat volwassenen gratis toegang hebben en volop gebruik kunnen maken van gratis wifi.

## Conclusie

Kameleon Terherne reageert grotendeels positief op de invloeden van de macro omgeving. Factoren die positieve invloeden hebben zijn met name de afschaffing van overbodige regels binnen de recreatiesector waardoor er meer ruimte ontstaat voor het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarnaast heeft de natuurgroep Natura 2000 een positieve invloed door de goede samenwerkingsverbanden die zijn ontstaan tussen de natuurgroep, Staatsbosbeheer en Kameleon Terherne. Naast het feit dat er bij een bedrijf meer ruimte ontstaat om maatschappelijk verantwoord te ondernemen, neemt bij de passant het aantal uitgaven af. Deze verandering is van negatieve invloed op de horecagelegenheden, dit is bij Kameleon Terherne terug te zien in het café. Een positief aspect is dat de vergrijzing toe zal nemen waardoor Kameleon Terherne een nieuwe doelgroep kan verwelkomen. Kijkend naar de technologische invloeden waarin apps en automatisering in opmars zijn. Voor Kameleon Terherne is dit een gemis, zij zijn niet in het bezit van deze technologie waardoor mensen meer handelingen moet verrichten om het juiste resultaat te bereiken.

Kijkend naar de concurrenten heeft Kameleon Terherne een uniek concept waarmee de passant naar het park getrokken wordt. De twee grootste concurrenten qua kostprijs zijn Aeolus en Monkey town, doordat zij deel uit maken van een speelparadijs keten kunnen deze bedrijven het zich veroorloven om volwassenen gratis toegang te geven. Een groot nadeel van deze parken is wel dat het met mooi weer geen ideale locatie is omdat het beide indoor speelparadijzen zijn. Een ander groot recreatiebedrijf dat voorkomt in de concurrentie analyse is Aquazoo Friesland, zij zijn dan ook degene die de hoogste kostprijs vraagt, daarna komt Kameleon Terherne met de hoge kostprijs. Maar het voordeel van Kameleon Terherne is dat zij diverse arrangementen aanbieden waardoor de passant zelf de hoogte van de kostprijs bepaald. Opvallend is dat de 4 kleine attractieparken een eigen slogan waarop de drie grote attractieparken geen slogan hebben.

Gezien de profilering en aanbod van recreatie heeft Kameleon Terherne de meeste concurrentie van de kleinschalige dagattracties Duinezathe, Sybrandy's speelpark, en speelpark SanjesFertier.

Een compleet overzicht van de concurrentievergelijking is te vinden in bijlage 4.

### 3. Trends en ontwikkelingen

In dit hoofdstuk worden de trends en ontwikkelingen van dit moment bekeken, waarbij de algemene trends en ontwikkeling als eerst kort worden beschreven. Daarnaast wordt er breder gekeken naar de recreatiebranche, boekenbranche en de marketing. Het doel van dit hoofdstuk is om inzicht te krijgen hoe trends en ontwikkelingen toepasbaar zijn op de externe omgeving.

#### 3.1 Algemeen

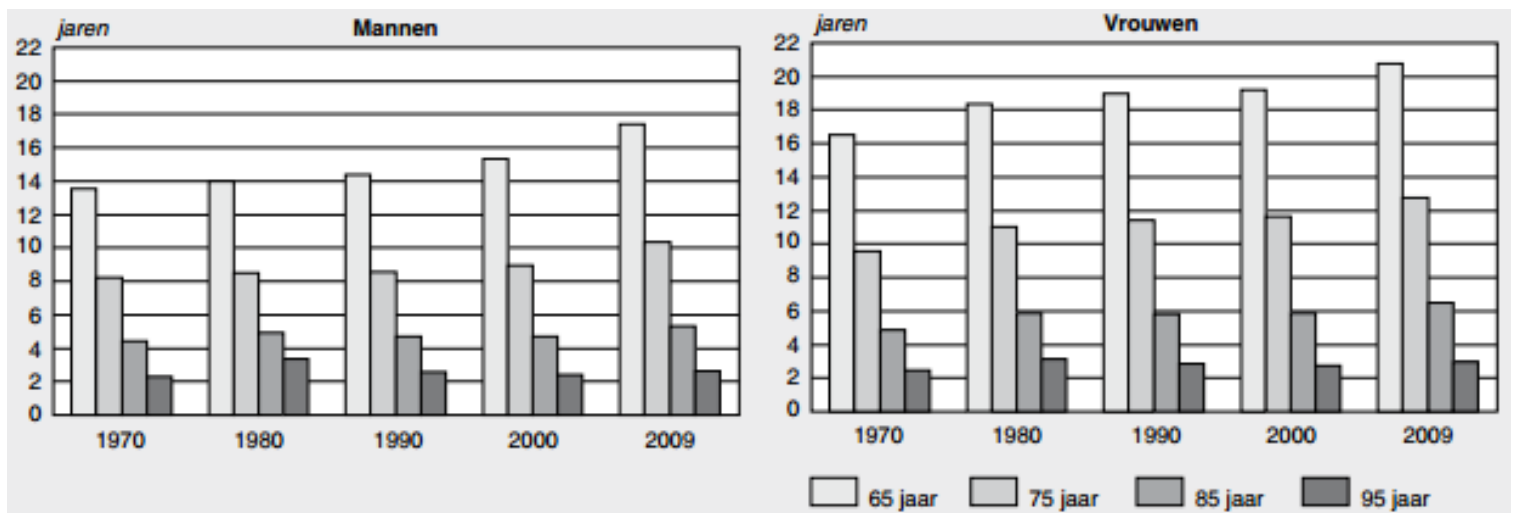
De algemene trends en ontwikkeling bestaan uit een aantal invloedrijke categorieën namelijk, Demografische, economische, sociale, culturele en technologische trends en ontwikkelingen (Mulder, 2011).

##### 3.1.1 Demografische- en economische trends en ontwikkelingen

In deze paragraaf komt als eerst de demografische trends en ontwikkelingen aan de orde. Hierbij wordt gekeken naar de vergrijzing en de groei in het aantal huishoudens. Vervolgens worden bij de economische trends en ontwikkelingen gekeken naar de werkgelegenheid en naar het economische aandeel binnen de recreatie- en toerisme sector (Mulder, 2011).

##### Demografie

In het komende decennia zal er een flinke verandering worden waargenomen met betrekking tot vergrijzing/ontgroening. De reden hiervoor, is mede doordat het aantal 65 plusser toeneemt, met dit gegeven zal Nederland in het jaar 2040 al 360.000 inwoners meer tellen. Grafiek 3.1.1 geeft de levensverwachting op geselecteerde leeftijd weer. Op de grafiek is af te lezen dat sinds het afgelopen decennium een grote toename is geweest in voornamelijk de leeftijd van 65-75 jaar. Nu, vijf jaar later in 2014 blijft deze vergrijzing toenemen (van Duin & Garssen, 2010).



Grafiek3.1.1 levensverwachting op geselecteerd leeftijd 1970-2009 (van Duin & Garssen, 2010)

In de periode tussen 2010 en 2040 zal er een daling plaats vinden in het aantal jongeren met een schoolgaande leeftijd, daarnaast zal er een krimp in de bevolking ontstaan in de werkende leeftijd. Deze krimp heeft gevolgen voor de arbeidsmarkt zoals het ontstaan van een tekort aan gekwalificeerde werknemers in de verschillende arbeidssectoren. Daarbij komend is de stijging van het aantal werkzame mensen, in de afgelopen twintig jaar met een ruime 48% toegenomen. Deze toename is mede te danken aan het aantal mensen, dat zich laat zien op de arbeidsmarkt, dit is sinds 1958 gestegen naar een arbeidsparticipatie van 60% (Ritsema van Eck, de Jong, van Dam, & de Groot, 2013).

Naast vergrijzing neemt de komende dertig jaar de omvang van het aantal huishoudens toe. In het rapport demografische vergrijzing 2010-2040 zijn verschillende prognoses gemaakt met betrekking tot de groei in het aantal huishoudens. In bijlage 5 is een landkaart weergegeven welke de groei van huishoudens per gemeente in Nederland weergeeft. Deze kaart laat zien dat de omliggende gemeenten waarin Kameleon Terherne gevestigd is, een sterke groei verwachting is van 10%-20%. Echter de helft van Noord-Nederland zal ook te maken krijgen met een krimp van ongeveer 5%. Kijkend naar de omvang van het huishouden zullen met name de eenpersoonshuishoudens gaan krimpen. Opmerkend aan het rapport is dat het aantal gezinnen met kinderen de afgelopen 30 jaar met ruim 25% is afgenomen, in bijlage 6 is een tabel weergegeven waarin de omvang van het aantal huishoudens en huishoudens naar type staat aangegeven.

Een oorzaak van deze afname is dat het aantal eenpersoonshuishoudens toeneemt, dit omdat stellen vaker uit elkaar gaan dan vroeger en omdat ze vaker in de beginperiode van hun relatie op zichzelf wonen in plaats van samenwonen (Ritsema van Eck, de Jong, van Dam, & de Groot, 2013).

### **Economie**

In de komende 3 jaar verwacht het centraal plan bureau een klein herstel met een economische groei van 1,5% per jaar, dit staat gelijk aan de potentiële groei. De reden waarom de economie in Nederland gestaag groeit, komt doordat de binnenlandse bestedingen achterblijven. De binnenlandse besteding en de consumptieve besteding worden beïnvloedt door de werkloosheid, de dalende huisprijzen en lagere pensioenuitkeringen (Cultureel Plan Bureau, 2012).

De werkgelegenheid in Nederland groeit langzaam met een kwart procent per jaar. Hierbij neemt het deeltijdwerk sterk toe. Volgens het cultureel plan bureau heeft de recessie in Nederland, de werkgelegenheid in mindere mate beperkt, in tegenstelling tot andere landen waar de recessie de werkloosheid beïnvloedde. In Nederland is de werkloosheid niet hoofdzakelijk ontstaan vanuit de recessie maar door een te laag baanaanbod als gevolg van de vergrijzing (Cultureel Plan Bureau, 2012).

Kijkend naar de economische waarde binnen de toeristisch-recreatieve sector is de toeristische sector voor 3% verantwoordelijk van het Bruto Binnenlands Product. Het aandeel van de vrije tijd sector is hierbij groter dan landbouw en energiebedrijven. Ondanks dat de toeristische sector 3% omvat van het Bruto Binnenlands Product, heeft de recessie een grote impact gemaakt op de toerisme industrie. Het inkomend toerisme is sinds 2007 sterk gedaald, in de toekomst zal de toeristische sector zich voorspoedig ontwikkelen (Wienhoven & Briene, 2010).

### 3.1.2 Sociaal culturele trends en ontwikkelingen

De individualisering neemt toe, dit komt voornamelijk door de technologische ontwikkelingen maar vooral door detraditionalisering. Men laat tradities en waardepatronen steeds vaker los en ontwikkelen een nieuwe, eigen manier van leven. Een gevolg van deze individualisering is dat de Nederlandse burgers lastiger wordt, men kan zich niet goed presenteren in vaste groepen in tegenstelling tot het presenteren van zichzelf in virtuele netwerken. Naast het individualiseren neemt de traditionele levensbeschouwing af, levensbeschouwing wordt nu vaker persoonlijk gemaakt en minder institutioneel waardoor er meer ontkerking ontstaat (Strategieeraad Rijksbreed, 2013).

Naast de toename van de individualisering, neemt ook de medialisering toe. Medialisering is een proces waarin media overal en tegelijkertijd met elkaar verknoopt raakt, waarbij minder onderscheid wordt gemaakt tussen het 'echte' leven en het digitale leven. In de politiek lijdt deze media tot medialogica waarin het toneel van de politiek bepaald wordt. Zo werd in 2010 nog een verkiezingscampagne gevoerd door middel van debatten in studio's, tegenwoordig wordt dit gedaan door virtuele peilingen wordt social media volop gebruikt. Een voordeel van de medialisering is dat het uiten van creativiteit gemakkelijker is geworden. De trend hierbij, kan voortgebouwd worden door een wisselwerking tussen oude en nieuwe media. Het percentage van social media is in de afgelopen jaren sterk toegenomen waarin het platform Facebook de grootste toename heeft gekend met een stijging van in 2010 28% naar 2012 met 76% (Strategieeraad Rijksbreed, 2013).

### 3.1.3 Technologische trends en ontwikkelingen

Er is een nieuwe generatie ontstaan binnen de mediabranche, dit zijn de wifi-peuters. Door de toegenomen technologie op het gebied van de touchscreen, leert de jonge generatie 'wifi-peuters' in hun dagelijkse leven om te gaan met mobiele apparaten. Op scholen wordt er tegenwoordig ook meer met digitaal lesmateriaal gewerkt. Met name op het basisonderwijs worden al bij de jongste groepen digitale educatie toegepast (Steeman, 2013). Volgens Marcel Bullinga, futurist, zijn het met name de zwakkere doelgroepen zoals kleuters, senioren en mensen met lichamelijk of geestelijke beperking die profiteren van de digitale ontwikkeling (Steeman, 2013). Dit komt doordat jongeren door middel van apps zichzelf een taal kunnen aanleren. Senioren gebruiken de media als educatief middel en mensen met lichamelijke of geestelijke beperking kunnen op het internet zichzelf zijn, hierdoor oefenen ze onbewust hun sociale vaardigheden (Steeman, 2013).

Digitalisering neemt steeds meer een rol aan in het dagelijks leven, ook wordt er tegenwoordig van iedereen verwacht dat men overal bereikbaar is. Zo worden mobiele apparaten verbonden met de mens, dit is de afgelopen jaren zelfs uitgebreid met onbeperkt toegang tot mobiel internet. Daarnaast is de communicatie steeds directer, eenvoudiger en interactiever geworden waardoor het de mens steeds gemakkelijker gemaakt wordt. Om continu online bereikbaar te zijn, komen er ook steeds weer nieuwe accessoires op de markt. Zo is het merk Samsung met een mobiel horloge op de markt gekomen waarmee men kan communiceren met de bijbehorende telefoon. De trend van de toekomst, is de opkomst van 3D printers, op dit moment hebben de 3D printers een marktomvang van 2 miljard euro, dit zal naar verwachting in 2025 een marktomvang bereiken van 200 miljard dollar. Door de groeimogelijkheden binnen het 3D printen zoals het nauwkeuriger en sneller maken van de printer en de ontwikkeling om verschillende materialen te printen zoals metalen en

kunststoffen wordt er met 3D printen een nieuwe toekomst ontdekt (Teunissen, Ponfoort, Wolf de, & Hurk van den, 2013).

Naast de 3D printer is ook de virtuele realiteit aan het opkomen. Virtuele realiteit is een levensechte omgeving gesimuleerd op een computerbeeld. Het idee van een virtuele wereld stapt al uit de jaren '80, vanaf dat moment wordt tot op de dag van vandaag wordt deze virtuele realiteit nog steeds verder ontwikkeld. De computers worden sterker ontwikkeld waarbij de nauwe betrokkenheid bij de volledige omgeving ontstaat. Door middel van audio wordt deze virtuele realiteit steeds realistischer (LVDD, 2012).

In de toekomst neemt de virtuele realiteit een nog grote rol aan. Zo wordt er op dit moment een pretpark ontwikkeld waarin zich alleen maar virtuele attracties bevinden. Zo zal het in de toekomst een normaal gegeven zijn wanneer een gezellig dagje uit gecombineerd wordt met een bezoek aan een virtueel pretpark (Fontein, 2014).

Concluderend kan er gezegd worden dat bij algemene trends en ontwikkelingen de vergrijzing de overhand neemt, daarentegen neemt het aantal huishoudens toe. Met name in noord Nederland zal het aantal huishoudens met 20% toenemen. Door het toenemende aantal huishoudens neemt ook de werkgelegenheid toe met name deeltijdwerk. Kijkend naar de toeristische/recreatieve sector zal dit zich in de toekomst positief ontwikkelen zodat de sector voor 3% verantwoordelijk blijft voor het Bruto Binnenlands Product. Naast het toenemen van het aantal huishoudens, neemt ook de individualisering toe. Hierdoor worden traditionele waardepatronen losgelaten en wordt er meer geleefd in een virtuele realiteit waarbij men digitaal het leven kan bepalen. De virtuele realiteit vindt ook zijn toepassing in de toeristische/recreatieve sector waarbij men online musea kan bezoeken of een bezoek kan brengen aan een virtueel pretpark. Door deze digitalisering is er een nieuwe doelgroep ontstaan met name de wifi-peuters, zij worden meegenomen in de digitale wereld maar ook de senioren die opgegroeid zijn met de digitale wereld, leveren een bijdrage binnen dit virtuele netwerk.

## **3.2 Recreatiebranche**

In deze paragraaf wordt gekeken naar de trends en ontwikkelingen binnen de recreatiebranche. Daarnaast wordt er ook gekeken naar toerisme, er wordt hierbij specifiek ingegaan op inkomend toerisme en binnenlandse vakantie. Om goed te anticiperen op deze trends en ontwikkelingen is het van belang dit binnen de recreatiebranche te onderzoeken, dit omdat Kameleon Terherne zich binnen deze branche bevindt.

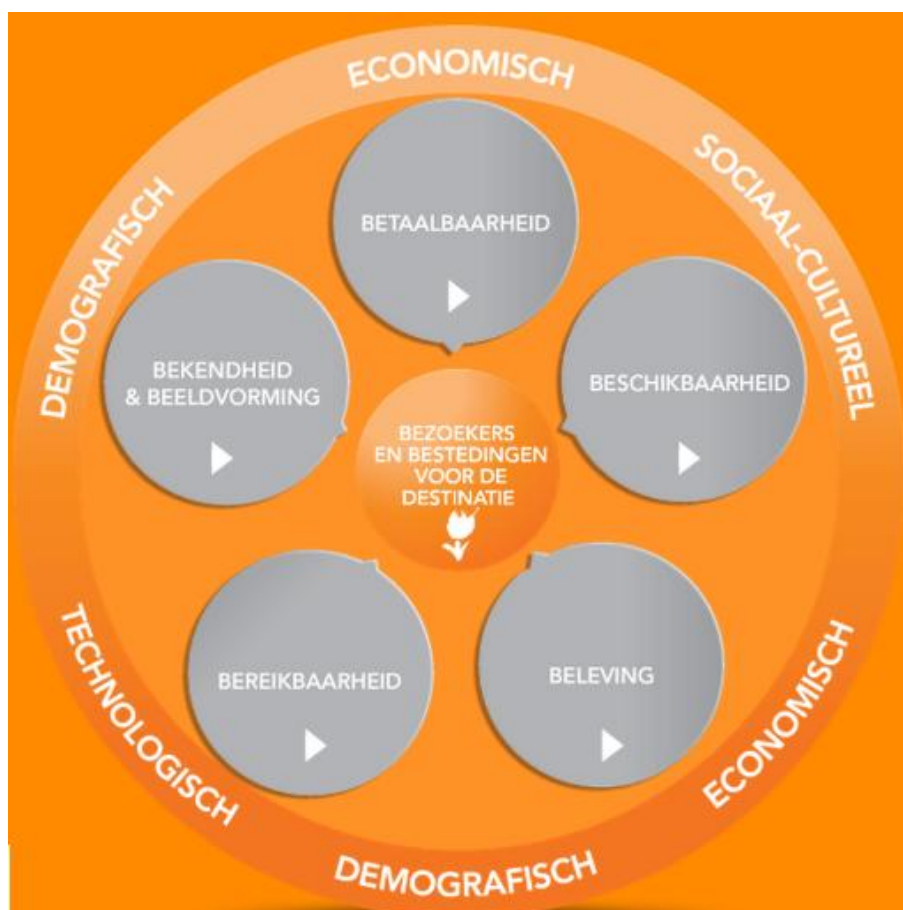
### **3.2.1 Toerisme**

In 2013 heeft Nederland veel inkomend toerisme uit Duitsland, Groot Brittannië en België getrokken. Een sterke Europese groeier in 2013 was Rusland, in 2012 bezocht 1,7 miljoen Russen Nederland, in 2013 was dit 1,9 miljoen. Één van de redenen waarom Nederland dit jaar goed bezocht is door de Europese landen komt met name door de goede zomer. Daarnaast komt Nederland steeds meer met stedenreizen op de Europese markt. Voor 2014 wordt verwacht dat het inkomend toerisme van Europa met 5% stijgt. Tevens wordt verwacht, dat er meer inkomend toerisme komt vanuit de Scandinavische landen, dit komt omdat deze landen minder geraakt zijn door de economische crisis (NBTC Holland Marketing, 2014).

Grotendeel van het inkomend toerisme overnacht in de vier grote steden; Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht. De vier grote steden worden gevolgd door de Noordzeebadplaatsen, Brabant en Zuid-Limburg. De Friese meren trekt slechts 54.000 toeristen, ten op zichte van het jaar 2000-2012 is dit met 2,5% gedaald. Van het inkomend toerisme komt grotendeel in het voorjaar en in de zomer waarvan de Duitse toerist ruim 28% van het totaal aantal buitenlandse toeristen omvat (NBTC).

In tegenstelling tot de groei van buitenlandse toeristen die naar Nederland komen, neemt in Nederland zelf het aantal binnenlandse vakanties af, in 2013 is dit gedaald met 3%, wat overeen komt met de dalingen in het aantal buitenlandse vakanties. De voorspelling is dat Nederlanders eerder een korte vakantie zullen nemen waarbij het aantal binnenlandse vakanties in 2014 zal dalen met een percentage van 0% tot -2% (NBTC Holland marketing, 2014).

Om de kansen te benutten met inkomend toerisme zijn er vijf randvoorwaarden die in destiniemarketing centraal staan. De vijf randvoorwaarden zijn te kenmerken als de vijf B's welke een grote invloed kunnen uitoefenen op de bezoekers en hun bijbehorende bestedingen in de bestemming. In figuur 3.2.1 is een overzicht van deze randvoorwaarden weergegeven onderverdeeld in de 6 omgevingsinvloeden.



3.2.1 Randvoorwaarden destiniemarketing verdeeld onder de omgevingsinvloeden (Vranken, 2013)

De eerste randvoorwaarde is *Bereikbaar*, waarbij de bestemming goed bereikbaar en ontsloten moeten zijn. De vervoersmiddelen die de toerist helpen om bereikbaarheid mogelijk te maken zijn toerengcars/bussen, vliegtuig trein of eigen vervoer, in bijlage 7 bevindt zich een overzicht over het, te nemen vervoersmiddel. In de komende jaren zal de opkomst van regionale luchthavens een rol spelen en zal er een groei plaatsvinden in het openbaar vervoer om het de toerist in Nederland zo gemakkelijk mogelijk te maken. Met de invoering van de OV-chipkaart en het verdwijnen van de papieren kaartjes zal het openbaar vervoer voor de buitenlandse toerist een moeilijk te gebruiken vervoersobject worden (Vranken, 2013).

De tweede randvoorwaarde is *Beschikbaarheid*, waarbij het gaat om de voldoende capaciteiten betreft accommodaties. Binnen het inkomend toerisme is een hotel de belangrijkste accommodatievorm. Daarnaast is er een nieuwe trend in opmars 'social traveling' waarbij men overnacht bij de lokale bevolking (Vranken, 2013).

De derde randvoorwaarde, *Beleving*, dit betekent dat er genoeg te doen moet zijn voor de toerist. Hierbij wordt de experience economie gebruikt waarbij men een unieke beleving en ervaring creert bij de toerist. Een belangrijke rode draad bij deze experience economie is de gastvrijheid die de toerist ervaart, het is van belang dat men op de wensen en verwachtingen van de toerist inspeelt (Vranken, 2013).

De vierde randvoorwaarde, *Betaalbaarheid* dit houdt in dat het product betaalbaar moet zijn, rekening houdend met prijs/kwaliteit verhouding. Nederland ligt ongunstig in de markt betreft prijsniveau, volgens het Trafel World Economic Forum staat Nederland op de 122<sup>e</sup> plaats, van de 140 landen. Hierbij heeft Nederland laag gescoort op brandstofprijzen ticket- en hotelprijzen en de luchthavenbelasting (Vranken, 2013).

Als vijfde en laatste randvoorwaarde is er *Bekendheid*, de bestemming moet hierbij voldoende bekend zijn bij de toerist. De concurrentie vanuit andere Europese landen is groot waardoor er voor Nederland genoeg marketing- en promotieactiviteiten moeten plaatsvinden om de toerist in verleiding te brengen tot een bezoek aan Nederland, op deze manier krijgt Nederland ook een positiever imago. De bekendheid en beeldvorming van Nederland als vakantieland speelt daarbij een belangrijke rol (Vranken, 2013).

Het inkomend toerisme heeft een groot economisch belang voor Nederland. Zo besteedt de toerisme en recreatie sector jaarlijks 37 miljard in Nederland. De komst van toerisme en recreatie zorgt voor werk en inkomsten, dit vertegenwoordigt 4,5% van de beroepsbevolking. Onderzoeksbureau ECORYS heeft een lange termijn verwachting opgesteld voor de toerisme en recreatiesector, hierin is berekend dat de sector over 10 jaar 60.000-70.000 banen extra heeft (NBTC, 2010).

Kijkend naar de trends en ontwikkelingen binnen attractieparken heeft EFTI een onderzoek uitgevoerd over 'toekomstscenario's attractieparken' in dit onderzoek is naar voren gekomen dat de kans groot is dat dieren een belangrijke functie krijgen bij bezoekers van een dagattractie. Niet alleen denkend aan dierentuinen en –wildlifeparken maar ook om het geven van recreatie en vermaak bij de bezoeker. Naast het feit dat dieren een grotere rol gaan spelen binnen de dagbesteding van een bezoeker is er ook veel variatie in het soort attractiepark ontstaan zoals de combinatie van attractiepark met verblijfsaccommodatie. Door de toename van vergrijzing en de vermindering van de vrije tijd zullen dagattracties zich moeten blijven onderscheiden om zo aantrekkelijk te blijven

voor de passant. Het thema cultuur zal hierbij een centrale rol gaan spelen, aldus de conclusie van het consumentenonderzoek welke gedaan is als onderdeel van het onderzoek naar de toekomstscenario's van attractieparken (EFTI, 2013).

In september 2011 stond het thema dagattracties centraal in het rapport '*Rabobank cijfers en trends*'. Hierin komt naar voren dat de bezoeker meer keus gekregen heeft, maar de hoeveelheid vrije tijd is met 2,5 uur per week afgenomen. Het aanbod is toegenomen maar de vraag afgenomen, wat leidt tot een toename in concurrentie. De concurrentie doet ertoe leiden dat steeds meer parken korting gaan geven, deze korting wordt mede gegeven door middel van acties met supermarkten, via marktplaats of op vakantieveiling.nl. Door al deze kortingen betaalt men nog maar 60-80% van de officiële kaartverkoop, daarbij komend besteed de bezoeker in het park ook minder. Alleen door korting te geven komt de bezoeker niet op je park af, de bezoeker gaat steeds meer op zoek naar een unieke belevenis (Rabobank, 2011).

Concluderende, de recreatiebranche laat een sterke groei zien bij het inkomend toerisme vanuit Duitsland, Engeland maar ook vanuit de Scandinavische landen en Rusland. Het binnenlands toerisme neemt daarentegen af met 0% tot -2%. Voor zowel het inkomend toerisme als het binnenlandstoerisme zijn er vijf randvoorwaarden die van belang zijn namelijk; Bereikbaarheid, Beleving, Beschikbaarheid, Betaalbaarheid en Bekendheid.

### 3.3 Boekenbranche

Er wordt op de trends en ontwikkelingen binnen de boekenbranche ingegaan omdat Kameleon Terherne geïnspireerd is op de boekenserie 'Schipper van de Kameleon'. Daarbij is in dit onderzoek naar de trends en ontwikkelingen binnen de boekenbranche voornamelijk gekeken naar de jongeren/jugend, dit omdat de Kameleonboeken zich voornamelijk richt op jeugd van 6-12 jaar.

In het onderzoek 'rapportage boekenbranche kindermeting' is een meting gedaan naar de invloed van boeken bij kinderen. De leeftijdsgroepen van de kinderen zijn hierbij verdeeld in 7-9 jarigen, 10-12 jarigen en 13-15 jarigen. Uit dit onderzoek is gebleken dat het leesplezier van kinderen sterk afneemt naarmate de leeftijd stijgt (Witte, 2012). Ruim 61% van de 7-9 jarigen leest bijna elke dag een boek, dit in tegenstelling tot de 13-15 jarigen waarvan slechts 23% dagelijks een boek leest. Het soort boek dat de jeugd van 6-12 voornamelijk leest, zijn leesboeken waarin een verhaal verteld wordt. Ruim 90% leest leesboeken waarna stripboeken op de tweede plaats komt met 60% (Witte, 2012). Van de leesboeken leest merendeel voornamelijk spannende- en avonturenboeken. Kinderen lezen omdat zij zich goed kunnen inleven in de boeken, ze kunnen hierin hun fantasie een vrije rol geven bij het gelezen verhaal. Wanneer er in het onderzoek gekeken wordt naar de leesattitude en de attitude van het televisie kijken is er een verschil te zien in de inleving van het kind. Een kind kan zich volgens dit onderzoek meer in een boek inleven dan in een televisieprogramma, dit komt doordat bij het lezen van een boek geen beeld wordt weergegeven over het verhaal in tegenstelling tot de televisie, waar dit wel gebeurt (Witte, 2012). Daarnaast kan een kind met een boek meer fantaseren dan wanneer het kind naar de televisie zit te kijken, dit scheelt ruim 20%. Een reden waarom de kinderen minder graag een boek lezen dan televisie kijken (69%-96%) kan komen doordat meer dan de helft van de kinderen ook voor school een boek moet lezen, dit geldt niet voor het televisie kijken. Wanneer er een verplichting volgt doet het kind minder graag de activiteit. In bijlage 8 is een uitgebreid overzicht te vinden waarbij een meting onder kinderen is gedaan gericht op de boekenbranche (Witte, 2012).

### 3.3.1 Boekenmarkt

Sinds 2008 worden er ieder jaar minder boeken verkocht, de aankoop van gedrukte boeken neemt af, terwijl de aankoop van e-boeken toeneemt. Het aantal boeken dat een Nederlander per jaar gemiddeld koopt, was in 2013 2,4 boeken, tegen 2,7 boeken in 2012. De omzet van de boeken daalde daarbij met €30 miljoen, één van deze redenen is dat de gemiddelde prijs van boeken is gedaald met 40 cent. De verkoop van e-boeken nam met 71% toe naar een afzet van €1,2 miljoen. In vergelijking met omliggende Europese landen ligt het niveau van de e-boeken verkoop in Nederland hoger. (SIOB, 2013)

In 2013-2014 kreeg de boekenmarkt opnieuw te maken met een omzetsdaling tussen de 0-5%. Binnen de boekenbranche zijn er verscheidene boekenmarkten die zich onderscheiden en positioneren door zich op een duidelijke doelgroep te focussen. Door een passend assortiment aan te bieden probeert men zich te onderscheiden van de andere aanbieders. De vestigingen moeten zich meer richten op service, beleving en contact met de klant. Dit omdat veel klanten gebruik maken van internet om hun aankopen te doen en daar ook gaan oriënteren naar een eventueel nieuw boek. Ook heeft de boekenmarkt concurrentie van een nieuwe digitale manier van lezen. Ondernemers moeten hierop inspelen door mee te gaan in deze nieuwe ontwikkeling (Rabobank, 2014).

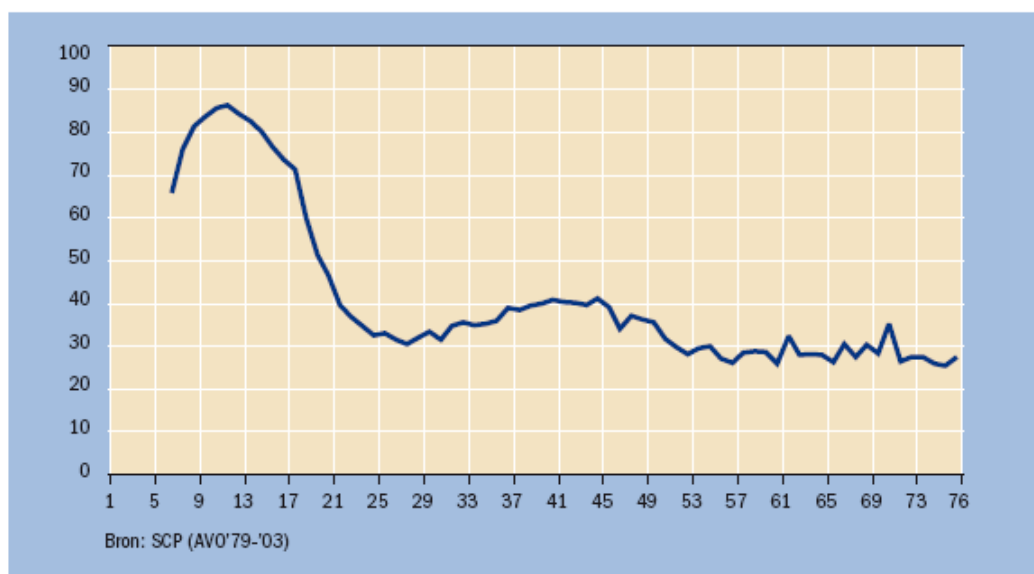
### 3.3.2 Bibliotheek

De afgelopen tien jaar is het aantal leners van de bibliotheek enorm afgenomen. Zo zijn er de afgelopen vijf jaar al meer dan een half miljoen leners opgestapt waarbij het aantal uitleningen met ruim 25% daalde (CBS Statline, 2013). Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) geeft aan dat het aantal leden tussen 2000 en 2005 gedaald is. In 2012 waren er net als in 2008 3,97 miljoen leden, echter is dit een afname van 7% vergeleken met het aantal leden in 2000. Het aantal inwoners van Nederland is met 5% gegroeid echter het aantal leden van bibliotheken is afgenomen (CBS StatLine, 2013).

Van de daling in leden is het aantal geleende fictie jeugdboeken met 24% gedaald in tegenstelling tot de non-fictie die met 36% gedaald is. Een reden voor deze afname van het aantal jeugd is dat bibliotheken de grootte van de collectie hebben gereduceerd. Tevens heeft de toename van vrijetijdsmogelijkheden zoals het internet ervoor gezorgd dat er minder gelezen wordt (Sectorinstituut openbare bibliotheken, 2013).

Uit een enquêteonderzoek van Vereniging Openbare Bibliotheken (VOB) bleek dat kinderen van het voortgezet onderwijs de bibliotheek saai en ouderwets vonden. Zij halen hun informatie liever elders vandaan. Daarbij gaven directeurs, beleidsmakers binnen de bibliotheekbranche en scholieren aan dat bibliotheken nieuwe gewenste eigenschappen moeten aannemen (Schram, 2012). Hierbij denkt men aan een ruimer aanbod aan Adolescentenromans, e-Books, Mediadocumenten, er moet een digitale nieuwsbrief komen met leestip, informatie en retourdata. Verder moet er een jongerenafdeling komen waarbij een balie aanwezig is waar de jongeren vragen kunnen stellen gericht over studie, bijbanen en gezondheid (Schram, 2012).

Voor het onderzoek naar de attractiviteit van Kameleon Terherne is het belangrijk om te weten wat de leeftijd van de lezers is. De Kameleonboeken zijn voornamelijk bedoeld voor kinderen van 6-12 jaar. In het rapport 'de openbaren bibliotheek tien jaar van nu' van het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) staat een grafiek weergegeven waarin een duidelijk overzicht is te zien over de leeftijd van de leners. Bij grafiek 3.3.1 is een gemiddeld percentage per leeftijd genomen van 1979-2013. Uit de grafiek blijkt dat jongeren en kinderen de hoogste participatie heeft. Dit komt met name doordat zij een gratis of goedkoper lidmaatschap hebben en er sterke banden zijn tussen scholen en bibliotheken (Sociaal Cultureel Planbureau, 2008).



Grafiek 3.3.1 Aandeel leners van bibliotheken naar leeftijd, bevolking vanaf 6 jaar. (Sociaal Cultureel Planbureau, 2008)

Wanneer er naar de etniciteit wordt gekeken kan in tabel 3.3.2 gezien worden dat het aantal allochtone lezers sinds 1995 is toegenomen terwijl het aantal autochtone lezers afneemt (Sociaal Cultureel Planbureau, 2008).

|                                    | lidmaatschap |      |      | recent lenen van boeken |      |      |
|------------------------------------|--------------|------|------|-------------------------|------|------|
|                                    | 1995         | 1999 | 2003 | 1995                    | 1999 | 2003 |
| Turken en Marokkanen               | 27           | 33   | 38   | 21                      | 25   | 27   |
| Surinamers en Antillianen/Arubanen | 34           | 37   | 33   | 28                      | 24   | 18   |
| overige allochtonen                | 41           | 37   | 35   | 30                      | 25   | 24   |
| autochtonen                        | 43           | 42   | 38   | 33                      | 32   | 25   |
| allen                              | 42           | 41   | 38   | 32                      | 31   | 25   |

Bron: SCP (AVO'95-'03)

Tabel 3.3.2 Aantal allochtone lezers (Sociaal Cultureel Planbureau, 2008)

Ter conclusie bij de boekenbranche neemt het aantal lezers af. Kinderen kijken veel liever televisie dan dat zij een boek lezen. De voornaamste reden hiervoor is dat bij veel kinderen lezen wordt verplicht op school, hierdoor willen zij thuis liever wat anders doen dan lezen. Naast het afnemende aantal lezers, neemt ook de gedrukte boekverkoop af, daarentegen neemt de verkoop van de e-boeken toe. Voor bibliotheken neemt het aantal leden ook steeds meer af, jongeren daarentegen lenen nog steeds boeken bij de bibliotheek doordat zij tegen reductie of gratis boeken mogen lenen.

### **3.4. Marketing trends en ontwikkelingen**

In deze paragraaf wordt er gekeken naar de trends en ontwikkelingen op marketing gebied. Goede marketing is een belangrijke factor binnen het bedrijf omdat marketing de uitingen en meningen van het bedrijf verzorgen. Kameleon Terherne brengt geen sterke marketinguitingen naar buiten, dat wil zeggen dat veel marketing wordt gedaan door middel van mond-tot-mond reclame en niet door middel van adverteren. Door inzicht te verkrijgen in de marketing trends en ontwikkeling kan de informatie gebruikt worden om een goede basis te creëren op gebied van marketinguitingen.

#### **3.4.1 Social media**

‘Social media’ is een begrip dat niet meer weg te denken is uit de maatschappij. Het Amerikaanse social network Facebook is het grootste social network in Nederland met 7,9 miljoen gebruikers, waar dagelijks 5 miljoen mensen gebruik van maken. Naast Facebook is YouTube het grootste platform met 7,1 miljoen gebruikers. Daarna komt LinkedIn, het zakelijk netwerk met 3,9 miljoen Nederlanders waarvan 0,4 miljoen gebruikers dagelijks op LinkedIn zit. Een redelijk nieuwe sociale netwerk genaamd Google+ waarbij sinds de start in juni 2011 nu al ruim 2 miljoen Nederlanders gebruik maken van Google +. Onder deze 2 miljoen gebruikers zijn 19% ondernemers en 23% jongeren. Voorspellingen zijn dat in 2016 de trouwe gebruikers van social media nog 7 op de 10 social media platformen zullen gebruiken. De populairste platformen blijven daarvoor YouTube, LinkedIn en Facebook. In 2012 zijn de fotonetwerken Pinterest en Instagram erg populair geworden. 1 op de 4 Nederlanders is bekend met deze fotonetwerken. Instagram is het grootste netwerk die momenteel 720.000 gebruikers telt, waarvan 120 dagelijks actief zijn (Oosterveer, 2013).

De redactie van Dutchcowboys (weblog Web 2.0, Social Media en interactieve marketing) heeft geschreven dat de fotonetwerken Instagram en Pinterest met name voor privé gebruikt worden en zeer weinig voor zakelijke doeleinden. Voor zakelijk gebruik worden de netwerken Twitter en LinkedIn het meest gebruikt, namelijk met 78%. De berichten die geplaatst worden op de sociale media bestaat voor 50% uit tekst en 37% uit afbeeldingen. Volgens Willemijn Vader, creatief directeur van Whizpr (PR en social media adviesbureau) zijn deze gegevens niet onverwacht. Wat wel opvallend is, is dat Instagram nog niet door veel zakelijke gebruikers gebruikt wordt. Met gemiddeld 37% aan beeldmateriaal is het juist van belang om de nieuwe fotonetwerken te gebruiken. Het beeld wordt opgewaardeerd door het netwerk, dit betekent dat de foto bewerkt wordt, dit waarden gebruikers van social media. Voor ondernemers heeft het inzetten van social media als doel om communicatie over en weer aan te gaan met de doelgroep. Daarnaast is het een geschikt middel om je branding/ naamsbekendheid uit te breiden (Dutchcowboys, 2014).

In de afgelopen jaren is het belang van social media steeds verder toegenomen, waardoor het één van de belangrijkste mediakanalen is geworden. Newcom research & consultancy heeft onderzoek gedaan naar social media 2013 in Nederland. Uit dit onderzoek komt naar voren dat Facebook en YouTube de grootste social media platformen zijn in Nederland. Wanneer je naar drie jaar geleden

kijkt, waren Facebook en Hyves de grootste platformen echter heeft Facebook deze slag gewonnen. Hyves is enorm gedaald in gebruikers, zo zijn ze van 2011 met 4,8 miljoen gebruikers naar in 2013 1,2 miljoen gebruikers gegaan. Tabel 3.4.1 laat een overzicht zien van het aantal social network gebruikers met daarbij het aantal Nederlanders welke deze sociale netwerken dagelijks gebruiken (Veer van der, Buitinga, & Duchateau, 2013).

| Naam     | Logo                                                                              | Totaal aantal gebruikers | Dagelijks gebruik door   |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Facebook |  | 7,9 miljoen              | 5 miljoen Nederlanders   |
| Youtube  |  | 7,1 miljoen              | 0,9 miljoen Nederlanders |
| LinkedIn |  | 3,9 miljoen              | 0,4 miljoen Nederlanders |
| Twitter  |  | 3,3 miljoen              | 1,6 miljoen Nederlanders |
| Google+  |  | 2,0 miljoen              | 0,5 miljoen Nederlanders |
| Hyves    |  | 1,2 miljoen              | 0,3 miljoen Nederlanders |

*Tabel 3.4.1; Platformen social media en aantal gebruikers in Nederland (Veer van der, Buitinga, & Duchateau, 2013)*

Social media is op dit moment nog het meest geschikte middel om een branding uit te breiden echter volgens onderzoek van Princeton University zal Facebook tussen 2015-2017 een snelle daling voelen waarbij het sociale netwerk 80% van zijn gebruikers zal gaan verliezen. Tijdens het onderzoek is het SIR-model op Facebook toegepast. Het SIR-model beschrijft het verloop van een besmettelijke ziekte de afkorting SIR staat voor Susceptible (vatbare), Infectious (besmettelijk) en Recoverd (genezen). De reden waarom juist dit model is losgelaten op Facebook komt doordat besmettelijke ziektes voortkomen uit contact met anderen. Dezelfde contacten zorgen ervoor dat anderen aansluiten bij Facebook. Mensen gebruiken Facebook om in contact met vrienden te blijven echter wanneer die vrienden het sociale netwerk verlaten, begint het 'genezingsproces' waardoor men zelf ook het netwerk verlaat (Cannarella & Spechler, 2014). Een voorbeeld hiervan is het verdwenen sociale netwerk MySpace. Het SIR-model werd hierbij toegepast op het social netwerk, naar voren kwam dat het model de levensloop van MySpace beschreef op de manier hoe dit netwerk langzamerhand is verdwenen (Schipper, 2014).

### 3.4.2 Verandering marketinggedachte

De marketinggedachten van een bedrijf gaat de komende vijf jaar op innovatieve wijze veranderen. Één van deze veranderingen is van merkimago naar merkbetekenis gaan, bij deze trend zetten organisaties zichzelf niet centraal, maar geeft de organisatie meer merkbetekenis waardoor de 'wij' kant centraal komt te staan. Door de 'wij' kant centraal te plaatsen wordt het merk onderdeel van de samenleving waarbij het een bijdrage levert aan welzijn van de passant in de samenleving. Door te bouwen aan de maatschappelijke en transformationele voordelen kan de organisatie met hun merk een positieve wending aannemen, een voorbeeld hiervan is Douwe Egberts die samen met het Oranjefonds Burendag organiseert om zo de buurtbewoners dichter bij elkaar te brengen (Heshof, 2013).

Een tweede marketinggedachte is het 'meten'. Wanneer een organisatie/bedrijf een website heeft en gebruik maakt van social media is het belangrijk om regelmatig te meten, op deze manier analyseer je de bezoekers en kan het bedrijf een zo hoog mogelijk rendement uit de website en van social media halen. Een gemakkelijke tool voor het meten is Google Analytics, dit is een gratis te downloaden software waarbij het bedrijf kan zien hoeveel bezoekers zij ontvangen op de website en waar ze vandaan komen. Daarnaast kunnen ze gegevens ontvangen met welke zoekwoorden de site gevonden is en in welke periode de website een hoge bezoeksgraad heeft gehad. Door te meten kan het bedrijf uiteindelijk zien wat het resultaat is van de website en na aanleiding hiervan kunnen er acties bedacht worden om de website te verbeteren waardoor er meer rendement uit gehaald kan worden (internetmarketing, 2014).

'Inhakkers blijven zich ontwikkelen' hiermee wordt bedoeld dat een bedrijf met zijn merk kan inspelen op de actualiteit. Op deze manier kan het bedrijf extra bezoekers trekken. Hierbij kan brandmatching een belangrijke rol spelen. Als meerdere bedrijven samen gaan werken kan er een brandmatching ontstaan, door deze samenkomst van twee merken kan er een geheel nieuw publiek aangetrokken worden. Doordat de twee merken samenwerken heeft de klant/passant minder het gevoel dat het om reclame gaat. (Schilders, 2013)

Tot conclusie komend, de trends en ontwikkelingen van de marketingbranche blijven de komende 3 jaar positief echter vanaf 2015 kan er een neerwaartse beweging ontstaan. Dit komt doordat Facebook naar voorspellen een daling in leden zal zien. Door veranderingen binnen de marketinggedachte zullen onderwerpen zoals merkbetekenis, meten en samenwerking een sterke rol gaan spelen.

### **Conclusie**

Bij algemene trends en ontwikkelingen neemt vergrijzing de overhand en het aantal huishoudens neemt toe. Met name in noord Nederland zal het aantal huishoudens met 20% toenemen. Kijkend naar de toeristische/recreatieve sector zal dit zich in de toekomst positief ontwikkelen zodat de sector voor 3% verantwoordelijk blijft voor het Bruto Binnenlands Product. De individualisering neemt toe, hierdoor worden traditionele waardepatronen losgelaten en wordt er meer geleefd in een virtuele realiteit waarbij men digitaal het leven kan bepalen. De virtuele realiteit vindt ook zijn opmars in de toeristische/recreatieve sector waarbij bezoek kan brengen aan een virtueel pretpark.

In de recreatiebranche is een sterke groei te zien bij het inkomend toerisme vanuit Duitsland, Engeland maar ook vanuit de Scandinavische landen zoals Rusland. Het binnenlands toerisme neemt daarentegen af met 0% tot -2%. Voor zowel het inkomend toerisme als het binnenlandstoerisme zijn er vijf randvoorwaarden die van belang zijn namelijk; Bereikbaarheid, Beleving, Beschikbaarheid, Betaalbaarheid en Bekendheid.

Bij de boekenbranche neemt het aantal lezers af. Kinderen kijken veel liever televisie dan wanneer zij een boek lezen. De reden hiervoor is dat bij veel kinderen lezen wordt verplicht op school, hierdoor willen zij thuis liever wat anders doen dan lezen. Naast het afnemende aantal lezers, neemt ook de gedrukte boekverkoop af, daarentegen neemt de verkoop van de e-boeken toe. Voor bibliotheken neemt het aantal leden ook steeds meer af, jongeren daarentegen lenen nog steeds boeken bij de bibliotheek doordat zij tegen reductie of gratis boeken mogen lenen.



De trends en ontwikkelingen van de marketingbranche blijven de komende 3 jaar positief echter vanaf 2015 kan er een neerwaartse beweging ontstaan. Dit komt doordat Facebook naar voorspellen een daling in leden zal zien. Door veranderingen binnen de marketinggedachte zullen onderwerpen zoals merkbeteken, meten en samenwerking een sterke rol gaan spelen.

## 4. Omgevingsanalyse

In dit hoofdstuk wordt er gekeken naar de interne en externe omgeving van Kameleon Terherne. Om een goed beeld te krijgen van de omgeving, wordt er een omgevingsanalyse uitgevoerd aan de hand van de Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats analyse (SWOT). Om aan de juiste informatie te komen heb ik directielid N. de Graaf geïnterviewd waarbij zijn zicht op de interne/externe omgeving naar voren kwam. Daarnaast is Groepsbegeleiders/assistent leidinggevende J. Jellema geïnterviewd, door beide interviews kan er een helder beeld van de omgeving worden verkregen (Beide interviews zijn te vinden in bijlage 9 en 10). Tevens zijn enkele trends en ontwikkelingen toegepast op de omgevingsanalyse, dit omdat deze kansen en/of bedreiging vormen voor het recreatiebedrijf. Het doel van dit hoofdstuk is om een beeld te verkrijgen van de micro, meso en macro omgeving waarna de omgevingsanalyse in hoofdstuk 5 vertaald kan worden naar een confrontatiematrix, waaruit aanbevelingen leiden tot het bedrijf Kameleon Terherne.

Bij een SWOT analyse wordt er gekeken naar de Sterke en zwakke punten, deze punten worden achterhaald door een analyse te maken van de interne omgeving van het bedrijf (micro omgeving). Naast de sterke en zwakke punten wordt er gekeken naar de kansen en bedreigingen, deze punten worden achterhaald door een analyse te maken van de externe omgeving van het bedrijf (de macro- en meso omgeving). Na het maken van deze analyse weet het bedrijf waarop aandacht gericht moet worden (Kotler, 2009).

### 4.1 Interne omgeving

Zoals eerder beschreven, bestaat de interne omgeving van het bedrijf uit sterkten en zwakten. In tabel 4.1 is een overzicht te zien van de sterkten en zwakten, welke in deze paragraaf verder beschreven worden.

| Interne omgeving                 | Externe omgeving                                        |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Sterkten</b>                  | <b>Kansen</b>                                           |
| Branding                         | Samenwerkingsmogelijkheden                              |
| Authentiek                       | Brandmatching                                           |
| Drie generaties                  | Inspelen op de opkomende vergrijzing                    |
| Gevarieerd aanbod                | Inkomend toerisme                                       |
| Samenwerken                      | Ontwikkeling winterprogramma                            |
| Prijs/kwaliteit verhouding       | Nieuwe technologieën                                    |
| Goede service                    | Mogelijkheid tot subsidie                               |
| Bereikbaarheid                   | Nieuwe doelgroep                                        |
| Respectvolle omgang              | Komst nieuwe film/tv-serie                              |
| Seizoensbedrijf naar jaarbedrijf |                                                         |
| <b>Zwakten</b>                   | <b>Bedreigingen</b>                                     |
| Imago                            | Doelgroep is mede afhankelijk van welwillendheid ouders |
| Marketing                        | Gemiddelde besteding daalt                              |
| Naamsafhankelijk                 | Afname aantal lezers                                    |
| Afhankelijk van eigenaar         | Kostprijs                                               |
| Gebrek opleidingsmogelijkheden   | Weer                                                    |
|                                  | Concurrentie dagattracties Noord Nederland              |

Tabel 4.1 SWOT-analyse Kameleon Terherne

#### 4.1.1 Sterkten

Allereerst heeft Kameleon Terherne landelijke naamsbekendheid / branding, dit komt mede doordat ruim 13 miljoen mensen een boek van de Kameleon/serie hebben gelezen, aldus beschreven in het boek 'helden zonder zee' van Paul Steenhuis, deze getallen zijn exclusief de miljoenen kinderen die een Kameleonboek in de bibliotheek hebben geleend (Steenhuis, 1998). De boekenreeks van de Kameleon is erg populair geworden in de jaren '50 waarna er nog 59 delen bij zijn gekomen. Met name de generaties 40+ heeft de boekenreeks gelezen. Met de komst van de twee Kameleonfilms in 2003 en 2005 heeft de jongere generatie 20+ deze films beleefd, zij bevonden zich toen in de leeftijd 10-12 jaar. De films van de Kameleon worden tot op de dag van vandaag nog steeds op televisie uitgezonden waardoor de jongste generatie ook bekend is met het begrip 'schippers van de kameleon'. De film in combinatie met de boeken, die tot op de dag van vandaag nog veel gelezen en gezien worden geeft bij de mensen veel herkenning wanneer zij Kameleon Terherne bezoeken.

Kameleon Terherne brengt de passant terug naar de nostalgie van de jaren '50 waarin men de authenticiteit ervaart. Op het avontureneiland zijn beperkte middelen, alle activiteiten worden gedaan met behulp van middelen uit de natuur. Er wordt de passant geleerd om op een respectvolle manier met het eiland om te gaan. Daarnaast wordt het bereiden van eten op unieke wijze uitgevoerd, zo kan men op het eiland zelf een ei bakken op het openvuur of pannenkoeken maken. In de kameleonboerderij is het dorp Lenten levensgroot nagebouwd waar de passant zelf in de huisjes een kijkje kan nemen. De huisjes zijn ingericht in de stijl van de jaren '50 wat bij veel mensen een oud maar vertrouwd gevoel geeft.

Door deze authenticiteit is Kameleon Terherne erg geschikt voor drie generaties. Kinderen kunnen zich vermaken op het avontureneiland waar ze op avontuur gaan, net zoals de boekhelden Hielke en Sietse in de boeken. Voor de oudere generatie is er het museale gedeelte, welke samen met de nostalgie van het dorpje Lenten hen terug brengt naar hun jeugd. De middelste generatie geniet van de omgeving en authenticiteit, doordat de activiteiten gemakkelijk uit te voeren zijn, geniet ook een groot gedeelte van de middelste generatie volop van de activiteiten.

Doordat Kameleon Terherne erg geschikt is voor drie generaties krijgt de dagattractie veel aanvragen voor het organiseren uitjes vanuit verschillende groepen, voor zowel familie als zakelijk is er een bijpassend aanbod. Ieder programma wordt gemaakt aan de hand van de wensen van de familie of het bedrijf, dit varieert van actief tot consumptief. "We zetten bezoekers aan tot spelen" zegt N. de Graaf, doordat men steeds meer individualistisch is aangelegd wil het bedrijf hierop inspelen door te passanten te laten samenwerken. Door het gebruik van respect en iedere passant als gelijke te behandelen wordt de passant in zijn/haar waarde gelaten. Mede door deze manier van operationeel werken is er een positieve prijs/kwaliteit verhouding. Niet alleen wordt dit verteld door directielid N. de Graaf, maar is ook gebleken uit onderzoek onder ANWB leden waar de prijs/ kwaliteit verhouding met een cijfer van 8,2 beoordeeld wordt (ANWB, 2014).

Praktische sterkten van het bedrijf zijn dat het een dagattractie is welke gemakkelijk bereikbaar is met zowel het openbaar vervoer als met eigen vervoer. Daarnaast is het parkeren bij het park gratis, dit is een sterkte omdat men bij veel grotere attractieparken een parkeerkaartje van minimaal €8, - betaald, kijkend naar attractieparken zoals Walibi Holland (Walibi Holland, 2014).

Kameleon Terherne is in 2013 veranderd van seizoensbedrijf naar jaarbedrijf, deze verandering is van positieve invloed op het bedrijf. Door deze verandering heeft Kameleon Terherne in 2013, 3.000 passanten extra ontvangen. De passanten die het winterprogramma van Kameleon Terherne bezochten, hebben de dagattractie in de zomer niet eerder bezocht, de verwachting is dat deze passant in het zomerseizoen terug komt. De verandering heeft het bedrijf sterker gemaakt omdat Kameleon Terherne een positief beeld heeft verspreid met het winterprogramma, dit heeft als gevolg dat het programma in het winterseizoen 2014 zal terugkeren.

#### 4.1.2 Zwakten

Één van de zwaktes waar Kameleon Terherne mee te maken heeft is het verkeerde imagobeeld van de passanten ten opzichte van de dagattractie. Dit komt doordat Kameleon Terherne in zijn begin jaren alleen bestond uit een avonturen eiland waarop men de avonturen van Hielke en Sietse kon beleven. De dagattractie is later in 2002 uitgebreid met het Kameleondorp waardoor er een binnenlocatie ontstond. In 2010 is hier Paal 43 bijgekomen, een grote loods waarin een elfspelentocht zich voor doet in de vorm van oud Hollandse spellen. Dit heeft ervoor gezorgd dat Kameleon Terherne een slechtweer voorziening heeft van 1600m<sup>2</sup>.

Uit eerder onderzoek naar het imago van Kameleon Terherne in 2013 is gebleken dat veel passanten niet weten dat Kameleon Terherne een ideale slechtweer accommodatie heeft, dit komt mede door het gebrek van informatie in de diverse mediakanalen. (Kuperus & Wijsbeek, 2013)

Het gebrek van informatie in de diverse mediakanalen heeft mede te maken met het feit dat de marketinguitingen niet optimaal benut worden. Kameleon Terherne maakt vooral gebruik van een seizoensfolder, deze wordt ieder jaar vernieuwd waarna de folder bij veel toeristische informatiepunten en verblijfsaccommodaties komt te liggen. Op deze manier worden veel toeristen in de omgeving bereikt. Het bereiken van de nationale pers en nationale media om heel Nederland te bereiken is niet betaalbaar verteld de Graaf, hierbij geeft de Graaf aan dat er wellicht kansen liggen maar dit komt met de tijd wanneer iemand met deskundigheid zich hier meer op verdiept (N. de Graaf, 2014). Daarnaast worden andere marketing uiting op social media of in advertenties niet volop benut. Kameleon Terherne maakt gebruik van social media echter op dit moment zijn er een kleine 400 personen die met de pagina verbonden zijn. In tegenstelling tot de duizenden bezoekers die het park jaarlijks trekt.

De dagattractie is verbonden aan een naam, dit is volgens beide werknemers N. de Graaf als J. Jellema een zwakte van het bedrijf. Kameleon is een sterke naam wat bij veel mensen herkenning geeft echter deze naam is langzaam aan het verdwijnen, want de Kameleonboeken worden minder populair en 8 jaar geleden is de laatste film uitgekomen.

Een andere zwakte, wat veel mensen niet weten is dat Kameleon Terherne afhankelijk is van een eigenaar. De twee directieleden N. de Graaf en S. de Lange beheren het recreatiebedrijf maar dragen hierbij huur af aan de eigenaar. Intern wordt dit als zwakte beleefd omdat er voor iedere verbouwing toestemming moet worden gevraagd, dit kan de bedrijvigheid belemmeren.

Als laatste is er een zwakte naar voor gekomen in het interview namelijk opleiden. Het opleiden van nieuwe mensen wordt nog gezien als een vorm van zwakte. Het opleiden wordt met veel passie gedaan maar met te weinig structuur. Na een basisuitleg over de werkzaamheden wordt er wel geëvalueerd echter de begeleiders zijn te weinig aanwezig in het werkveld waardoor de werkzaamheden niet helemaal geoptimaliseerd kunnen worden om zo de passant op zijn best te bedienen.

## 4.2 Externe omgeving

In deze paragraaf worden de kansen en bedreigingen van de externe omgeving van Kameleon Terherne omschreven. In tabel 4.1 is een overzicht van de SWOT-analyse weergegeven waarbij steekwoorden de kansen en bedreigingen aangeven. Deze steekwoorden worden gedurende deze paragraaf nader uitgelegd.

### 4.2.3 Kansen

Allereerst is er de kans om samenwerkingsmogelijkheden aan te gaan. Er hebben zich in de afgelopen 3 jaar wel samenwerkingsverbanden voorgedaan, tot nu toe alleen nog maar op plaatselijk niveau. Dat wil zeggen, samenwerkingsverbanden met eigenaren/franchisers van een winkel of accommodatie in de omgeving van Terherne. Manieren om de samenwerkingsverbanden uit te breiden om zo op landelijk niveau te opereren kan het bedrijf denken om in te gaan op een nieuwe opkomende trend genaamd 'brandmatching'. Door de samenwerking met twee merken kan Kameleon Terherne zich opnieuw profileren bij de passant, al zij het op een totaal andere manier van toenadering. Een voorbeeld hiervan is de LG Prada telefoon waarbij twee succesvolle merken samen een product op de markt brengen die niets met elkaar te maken hebben, echter beide merken krijgen een enorme marketingboost. Op deze manier kan Kameleon Terherne ook een samenwerking met een merk aangaan om zo hun eigen merk nieuwe krachten te geven.

Naast samenwerken met partners om zo elkaars merk en imago te versterken kan ook op een andere manier. Door middel van sponsoring kan Kameleon Terherne op twee manieren zijn imago versterken. Door zelf aan sponsoring te doen, hiermee kunnen zij bijvoorbeeld sponsor worden van kleine evenementen in de buurt of van een plaatselijke vereniging. Aan de andere kant kan Kameleon Terherne zich ook laten sponsoren bij het organiseren van bepaalde activiteiten of bij de verkoop van bepaalde producten.

Kijkend naar de demografische ontwikkelingen neemt de vergrijzing sterk toe door hierop in te spelen kan Kameleon Terherne een nieuwe doelgroep naar zich toe trekken. Er is in paragraaf 3.1.1 '*demografische- en economische trends en ontwikkelingen*.' al verteld hoe Kameleon Terherne geschikt is voor drie generaties, echter een dagje uit voor de doelgroep 60+ is er nog niet. Tijdens het interview met N. de Graaf kwam zijn visie naar voren om een veerpontje aan te schaffen die tussen Terherne en Sneek zou varen. Wanneer dit gaat gebeuren kan het gehele Sneekermeer omsloten worden waardoor er een wandel/fietsroute wordt gecreëerd. Met name de vijftigplussers zijn actief met fietsen, met behulp van de veerpond in combinatie met de fietsroute wordt Terherne meer bezocht door met name de oudere doelgroep. Dit is niet direct een grote kans voor Kameleon Terherne maar indirect zorgt dit voor het aantrekken van de 50+ doelgroep en meer bezoek in het café van Kameleon Terherne.

Naast het richten op een nieuwe doelgroep 60+, is er ook andere doelgroep waarop Kameleon Terherne zich kan vestigen en dit is de online doelgroep. Deze doelgroep is te bereiken vanaf de computer. Door mee te gaan in de nieuwe technologische ontwikkeling van het creëren van een virtuele wereld kan Kameleon Terherne de gehele dagattractie omzetten in een virtuele wereld. Hierbij kan de online doelgroep via internet bekijken wat er te doen is in Kameleon Terherne waarbij zij zelf ook activiteiten kunnen uitvoeren vanachter de computer. Hierbij krijgt de 'passant' een beeld over de beleving die men bij de dagattractie kan ervaren. Als gevolg van deze virtuele wereld kan Kameleon Terherne meer passanten aantrekken die nieuwsgierig zijn geworden vanuit de virtuele wereld en dit in realiteit mee willen maken. De virtuele passant kan beter van dienst worden geholpen wanneer automatisering in beeld komt. Met automatisering kan het bedrijf online producten afnemen, dit kan in de vorm van een toegangkaart tot de verkoop van artikelen.

In paragraaf 3.2.1 'toerisme' worden de trends en ontwikkelingen op gebied van toerisme in kaart gebracht. Hierin komt naar voren dat het inkomend toerisme van Nederland met 20% stijgt, veel van dit inkomend toerisme komen uit de omliggende landen Duitsland, Groot-Brittannië en België (NBTC Holland Marketing, 2014). Kameleon Terherne is gebaseerd op de populaire Nederlandse boekenserie 'Schipper van de Kameleon' hierdoor is onbewust, de gehele dagattractie vertaalt in het Nederlands.

Terherne is gelegen langs het Sneekermeer welke jaarlijks duizenden watersporters en recreanten aantrekt (NBTC Holland, 2013). Hier ligt een kans voor het bedrijf, de werknemers beheren zowel de Engels als Duitse taal, maar dit is van de buitenkant niet zichtbaar. De informatievoorzieningen van het bedrijf zijn alleen in het Nederlands geschreven en ook de activiteiten in de boerderij zijn Nederlandstalig. Door zich mede te richten op inkomend toerisme kan er een nieuwe doelgroep ontstaan waardoor het inkomend toerisme van Terherne voorzien kan worden.

Naast samenwerking en sponsoring ligt er voor Kameleon Terherne ook een kans om activiteiten of ontwikkelingen te financieren met behulp van subsidie. Op dit moment maakt Kameleon Terherne geen gebruik van subsidie echter zijn er wel een aantal mogelijkheden voor Kameleon Terherne om subsidie te gebruiken. Kameleon Terherne maakt gebruik van duurzame energie op het eiland door middel van hun waterzuiveringssysteem en zonnepanelen. Deze vormen van energie en duurzaamheid zijn geïnvesteerd vanuit het bedrijf, er is geen vorm van subsidie aan te pas gekomen. Kameleon Terherne wil in de toekomst meer investeringen doen, ook betreft duurzame energie en andere duurzame projecten. Voor deze projecten kan er gekeken worden naar subsidie waardoor het bedrijf geld overhoudt om in andere activiteiten/projecten te investeren.

Een kans is ook het verder ontwikkelen van een sterk winterprogramma. In 2013 is Kameleon Terherne voor het eerst de gehele winter open gebleven voor publiek met een sterk winterprogramma namelijk het wintersprookje waarbij het dorp Lenten omgetoverd was in winterse sferen en er een nieuwe speurtocht was te beleven aan de hand van pratende melkbussen. Dit winterprogramma is een groot succes geweest waardoor N. de Graaf erachter is gekomen dat er veel vraag is naar recreatieve activiteiten voor peuters en kleuters in Friesland. De attractieparken die Friesland heeft voor de peuters en kleuters, bevinden zich onder één dak waardoor rumoer en kindergeluiden de overhand neemt. Marketingmanager en vader van 3 kinderen M. Garmann verteld dat *'in Friesland geen geschikt attractiepark is voor kleine kinderen, het enige in de winter is pretpaleis Ballorig maar een ouder wordt er niet vrolijk van om in een plaats te zijn waar veel*

*kindergeschreeuw aanwezig is.*' (Garmann, M, 2013) Door deze uitspraak is Kameleon Terherne gaan denken hoe er een peuter kleuter route kan worden ontwikkeld. In het winterprogramma van volgend jaar zien zij dit als een unieke kans om ook deze doelgroep te trekken. Omdat Kameleon Terherne een specifieke activiteiten in verschillende gebouwen aanbied, is de kans om rumoer en vele kindergeluiden te vermijden aanwezig.

Niet alleen voor het winterprogramma zal deze nieuwe doelgroep '*peuter, kleuter*' worden ontwikkeld. Het bedrijf ziet ook kansen om dit in het zomerprogramma toe te voegen om zich op deze manier te profileren van andere dagattracties.

Als laatste wordt er een grote kans gezien in een nieuwe Kameleonfilm. De visie van N. de Graaf voor een nieuwe film is om verschillende onderwerpen te koppelen voor de film. N. de Graaf verteld hierbij dat hij in de nieuwe film het onderwerp zwemwaterkwaliteit naar voren wil laten komen Door in samenwerking met Natura 2000 en Leeuwarden culturele hoofdstad 2018 een film te ontwikkelen waarin Hielke en Sietse zich groot maken voor de zwemkwaliteit in de Nederlandse wateren. Op deze manier krijgen kinderen en hun ouders mee hoe slecht de kwaliteit van het zwemwater in Nederland gesteld is waardoor men hier beter op zal letten (Graaf, 2014).

#### 4.3.3 Bedreigingen

Het bedrijf is succesvol voor drie generaties echter door de economische crisis en de werkloosheid hebben steeds meer mensen minder te besteden op het gebied van vrije tijd. Kameleon trekt, ondanks de mogelijkheid tot drie generaties, veel kinderen aan. Kinderen willen graag een bezoek brengen aan Kameleon Terherne maar ouders moeten hier meestal mee instemmen. De ouder betaald voor het kind, door de dalende besteding in de vrijetijdssector kan dit een bedreiging vormen in de afname van bezoekers.

De kostprijs speelt ook mee in de beslissing van de ouders om naar Kameleon Terherne te gaan. De prijs moet aantrekkelijk blijven om passanten te blijven trekken. Niet alleen voor passanten is de kostprijs van invloed om te komen maar ook voor scholen. Mocht de kostprijs te hoog zijn voor een schoolreisje, dan gaan scholen op zoek naar een ander uitje. De ontvangst van schoolreisjes ieder jaar is voor Kameleon Terherne een groot deel van de markt, mocht dit afnemen zal dit een bedreiging vormen voor het bedrijf.

De afname van lezers in de boekenbranche is indirect een bedreiging voor Kameleon Terherne. Zoals in paragraaf 3.3 '*Boekenbranche*' de trends en ontwikkelingen binnen de boekenbranche wordt geschreven, daalt het aantal lezers naarmate de leeftijd stijgt. Daarbij neemt de boekverkoop af en ontvangt de bibliotheek jaarlijks steeds minder lezers. Dit heeft indirect een bedreiging voor het bedrijf omdat de dagattractie op de populaire boekenserie is gebaseerd, zullen de verhalen van de Kameleon minder bekend worden waardoor de beleving om in de wereld van Hielke en Sietse te stappen afneemt. De unieke beleving van het avontureneiland en het kameleondorp zullen blijven maar bij gemis van de verhalen zal de herkenning van het bedrijf bij de passant onbewust en op de achtergrond aanwezig zijn.

Kameleon Terherne is weerafhankelijk, door een verkeerd imagobeeld vormt dit een bedreiging voor het bedrijf. Het eiland is dé attractie van het bedrijf aldus J. Jellema als het slecht weer is kan er advies gegeven worden om niet naar het eiland te gaan want dit werkt als antireclame.



Ten slotte vormt concurrentie van dagattracties in Noord Nederland een bedreiging. De naam Kameleon is nog steeds actueel en de passant blijft beslissen om een dagje uit naar Kameleon Terherne te gaan. In het verzorgingsgebied van Kameleon Terherne zijn enkele dagattracties waar het bedrijf op moet letten. De omliggende dagattracties worden niet zozeer als concurrenten gezien maar als potentiële samenwerkingspartners, dit is echter nog niet zo en daardoor moeten ook deze dagattracties in de gaten worden gehouden om directe concurrentie te vermijden.

### **Conclusie**

Uit de SWOT analyse is duidelijk beeld verkregen over de interne en externe omgeving van Kameleon Terherne. De interviews met N. de Graaf en J. Jellema hebben verhelderende informatie gegeven over onder andere de sterkten en zwakten van de interne omgeving waarbij het bedrijf zich profileert met de authenticiteit van het bedrijf, het gevarieerde aanbod gepaard met een goede prijs/kwaliteit verhouding voor drie generaties, welke het gehele jaar door geopend is. Een zwakte, welke sterk naar voren komt is het verkeerde imagobeeld wat men heeft over Kameleon Terherne waarbij men voornamelijk denkt aan een mooi weer locatie. Mede door het weinige gebruik van de marketing vormt dit een zwakte binnen de interne omgeving.

Kijkend naar de externe omgeving waarin de kansen en bedreigingen van Kameleon Terherne naar voren zijn gekomen voornamelijk, de samenwerkingsmogelijkheden waarbij brandmatching een grote rol speelt. Dit door twee merken samen te laten werken waarbij krachten gebundeld worden waardoor het merk sterker naar voren komt. Een tweede onderwerp is de ontwikkeling van een peuter en kleuter route waarbij er activiteiten ontwikkeld worden om deze nieuwe, jonge doelgroep aan te trekken, mede door de komst van het nieuwe winterprogramma is dit onderwerp tot stand gekomen. Door zowel in het zomer- als winterseizoen een peuter kleuter route toe te voegen wordt de kans op meer bezoekers vergroot. Binnen de externe omgeving speelt bedreigingen ook een rol bij Kameleon Terherne waarbij de daling van de gemiddelde besteding per gezin een bedreiging vormt. De keuze van het gezin wordt bepaald door de hoogte van de kostprijs, samen met het te besteedden bedrag.

## 5. Conclusie en aanbevelingen.

Dit onderzoek is geschreven om de aantrekkelijkheid van Kameleon Terherne voor de komende vijf jaar te onderzoeken. Er worden minder boeken gelezen en daarbij ook de populaire serie van de Kameleonboeken waarop het bedrijf is geïnspireerd. Hierdoor ontstaat er een bedreiging op het bestaansrecht van de dagattractie Kameleon Terherne. Het onderzoek beschreven in dit verslag is gebaseerd op de volgende onderzoeksvraag: ***“Hoe blijft Kameleon Terherne een attractief bedrijf voor de passant waardoor het bestaansrecht niet verloren zal gaan in de komende vijf jaar”*** Om tot een goede uitkomst van het onderzoek te komen zijn vier deelvragen opgesteld, deze deelvragen zijn uitvoerig in de eerdere hoofdstukken besproken. Hieronder volgen de conclusies die daaruit getrokken kunnen worden met betrekking tot het bestaansrecht van Kameleon Terherne voor de komende vijf jaar.

### 1. Hoe ziet de huidige situatie van Kameleon Terherne eruit?

Met een mensgerichte bedrijfscultuur staat het motiveren, stimuleren en begeleiden van medewerkers en studenten centraal binnen Kameleon Terherne.

Kijkend naar de huidige situatie, Kameleon Terherne is een unieke dagattractie welke gericht is op noord Nederland. Om een goede omschrijving te geven van de doelgroep, wordt deze in twee markten verdeeld, namelijk de groepsmarkt, scholen, families en zakelijk en de passantenmarkt. Om beide markten een unieke beleving te geven wordt de passant geholpen met het beslissen voor de juiste keuze van de aangeboden arrangementen. Van 2010 tot 2013 is het bezoekersaantal van Kameleon Terherne gegroeid van 18.000 bezoekers in 2010 tot 30.000 bezoekers in 2013. De stijging van bezoekers in 2013 is te danken aan het feit dat het bedrijf dit jaar van seizoensbedrijf is overgegaan naar jaarbedrijf waarbij het nu ook in de winter haar deuren opent.

### 2. Welke invloeden uit de macro omgeving hebben betrekking op Kameleon Terherne?

Over het algemeen reageert Kameleon Terherne positief op de macro omgeving. Overbodige regels binnen de recreatiesector worden afgeschaft waardoor er meer ruimte ontstaat om te ondernemen. Kameleon Terherne maakt geen gebruik van Technologische ontwikkeling waardoor, automatisering en de ontwikkeling van apps een gemis is voor het bedrijf. Samenwerkingsverbanden met de natuurgroep Natura2000 hebben een positieve invloed gehad op het bedrijf.

Kijkend naar de concurrentie binnen het verzorgingsgebied van Kameleon Terherne, zijn er van de 6 onderzochte attractieparken, drie parken die van invloed zijn op de macro omgeving van het bedrijf, namelijk: Duinezathe, Sybrandy's Speelpark en speelpark SanjesFertier. Kijkend naar de profilering en het aanbod van deze parken, zijn er goede overeenkomsten met Kameleon Terherne. Opvallend genoeg zijn deze parken ook de enige die hun eigen slogan hebben om zich van elkaar te profileren, hiertoe behoort ook Kameleon Terherne.

### 3. Wat zijn de trends en ontwikkelingen op dit moment die relevant zijn voor Kameleon Terherne?

De vergrijzing in Nederland neemt toe en het aantal huishoudens in Nederland stijgt met 20%. Tevens neemt de individualisering toe waarbij men meer gaat leven in een virtuele realiteit waardoor het leven digitaal geleidt wordt. De werkgelegenheid in Nederland neemt toe met een kwart procent en kijkend naar de economische waarde is de recreatie sector voor 3% verantwoordelijk voor het Bruto Binnenlands Product. Vanuit de toerisme en recreatiebranche wordt er een sterke groei gezien van inkomend toerisme uit Duitsland, België en Groot-Brittannië. Bij het inkomend- en binnenlands toerisme zullen de vijf randvoorwaarden; Bereikbaarheid, Beleving, Beschikbaarheid, Betaalbaarheid en Bekendheid een belangrijke rol spelen.

Kijkend naar het aantal lezers in de boekenbranche, neemt het aantal lezers af. Kinderen kijken liever naar de televisie dan dat zij een boek lezen. De verkoop van gedrukte boeken neemt af terwijl de verkoop van elektronische boeken toeneemt. Ook in de bibliotheek merkt men dat het aantal lezers afneemt, dit is te zien aan het dalende aantal leden van de bibliotheken.

De marketingbranche blijft de komende 3 jaar positief in beeld, waarin social media een populair marketingmiddel blijft voor ondernemers. Naast social media zal de marketinggedachte de komende vijf jaar op innovatieve wijze veranderen, waardoor men meer waarde gaat hechten aan merkbetekenis en zal brandmatching een belangrijke rol gaan spelen.

### 4. Hoe verhouden de interne- en externe omgeving zich bij Kameleon Terherne?

De interne- en externe omgeving van Kameleon Terherne verhoudt zich positief. Ondanks dat de passant ten onrechte het idee heeft, dat Kameleon Terherne alleen mooi weer activiteiten aanbiedt en ondanks dat marketing matig wordt toegepast, weet het bedrijf zich in de interne omgeving staande te houden. Daarnaast nemen de sterke punten de overhand binnen de interne omgeving. Deze sterke punten omvatten de authenticiteit van het bedrijf, een gevarieerd aanbod voor alle drie generaties bezoekers, goede service en een positieve prijs/kwaliteit verhouding.

De externe omgeving van Kameleon Terherne wordt bedreigd door concurrentie vanuit andere dagattracties in noord Nederland, daarnaast spelen ook de kostprijs en het weer een rol binnen deze bedreiging. Naast bedreigingen, zijn er ook tal van kansen voor het bedrijf. Deze kansen bestaan uit het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden, de ontwikkeling van een nieuwe film, het gebruik van nieuwe technologieën en het ingaan op nieuwe doelgroepen.

## 5.1 Conclusie

Kameleon Terherne zit in een groeiende positie door de verandering in 2013 waarin zij van seizoensbedrijf naar jaarbedrijf zijn gegaan. Het bezoekersaantal heeft na zijn dieptepunt in 2009 alleen nog hoogtepunten ervaren, wat te zien is in de stijgende lijn in het aantal bezoekers. Op het gebied van trends en ontwikkelingen kan Kameleon Terherne inspelen om de attractiviteit van het bedrijf te behouden. Nieuwe doelgroepen zijn in ontwikkeling, denkend aan de vergrijzing en peuters en kleuters, deze nieuwe doelgroepen kunnen de markt van Kameleon Terherne verbreden. Daarnaast zal de marketinggedachte van menig ondernemer veranderen, brandmatching gaat een grote rol spelen waarin twee merken hun krachten gaan bundelen om zo sterk naar voren te komen, hier liggen kansen voor Kameleon Terherne om attractiviteit te behouden. Het bestaansrecht in de komende vijf jaar zal behouden worden, dit komt omdat authenticiteit steeds vaker een grotere rol gaat spelen binnen de samenleving, waarbij men steeds vaker opzoek gaat om een unieke beleving te ervaren. Door de basale middelen die het eiland de passant biedt, wordt deze unieke beleving waargemaakt.

## 5.2 Aanbevelingen

Naar aanleiding van de onderzoeksvraag ***“Hoe blijft Kameleon Terherne een attractief bedrijf voor de passant waardoor het bestaansrecht niet verloren zal gaan in de komende vijf jaar”*** is het onderzoek beschreven in dit verslag uitgevoerd. Gebaseerd op dit verslag zijn conclusies getrokken over de huidige omstandigheden van het bedrijf Kameleon Terherne. Op dit onderzoek en de bijbehorende conclusies zijn de aanbevelingen uit deze paragraaf gebaseerd. De aanbeveling zijn geschreven aan de hand van een confrontatiematrix. Deze confrontatiematrix omschrijft de strategieën die voortvloeien uit de SWOT analyse. Door de combinaties vanuit de SWOT analyse te verbinden in de confrontatiematrix ontstaan er strategieën welke Kameleon Terherne kan toepassen om zo de attractiviteit en het bestaansrecht van het bedrijf voor de komende vijf jaar te behouden.

### 5.2.1 Sterke punten inspelen op kansen

In tabel 5.1 is de confrontatiemix weergegeven. Deze confrontatiemix is voortgevloeid uit de SWOT analyse van hoofdstuk 4 en geeft een duidelijk beeld over de voorkeursstrategieën welke Kameleon Terherne kan uitvoeren. In deze paragraaf wordt er met de sterke punten ingespeeld op de kansen van Kameleon Terherne dat leidt tot drie voorkeursstrategieën.

| Extern       | Intern                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | Sterkte punten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Zwakke punten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Kansen       | <p>Meer nadruk leggen op de <b>drie generaties</b> om op deze manier in te spelen op de <b>vergrijzing</b>.</p> <p>Met <b>branding</b> van het bedrijf op zoek gaan naar samenwerkingsmogelijkheden in de vorm van <b>brandmatching</b>.</p> <p>Met de <b>authenticiteit, goede prijs/kwaliteit verhouding, bereikbaarheid en service</b> inspelen op <b>inkomend toerisme</b>.</p> | <p>Door een <b>nieuwe film / tv serie</b> te ontwikkelen krijgt de naam Kameleon een nieuwe boost en komt de <b>marketing</b> beter in beeld.</p> <p>Inspelen op de <b>nieuwe technologieën</b> om zo de <b>marketing</b> naar een hoger niveau te brengen.</p> <p>Nieuwe ontwikkelingen van het <b>winterprogramma</b> verandert het verkeerde <b>imago</b> van het bedrijf en zal de nieuwe doelgroep aantrekken.</p> |
| Bedreigingen | <p>Meer profileren met het <b>gevarieerde aanbod</b> waardoor dit beter aansluit op de <b>dalende besteding</b> en de <b>verwachte kostprijs</b>.</p> <p>De sterke <b>branding</b> 'Kameleon' en gevarieerd aanbod toepassen op <b>welwillendheid van de ouders</b>.</p>                                                                                                            | <p>Het <b>imago</b> meer profileren dat het bedrijf niet <b>weersafhankelijk</b> is.</p> <p>De <b>marketing</b> nieuwe energie geven om zo minder bedreiging te ontvangen van de <b>concurrerende dagattracties</b>.</p>                                                                                                                                                                                                |

Tabel 5.1; confrontatiematrix Kameleon Terherne

#### Nadruk leggen op drie generaties

'Kameleon Terherne is geschikt van en voor drie generaties' zo heerst de slogan van Kameleon Terherne. Met de opkomende vergrijzing kan het bedrijf hier beter op inspelen, het bedrijf biedt namelijk nog geen dagje uit aan voor deze doelgroep. Een groot deel van deze doelgroep heeft het werkveld al verlaten en heeft tijd over om te recreëren. Kameleon Terherne zou hiervoor één of twee dagen in de week het bedrijf open moeten stellen om deze doelgroep te ontvangen. Door een nieuw product te ontwikkelen kan deze doelgroep op één van de doordeweekse dagen de dagattractie bezoeken. Dit nieuwe product hoeft niet opnieuw worden uitgevonden, het kan ook een verzameling van bestaande producten zijn. De nieuwe doelgroep 60+ is van de generatie die de Kameleonboeken heeft gelezen en de herinneringen aan dit boek nog weten. Het nieuwe product kan bestaan uit een rondvaart waar men geniet van de omgeving, bezienswaardigheden uit de film en waar tijdens de vaart, de geschiedenis van Kameleon Terherne kan worden verteld. Na afloop kan

men het kameleondorp bezoeken, waar de sfeer van de kameleonboeken tot leven komt. De 60+ doelgroep is hiervoor niet geschikt om een speurtocht te ondernemen door het kameleondorp heen. Hierdoor zou op het plein van het dorpje Lenten een gezellig terras gecreëerd kunnen worden waar de doelgroep onder genot van een drankje kan genieten van een stukje straattheater waarin een verhaal wordt nagespeeld vanuit de Kameleonboeken. De nieuwe doelgroep kan hierbij genieten van een passief uitje waarin oude herinneringen weer naar boven kunnen worden gehaald. Bij de organisatie van deze activiteit kan Kameleon Terherne een samenwerkingsverband opstarten met verzorgingshuizen in de omgeving. Door tegen een gereduceerd tarief de ouderen een leuke middag te bezorgen, toont het bedrijf betrokkenheid in de regio. Deze aanbeveling is gemakkelijk uit te voeren want hier is weinig budget voor nodig en met de middelen die het bedrijf bezit, kan deze activiteit vrijwel gelijk worden opgenomen in het arrangementaanbod van Kameleon Terherne.

### **Branding koppelen aan brandmatching**

Kameleon Terherne heeft een sterke branding, vele kinderen maar ook de 40+ generatie hebben de kameleonboeken gelezen. Om aantrekkelijk te blijven voor deze doelgroep kan Kameleon Terherne de branding een nieuw leven inblazen door zich een periode te verbinden aan een ander sterk merk. Een merk waarmee Kameleon Terherne bijvoorbeeld mee kan samenwerken is het merk 'Koopmans' welke bekend staat om zijn bakproducten. Koopmans heeft binnen zijn assortiment ook pannenkoekenmeel. Door Kameleon Terherne te koppelen aan pannenkoekenmeel van Koopmans worden er nieuwe krachten gebundeld en krijgen beide merken een grote marketingboost.

Waarom het Koopmans en pannenkoekmeel, dit omdat de passant bij Kameleon Terherne zijn eigen pannenkoek kan bakken op het openvuur, dit kan zowel op het eiland als bij de kameleonboerderij. Door deze brandmatching worden beide doelgroepen bereikt, de kinderen zullen graag een bezoek willen brengen aan Kameleon Terherne waarbij de ouders mee gaan om de verhalen van de Kameleon opnieuw te beleven.

Het uitvoeren van deze aanbeveling gaat tijd kosten, doordat er afspraken moeten worden gemaakt met het desbetreffende merk waarbij goede overeenkomsten moeten worden gemaakt. Dit traject zal een opstart periode nodig hebben waarbij na de actie de aanbeveling meetbaar kan worden gemaakt, dit door te analyseren hoeveel extra passanten de dagattractie heeft ontvangen.

### **Inspelen op inkomend toerisme**

De Kameleon is een sterke branding maar alleen in Nederland. Kijkend naar de randvoorwaarden van toerisme, Betaalbaarheid, Beschikbaarheid, Beleving, Bereikbaarheid en Bekendheid komt dit sterk overeen met de sterke punten van Kameleon Terherne namelijk; Authenticiteit, Bereikbaarheid, Service, Prijs/kwaliteit verhouding. Kortom Kameleon Terherne voldoet aan de randvoorwaarden waar het inkomend toerisme op let bij de keuze van hun dagbesteding. Kameleon Terherne trekt daarentegen weinig tot geen buitenlandse toeristen naar de dagattractie, want de dagattracties wordt alleen in het Nederlands vermarkt. Door een klein deel van het budget voor marketing te besteden in een goede vertaling van de website, folders en arrangementen die Kameleon Terherne biedt, stelt het bedrijf zich meer open voor het inkomend toerisme. Wanneer deze eerste stap gemaakt is, kan het bedrijf verder denken om kleine activiteiten binnen het bedrijf te vertalen naar het Engels en Duits. De toerist komt hierbij niet voor de branding 'Kameleon' maar om de beleving en authenticiteit waar het bedrijf zich voor uitleent.

Deze aanbeveling kan in korte tijd worden uitgevoerd, wanneer er budget aanwezig is. Met een klein budget kan een vertaalbureau worden ingeschakeld, welke binnen korte tijd de tekst vertaald heeft. Op deze manier kan Kameleon Terherne in dit zomerseizoen van 2014 al profiteren van het inkomend toerisme. Vervolgens kan voor het volgende zomerseizoen gekeken worden hoe bepaalde activiteiten kunnen worden vertaald naar het Engels en Duits.

## 5.2.2 Kansen inspelen op zwakten

In deze paragraaf wordt er met de kansen ingespeeld op de zwakke punten, om zo de zwakke punten te overbruggen. In tabel 5.1 is een overzicht weergegeven waarin deze overbrugging wordt weergegeven.

### Ontwikkeling nieuwe film/ tv serie

Een unieke kans voor het bedrijf is de komst van een nieuwe film of tv serie. De directie spreekt al een geruime tijd dat er een nieuwe film moet komen, er alleen niet veel actie op ondernomen. Directielid N. de Graaf zit vol ideeën over een nieuwe film, dit is aangegeven tijdens het interview. Aan een nieuwe film zitten veel voordelen, zoals dat de naam Kameleon een nieuwe boost krijgt waardoor het bedrijf attractiever zal worden voor de passant. Om deze nieuwe film te realiseren zal het bedrijf alle ideeën die zij hebben over de film moeten bundelen. Na het bundelen van de ideeën zal er een afspraak moeten worden gemaakt met de regisseur van de vorige Kameleon films Steven de Jong. In deze afspraak kunnen de ideeën aanbod worden gebracht, en de mogelijkheden kunnen worden doorlopen om de film te kunnen realiseren. Mocht de film niet realiseerbaar zijn dan kan er, in combinatie met de regisseur een tv station benaderd worden om zo de mogelijkheden voor de komst van een tv serie te bespreken. Door alle opties open te stellen en door verschillende partijen in de filmindustrie en televisiewereld te benaderen is de kans op het realiseren van een film of tv serie groter. Daarnaast kunnen partijen als Natura2000 en Leeuwarden culturele hoofdstad 2018 benaderd worden, met de ideeën over de film waarin bijvoorbeeld de zwemwaterkwaliteit aanbod komt, hier kunnen deze partijen veel betekenen. Deze partijen kunnen hun kennis over de zwemwaterkwaliteit delen, welke vervolgens toegepast kan worden in de film/tv serie maar daarnaast kunnen deze partijen ook hulp bieden in de vorm van sponsoring/ schenking, subsidie om zo de film / tv serie te kunnen realiseren.

Met de eventuele komst van een nieuwe film of tv serie zal dit positieve gevolgen krijgen voor de marketing van het bedrijf. Mensen die de film of tv serie gaan kijken zullen de beleving ook zelf willen ervaren. Kameleon Terherne wordt mede door de film/ tv serie sterker op de kaart gezet, de marketing wordt hierbij zonder vele aanpassingen duidelijk in beeld gebracht bij de passant.

In de uitvoerbaarheid van deze aanbeveling gaat veel tijd zitten. Door nauw betrokken te zijn bij het tot stand brengen van een nieuwe film zullen er veel gesprekken voorafgaand gepleegd worden. Daarnaast speelt de financiering van dit grote project een rol, deze financiering heeft het bedrijf op dit moment niet. Voor financiering zal dan ook gekeken moeten worden naar welke mogelijkheden er zijn om de film te realiseren. Deze aanbeveling zal op lange termijn uitvoerbaar gemaakt kunnen worden mits er wordt gehandeld met de juiste personen en middelen.

### Gebruik maken van nieuwe technologieën

In de huidige economie is er een hoge opkomst van nieuwe technologieën en vinden zich veel veranderingen plaats binnen de technologie. Kameleon Terherne houdt zich op dit moment niet nauw verbonden bezig met de opkomst van al deze technologieën, dit zou wel moeten. Er wordt

steeds meer gebruik gemaakt van automatisering, hier kan Kameleon Terherne op een goede manier gebruik van maken. Door automatisering op de website toe te passen wordt de passant in een luxe positie gebracht waarin zij niet meer in de rij bij de kassa hoeft te wachten. Door een webshop op de website te creëren zouden toegangskaarten verkocht kunnen worden, bovendien kan daarnaast op de webshop artikelen zoals puzzels, beeldjes en kleding van Kameleon Terherne verkocht worden. Om het de passant zo aantrekkelijk mogelijk te maken, kan er een aanbieding gemaakt worden waarin toegangskaarten, die worden aangeschaft via de webshop een korting bevatten. Deze korting kan bestaan uit reductie op het toegangskaartje, een gratis drankje naar keuze, 10% korting bij aankoop van een souvenir etc.

Naast automatisering kan de ontwikkeling van een app een toegevoegde waarde hebben voor het bedrijf. De nog te ontwikkelende app kan informatie omvatten over de dagattractie, daarnaast kan er een spel worden ontwikkeld waarin de passant meegenomen wordt in de virtuele wereld waarin activiteiten kunnen worden gespeeld, die zich ook bij Kameleon Terherne afspelen. Wanneer men het spel speelt op de app, wordt diegene in de virtuele wereld van Kameleon Terherne getrokken, na het uitspelen van de spellen, zal de virtuele bezoeker nieuwsgierig worden naar de dagattractie en deze in deze in de realistische wereld gaan bezoeken.

De aanbeveling om de website te automatiseren is gemakkelijk uit te voeren door deze opdracht over te dragen aan een stagiaire van de opleiding informatie- communicatietechnologie (ICT). Wanneer de ICT stagiaire kennis heeft van het automatiseren van een webshop, zal dit Kameleon Terherne veel tijd en geld besparen. Op deze manier kan het bedrijf binnen op korte termijn de website geautomatiseerd hebben. Het ontwikkelen van een app daarentegen heeft een langer traject nodig. Door een virtuele wereld toe te passen in de app zal er een spelontwikkelaar aan te pas komen om het project te realiseren. Het zal een relatief lang project worden waar hoge kosten aan verbonden zijn.

### **Winterprogramma geeft imago een boost**

De verdere ontwikkeling van het winterprogramma heeft als gevolg dat de nieuwe doelgroep 'peuters en kleuters' aangetrokken wordt. De plannen liggen er om een speciale route te ontwikkelen voor deze nieuwe doelgroep waardoor het winterprogramma dan ook activiteiten te bieden zal hebben voor kinderen van 3-12 jaar. Met de ontwikkeling van dit nieuwe winterprogramma zal het bedrijf opnieuw een marketingplan schrijven en uitvoeren waardoor het nieuws onder de aandacht wordt gebracht bij de passant. Niet alleen zal men dan weten dat het geschikt is voor peuters en kleuters maar ook zal de gedachte '*Kameleon, een leuk dagje uit met mooi weer*' veranderd kunnen worden. Er wordt opnieuw de aandacht gelegd op het feit dat Kameleon Terherne naast een dagattractie voor mooi weer ook een ideale attractie is om met slecht weer te bezoeken.

### 5.2.3 Sterke punten inzetten om bedreiging af te weren

In deze paragraaf worden de sterke punten omgezet om zo bedreigingen af te weren. De aanbevelingen geven hierbij aan hoe Kameleon Terherne de bedreigingen kunnen afweren. Een overzicht van de hieronder genoemde aanbevelingen is te vinden in tabel 5.1 '*confrontatiematrix Kameleon Terherne*'.

#### **Profileren gevarieerd aanbod**

Door de economische crisis, is de gemiddelde besteding per bezoeker gedaald. Daarnaast kijkt de passant naar de kostprijs van het product, deze kostprijs mag daarbij niet te hoog liggen. Kameleon Terherne heeft verschillende toegangskaarten, ieder met een andere kostprijs. Door passanten een duidelijk beeld te geven over het aanbod en de verschillende toegangsprijzen van Kameleon Terherne, kan de passant zelf de hoogte van de besteding bepalen. Een goed middel om het gevarieerde aanbod sterker in beeld te brengen is de website van Kameleon Terherne. Op dit moment wordt het gevarieerde aanbod wel aangegeven op de website, alleen is het voor veel passanten nog onduidelijk wat het aanbod inhoudt. Door een heldere omschrijving van het aanbod toe te voegen op de website en daarbij de kostprijs te vermelden, weet de passant van te voren wat hij/zij kan verwachten.

Deze aanbeveling kan snel worden uitgevoerd, een uitleg van het aanbod is eerder geschreven. Deze informatie kan met een paar kleine aanpassingen op de website geplaatst worden. Doordat de website in eigen beheer is, kan een werknemer dit gemakkelijk toepassen waardoor het weinig tijd gaat kosten.

#### **Met branding inspelen op ouders**

Kameleon heeft een grote branding welke bekend staat bij vele ouders. De kameleonboeken zijn grotendeels gelezen door deze doelgroep en de herkenning is hierbij groot. Wanneer Kameleon Terherne zich profileert met het gevarieerde aanbod, kan dit vervolgens de mening van de ouder beïnvloeden. De ouders betalen voor het kind om de dagattractie te bezoeken, mochten ouders weinig te besteden hebben, is dit van invloed op het feit dat er wel of geen bezoek plaats gaat vinden. Daarnaast kan het plaatsen van reviews van andere passanten, de keuze van de ouder beïnvloeden. Mensen zijn gevoelig voor reviews van attracties die zij gaan bezoeken, is dit een slecht review, is de keuze om naar de attractie toe te gaan laag. Worden er goede reviews gegeven, dan is de kans op een bezoek aan die attractie erg hoog. De reviews die Kameleon Terherne ontvangen, kunnen worden uitgelicht op de website om zo de welwillendheid van de ouder onbewust te beïnvloeden.

Deze aanbeveling kan snel worden uitgevoerd, door de ontvangen reviews uit de verkiezing 'leukste uitje van Nederland 2014'. Deze reviews kunnen vervolgens bij verschillende onderwerpen op de website van Kameleon Terherne geplaatst worden.

#### 5.2.4 Zwakke punten versterken om bedreiging te vermijden.

In deze paragraaf worden de zwakke punten versterkt om zo bedreiging te vermijden. Hierbij wordt ook gekeken hoe deze twee punten samengevoegd, om te zo te achterhalen hoe dit tot een samenwerking kan leiden met sterke concurrenten. Deze aanbevelingen worden in de paragraaf beschreven, een overzicht hiervan is te zien in tabel 5.1.

##### **Imago versterken zodat het bedrijf niet weersafhankelijk is**

Een zwakte van het bedrijf is, dat passanten een verkeerd idee hebben van het imago, namelijk dat het alleen een attractie is voor mooi weer. Hierdoor is het 'weer' een bedreiging voor de dagattractie. Deze zwakte en bedreiging kan het bedrijf gaan koppelen waaruit nieuwe mogelijkheden kunnen ontstaan. Het overbrengen van een ander imago hoeft geen hoog marketingbudget te omvatten, het begint klein waarna dit door middel van mond tot mond reclame groot gebracht kan worden. Dit klein beginnen, start met kleine aanpassingen op de website. Plaats hierbij een apart kopje 'slecht weer' en geef hierbij de mogelijkheden aan waaruit de passant kan kiezen. Plaats hierbij ook foto- en filmmateriaal waardoor de passant een duidelijk beeld verkrijgt over de activiteiten. Naast de website kan ook de social media geraadpleegd worden door, op een druilerige dag 's ochtends een bericht te plaatsen op de social media met hierbij foto's van de binnenlocatie. Een ander middel is om gebruik te maken van doorlink sites, op deze doorlink sites zijn dagattracties in een overzicht weergegeven, deze site worden vaak bezocht. Door gebruik te maken van doorlink sites kan Kameleon Terherne zich profileren met zijn mooi weer locatie maar ook met zijn slecht weer locatie. Met deze kleine aanpassingen kan het bedrijf zijn imago veranderen waardoor de bedreiging van het weer, geen bedreiging meer zal blijven vormen.

##### **Marketing versterken om concurrentie te vermijden.**

Marketing is geen een sterke factor binnen het bedrijf, er is weinig budget voor en er wordt gebruik gemaakt van de middelen die aanwezig zijn. Om minder concurrentie te ontvangen vanuit andere dagattracties in noord Nederland kan Kameleon Terherne zijn marketingbudget verhogen en meer promotie gaan maken voor de dagattractie. Het verhogen van het marketingbudget is makkelijker gezegd, dan gedaan. Kameleon Terherne kan blijven concurreren met de andere dagattracties, maar kan hen ook gaan zien als collega. Door een goede samenwerking op te bouwen met de concurrerende dagattracties en hierbij acties te gaan ontwikkelen, worden de krachten gebundeld, in plaats van de strijd met elkaar aangaan. Door een gezamenlijke toegangskaart te ontwikkelen krijgt de passant de mogelijkheid om beide parken te bezoeken tegen gereduceerd tarief. Aan deze actie zal het bedrijf weinig omzetverlies overhouden maar wel meer passanten trekken.

Het bundelen van zwakten en bedreiging kunnen gekoppeld worden waardoor er een kracht kan ontstaan. Kameleon Terherne moet hierdoor bewust blijven kijken naar de zwaktes en bedreigingen binnen het bedrijf, waardoor er nieuwe kansen kunnen worden aangegrepen.

De onderzoeksvraag van dit verslag ***“Hoe blijft Kameleon Terherne een attractief bedrijf voor de passant waardoor het bestaansrecht niet verloren zal gaan in de komende vijf jaar”*** is hiermee beantwoordt. In dit verslag is duidelijk naar voren gekomen dat Kameleon Terherne een bestaansrecht heeft op lange termijn, hierbij is de doelstelling van het bedrijf behaald. In de aanbevelingen zijn diverse strategieën omschreven om de attractiviteit en bestaansrecht van Kameleon Terherne te behouden. Hieronder nog in het kort een overzicht van de aanbevelingen, de belangrijkste aanbevelingen zijn hierbij dikgedrukt aangegeven.

- **Meer nadruk leggen op de drie generaties om op deze manier in te spelen op de vergrijzing.**
- Met branding van het bedrijf op zoek gaan naar samenwerkingsmogelijkheden in de vorm van brandmatching.
- Met de authenticiteit, goede prijs/kwaliteit verhouding, bereikbaarheid en service inspelen op inkomend toerisme.
- **Door een nieuwe film / tv serie te ontwikkelen krijgt de naam Kameleon een nieuwe boost en komt de marketing beter in beeld.**
- **Inspelen op de nieuwe technologieën om zo de marketing naar een hoger niveau te brengen.**
- Nieuwe ontwikkelingen van het winterprogramma veranderd het verkeerde imago van het bedrijf en zal de nieuwe doelgroep aantrekken.
- **Meer profileren met het gevarieerde aanbod waardoor dit beter aansluit op de dalende besteding en de verwachte kostprijs.**
- De sterke branding ‘Kameleon’ en gevarieerd aanbod toepassen op welwillendheid van de ouders.
- Het imago meer profileren dat het bedrijf niet weersafhankelijk is.
- De marketing nieuwe energie geven om zo minder bedreiging te ontvangen van de concurrerende dagattracties.

### 5.3 Reflectie

In deze paragraaf worden beperkingen van het onderzoek vastgesteld en advies gegeven over een mogelijk vervolg onderzoek, dit wordt per onderwerp beschreven.

#### Onderwerp per doelgroep onderzoeken

Doordat het onderzoek een breed onderwerp bevat, is het erg lastig bevonden om de juiste informatie te verzamelen. Attractiviteit van een bedrijf is in zijn gehele zin een breed onderwerp waarbij diverse deelonderwerpen aanbod komen. Voor dit onderzoek is er gekozen om de attractiviteit van het bedrijf gericht op de passant te achterhalen. Hier is veel literatuur bij gebruikt en een aantal interviews om attractiviteit van het bedrijf bij de passant te achterhalen. Om een goede analyse te maken, is in dit onderzoek de mening van de passant ook van belang.

Door tijdsgebrek, is het niet gelukt om een enquête te houden onder de passanten van Kameleon Terherne. Mocht er gelegenheid zijn om enquêtes te houden, dan was de periode van dit onderzoek niet de juiste periode. De onderzoeksperiode bestond van september tot eind mei, hier valt het zomerseizoen niet in, wat wel de meeste passanten trekt. Gedurende de winterperiode heeft Kameleon Terherne ook passanten ontvangen, echter merendeel van deze passanten heeft nog geen bezoek aan Kameleon Terherne gebracht in het zomerseizoen.

Hierbij raad ik Kameleon Terherne aan om een vervolgonderzoek te verrichten op het onderwerp *'attractiviteit van het bedrijf'*. In dit vervolg onderzoek kan de mening van de passant naar voren komen waarbij geënuquêteerd kan worden in zowel het zomer- als winterseizoen om een compleet beeld van de passant over het bedrijf te ontvangen. Daarnaast kan het onderwerp in deelonderwerpen ondergebracht worden, om zo een helder beeld te ontvangen over de attractiviteit van het bedrijf in de verschillende doelgroepen. Denkend hierbij aan de doelgroepen; scholen, families en de zakelijke markt.

#### Marketingcommunicatie

Tijdens het verzamelen van gegevens voor dit onderzoek, is het erg lastig om de juiste informatie te selecteren binnen het onderwerp trends en ontwikkelingen. Met name het onderwerp marketing trends en ontwikkeling, dit is als lastig ervaren omdat de marketingtrends met name geschreven worden door bloggers of marketeers waardoor de bron grotendeels uit een mening ontstaat. Een mening kan ook relevant voor het onderzoek zijn, maar voor betrouwbare literatuur moet er verder gezocht worden naar een overeenkomende bron, om zo de marketingtrend goed te kunnen onderbouwen.

Naast het feit dat marketingtrends en ontwikkelingen erg veranderen binnen vijf jaar zal Kameleon Terherne ieder jaar de marketingtrends en ontwikkelingen in zicht moeten houden. Aangezien het bedrijf geen sterke marketing heeft, kan door het up to date blijven van de marketingtrends de marketing sterker worden gemaakt waardoor, ook met de huidige marketingtrends en de nieuwe, toekomstige marketingtrends, de genoemde aanbeveling met de juiste strategie kunnen worden uitgevoerd.



### **Subsidiemogelijkheden**

In paragraaf 2.1.5 '*ecologische invloeden*' wordt informatie gegeven over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een toevoeging voor dit onderzoek is het uitzoeken van subsidieregelingen voor het bedrijf. Hierbij kan specifiek gekeken worden naar het keurmerk 'Green Key', welke speciaal gericht is op recreatiebedrijven. Tijdens dit onderzoek kan een duurzaamheidsplan worden gemaakt over Kameleon Terherne en welke activiteiten het bedrijf nog moet ondernemen om in aanmerking te komen voor deze Green Key. Door dit keurmerk te behalen, kan het bedrijf nieuwe krachten behalen, de passanten zullen het bedrijf met keurmerk meer waarderen en dit kan leiden tot een toename aan passanten.

Terug kijkend naar het totale onderzoek, kan er geconcludeerd worden dat er een kwalitatief goed onderzoek gepubliceerd wordt waarin de doelstelling van het bedrijf behaald is. Hierbij wens ik Kameleon Terherne succes toe met het beslissen van hun voorkeursstrategie waardoor de aanbevelingen op de juiste manier kunnen worden uitgevoerd.

## Bibliografie

ANWB. (2014). *Verkiezingsrapport Kameleondorp Terherne*. Den Haag: ANWB.

AquazooFriesland. (2014). *Welkom bij Aqua zoo*. Opgeroepen op mei 30, 2014, van <http://www.aquazoofriesland.nl/>

Ballorig. (2014). *Aeolus Sexbierum*. Opgeroepen op mei 30, 2014, van <http://www.ballorig.nl/aeolus-sexbierum/>

Cannarella, J., & Spechler, J. (2014, januari 17). *Epidemiological modeling of online social network dynamics*. Opgeroepen op Maart 14, 2014, van Cornell university Library: <http://arxiv.org/pdf/1401.4208v1.pdf>

CBS. (2013). *Bevolking: Wat zijn de belangrijkste verwachtingen voor de toekomst?* Opgeroepen op April 11, 2014, van ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport: <http://www.nationaalkompas.nl/bevolking/toekomst/>

CBS Statline. (2013, december 6). *Openbare bibliotheken*. Opgeroepen op Januar 20, 2014, van <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=70763ned&D1=37-39&D2=a&HDR=T&STB=G1&VW=T>

Centraal Bureau voor Statistiek. (2013, Juli 1). *Steeds meer mensen kopen online*. Opgeroepen op Maart 2014, van CBS: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-3850-wm.htm>

Centraal economisch plan . (2013). *Werkloosheid loopt flink op*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Cultureel Plan Bureau. (2012, 1). *De Nederlandse economie tot en met 2017, inclusief begrotingsakkoord 2013*. Opgeroepen op 3 14, 2014, van CPB: <http://www.cpb.nl/publicatie/juniraming-2012-de-nederlandse-economie-tot-en-met-2017-inclusief-begrotingsakkoord-2013>

Duin van, C., & Garssen, J. (2010, december 17). *Bevolkingsprognose 2010–2060: sterkere vergrijzing, langere levensduur*. Opgeroepen op Januari 2014, van CBS.

Duinezathe. (2014). *Spanning en sensatie voor jong en oud*. Opgeroepen op Mei 30, 2014, van <http://www.duinezathe.nl/>

Dutchcowboys. (2014, Januari 21). *Onderzoek: Pinterest en Instagram nog maar weinig zakelijk gebruikt*. Opgeroepen op April 2014, van <http://www.dutchcowboys.nl/socialmedia/30895>

EFTI. (2013, September 2). *Is er toekomst voor attractieparken?* Opgeroepen op Maart 16, 2014, van European Toerism Futures Institute: <http://www.etfi.nl/blog/2013/09/137475-is-er-toekomst-voor-attractieparken>

Fontein, J. (2014, Januari 28). *22 miljoen voor pretpark vol virtuele attracties in Roermond*. Opgeroepen op Maart 16, 2014, van Volkskrant.nl:

<http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2686/Binnenland/article/detail/3585171/2014/01/28/22-miljoen-voor-pretpark-vol-virtuele-attracties-in-Roermond.dhtml>

Graaf, de, N. (2009). *Bedrijfsplan Kameleon Terherne*. Terhorne: KameleonTerherne.

Goossen, C., Henkens, R., & Woltjer, I. (2010). *Analyse vrijetijdsgegevens voor herijking van recreatietekorten*. Opgeroepen op Maart 2014, van Wageningen university: <http://edepot.wur.nl/139283>

Hermse, M., & Groeneveld, L. (2013). *Hoe verhoudt de geleverde kwaliteit van het Wintersprookje zich tot de verwachting van de bezoekers?* Leeuwarden: Stenden hogeschool.

Heshof, P. (2013, September 26). *Marketing draait niet om merken, maar om mensen*. Opgeroepen op Maart 2014, van Marketingtribune, meer over marketing: <http://www.marketingtribune.nl/algemeen/nieuws/2013/09/marketing-draait-niet-om-merken-maar-om-mensen/index.xml>

internetmarketing. (2014). *Social Media tools om resultaten te meten*. Opgeroepen op Maart 2014, van <http://www.4internetmarketing.nl/social-media-tools-om-resultaten-te-meten/>

Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Exploring strategy*. Harlow, England: Pearson education .

Kameleon Terherne. (2014). *Kameleon Terherne, Leukste uitje van Friesland*. Opgeroepen op mei 30, 2014, van <http://www.kameleonterherne.nl/>

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., & Broere, F. (2009). *Principes van marketing*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Kuperus, J., & Wijsbeek, D. (2013). *Imago van Kameleon Terherne* . Leeuwarden.

Lange, S. d. (2014, Mei 5). huidige situatie Kameleon Terherne. (J. Kuperus, Interviewer)

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Dienstenmarketing* . Amsterdam: Pearson Education Benelux.

LVDD. (2012, Februari 8). *Top 5 realistische toekomsttechnologie (tot 2050)*. Opgeroepen op Maart 16, 2014, van Lijst van de Dag: <http://www.lijstvandedag.nl/top-5-realistische-toekomsttechnologie-tot-2050/>

Marcus, J., & van Dam, N. (2009). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Groningen: Noordhoff uitgevers.

Monitor vrijetijd en toerisme. (2011). *Wet- en regelgeving*. Opgeroepen op april 18, 2014, van <http://www.monitorvrijetijdentoerisme.nl/wet-en-regelgeving>

Monkeytown. (2014). *Monkeytown Leeuwarden*. Opgeroepen op mei 30, 2014, van <http://www.monkeytown.eu/leeuwarden>

Mulder, M. (2011). *Leisure! inleiding in de vrije tijd*. Bussum: Uitgeverij Coutinho b.v.

MVO . (2013). *Duurzaam leveren aan de overheid* . Opgeroepen op Mei 2014, van MVO Nederland:  
<http://www.mvonederland.nl/duurzaam-leveren-aan-de-overheid>

NBTC, Gastvrij Nederland. (2013). *Algemene cijfers toerisme*. Opgehaald van NBTC Holland Marketing: <http://www.nbtc.nl/nl/homepage/cijfersentrends/algemene-cijfers-toerisme.htm>

NBTC Holland Marketing . (2014, Maart). *Toerisme in perspectief*. Opgeroepen op April 2014, van NBTC Holland marketing: <http://www.nbtc.nl/nl/homepage/cijfersentrends/algemene-cijfers-toerisme.htm>

NBTC Holland. (2013). *De Friese meren*. Opgehaald van Artikelen, de Friese meren:  
[http://www.holland.com/be\\_nl/toerisme/article/de-friese-meren.htm](http://www.holland.com/be_nl/toerisme/article/de-friese-meren.htm)

NOS. (2014, Maart 31). overheidstekort onder Europese norm. Nederland.

NRIT, NHTV. (2011, September 15). *Tendrapport toerisme, recreatie en vrije tijd viert dertigste verjaardag*. Opgeroepen op April 13, 2014, van pretwerk.nl:  
<http://pretwerk.nl/topnieuws/tendrapport-toerisme-recreatie-en-vrije-tijd-viert-dertigste-verjaardag/6868>

Oosterveer, D. (2014, maart 13). *De laatste cijfers van het socialmediagebruik in Nederland*. Opgeroepen op April 2014, van Social media marketing:  
<http://www.marketingfacts.nl/berichten/socialmediagebruik-in-nederland-update-maart-2014>

Rabobank. (2011, September). *Thema-update: Dagattracties*. Opgeroepen op Maart 16, 2014, van Rabobank cijfers en trends publicaties:  
[http://www.rabobank.nl/bedrijven/kennis/kennisrapporten/rabobank\\_cijfers\\_en\\_trends\\_publicaties\\_2011](http://www.rabobank.nl/bedrijven/kennis/kennisrapporten/rabobank_cijfers_en_trends_publicaties_2011)

Rabobank. (2013, December). *Boekhandels*. Opgeroepen op Januari 28, 2014, van Rabobank in cijfers en trends: <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=print.printPdf&id=2f8240e0-b0e5-49ae-9eb1-0f34bcb6e762>

RECRO. (2013). *Werkgelegenheid in de toeristische sector in 2014-2020*. Opgeroepen op April 4, 2014, van Recro.nl:  
[file:///C:/Users/Judy/Downloads/Kans%204%20Met%20de%20vrijetijdsladder%20werken%20aan%20een%20duurzame%20vitale%20recreatiesector%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Judy/Downloads/Kans%204%20Met%20de%20vrijetijdsladder%20werken%20aan%20een%20duurzame%20vitale%20recreatiesector%20(1).pdf)

RECRO. (2014, Maart). *Groen en Groei*. Opgeroepen op April 18, 2014, van Gemeenteraadsverkiezingen 2014: <http://www.recro.nl/lobby/groen-en-groei>

Rijksoverheid. (2013). *Toerismebeleid: versterking toeristische sector*. Opgeroepen op Maart 31, 2014, van Toerisme en recreatie: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/toerisme-en-recreatie/toerismebeleid-versterking-toeristische-sector>

Ritsema van Eck, J., de Jong, A., van Dam, F., & de Groot, C. (2013). *Demografische ontwikkeling 2010-2040*. Opgeroepen op Maart 9, 2014, van Planbureau voor de Leefomgeving:  
[http://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/PBL\\_2013\\_Demografische%20ontwikkelingen-2010-2040\\_1044.pdf](http://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/PBL_2013_Demografische%20ontwikkelingen-2010-2040_1044.pdf)

Ruis, A. (2013, oktober 2). *Recreatie en Natura 2000; Het kan toch?! Opgeroepen op April 2014*, van pretwerk.nl: <http://pretwerk.nl/geen-categorie/recreatie-en-natura-2000-het-kan-toch/23660>

SanjesFertier. (2014). *Gegarandeerd een leuk dagje uit*. Opgeroepen op mei 30, 2014, van <http://www.sanjesfertier.nl/>

Schram. (2012, November). *Wat doen we eraan?* Opgeroepen op Januari 2014, van Leesmonitor: [http://issuu.com/stichtinglezen/docs/leesmonitor\\_lr\\_klein](http://issuu.com/stichtinglezen/docs/leesmonitor_lr_klein)

Schipper, N. (2014, Januari 24). *Facebook als virus: de epidemie is al bijna over*. Opgeroepen op Mei 10, 2014, van Trouw: <http://www.trouw.nl/tr/nl/12204/Nienke-surft/article/detail/3583136/2014/01/24/Facebook-als-virus-de-epidemie-is-al-bijna-over.dhtml>

SeniorWeb. (2011). *Route 50 plus*. Opgeroepen op April 11, 2014, van <http://route50plus.nl/files/2012/11/feiten-en-cijfers-presentatie.pdf>

SIOB. (2013). *bibliotheken*. Opgeroepen op december 2014, van leesmonitor basisgegevens: <http://www.leesmonitor.nu/page/10001/Basisgegevens/>

SIOB. (2013). *Uitlening boeken jeugd*. Opgeroepen op Januari 20, 2014, van sector instituut openbare bibliotheken: <http://www.sioob.nl/bibliotheekmonitor/trends-bibliotheken/gebruik-en-bezoek/uitleningen-boeken-jeugd/item48>

Sociaal Cultureel Planbureau. (2008, April). *De openbare bibliotheek tien jaar van nu*. Opgeroepen op Februari 2014, van [www.scp.nl/dsresource?objectid=19779&type=org](http://www.scp.nl/dsresource?objectid=19779&type=org)

Steenhuis, P. (1998). *Helden zonder zee*. Amsterdam: Meulenhoff

Steeman, G. (2013, oktober 31). *5 trends in mediawijsheid*. Opgeroepen op April 20, 2013, van Mediawijzernet: <http://www.mediawijzer.net/trends-mediawijsheid/>

Stedehouder, J. (2014, juni 2). *Huidige situatie Kameleon Terherne*. (J. Kuperus, Interviewer)

Stichting Kijkonderzoek. (2013, December). *Forse stijging smartphone en tablet bezit*. Opgeroepen op April 11, 2014, van SKO: [http://spot.nl/docs/default-source/sko-digitaal/131121-sko-brochure\\_moving-pictures\\_2013.pdf](http://spot.nl/docs/default-source/sko-digitaal/131121-sko-brochure_moving-pictures_2013.pdf)

Strategieeraad Rijksbreed. (2013, Juni 17). *Rijksbrede Trendverkenning*. Opgeroepen op Maart 14, 2014, van Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2013/06/17/rijksbrede-trendverkenning.html>

Sybrandy's speelpark. (2014). *Sybrandy's speelpark, home*. Opgeroepen op mei 30, 2014, van <http://www.sybrandys.nl/home.html>

Teunissen, J. E., Ponfoort, O., Wolf de, W., & Hurk van den, L. (2013, september). *hightech systemen & materialen 3D-printen*. Opgeroepen op Maart 16, 2014, van [berenschot.nl: www.berenschot.nl/publish/pages/1361/roadmap\\_3d\\_printing\\_2013.pdf](http://www.berenschot.nl/publish/pages/1361/roadmap_3d_printing_2013.pdf)

Veer, van der, N., Buitinga, S., & Duchateau, I. (2013). *Verrijken in plaats van bereiken*. Enschede: Newcom Research & Consultancy B.V.

Verhage, B. (2013). *Grondslagen van de marketing*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek*. Den Haag: Boom onderwijs.

Verstand, & Dijk, v. (2014, maart 7). *Handleiding dagrecreatie greenkey*. Opgeroepen op April 8, 2014, van Greenkey: <file:///C:/Users/Judy/Downloads/Handleiding%20Dagrecreatie%202012-2014.pdf>

Vries, J. d. (2012). *De Friese gemeenten in beeld*. Opgeroepen op April 2014, van Provincie Friesland: <file:///C:/Users/Judy/Downloads/Friese%20gemeenten.pdf>

Vries, Wouter de, Piet J.C. (2009) van Helsdingen. *Dienstenmarketing management*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Vranken, J. (2013). *Toekomstperspectief, Destinatie Holland 2025*. Opgeroepen op Februari 2014, van NBTC Holland marketing : <http://magazine2025.nbtc.nl/nl/magazine/5982/735836/colofon.html>

Walibi Holland. (2014). *Walibi tickets*. Opgeroepen op Mei 7, 2014, van Walibi: <https://www.walibi.com/>

Wienhoven, M., & Briene, M. (2010). *Toerisme als banenmotor*. Rotterdam: Ecorys Nederland BV.

Witte, E. (2012, November). *Rapportage boekenbranche kindermeting*. Opgeroepen op November 2013, van Stichting openbare bibliotheken: <http://www.siob.nl/media/documents/Rapportage-Boekenbranche-meting-22-november-2012-kindermeting.pdf>

Wulf de, P., & Steyeart, A. (2011, September). *Invloed mobiele app op het leefritme in Nederland*. Opgeroepen op April 11, 2014, van Leefritme Kenniscentrum: [http://leefritme.nl/wp-content/uploads/2013/03/20110926\\_Onderzoek\\_8\\_Invloed\\_van\\_mobiele\\_apps\\_op\\_het\\_leefritme\\_in\\_Nederland.pdf](http://leefritme.nl/wp-content/uploads/2013/03/20110926_Onderzoek_8_Invloed_van_mobiele_apps_op_het_leefritme_in_Nederland.pdf)

## Bijlagen

### Bijlage 1: Format interview huidige situatie

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Demografische Segmentatie   | 1- Op welk gebied/regio richt Kameleon Terherne zich voornamelijk? (denkend aan regio's, provincies, steden)                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                             | 2- Hoe ziet de passant van Kameleon Terherne eruit? <ul style="list-style-type: none"><li>○ Op welke leeftijdscategorie richt het bedrijf zich?</li><li>○ Is er een segmentatie naar geslacht</li><li>○ Is er een segmentatie naar inkomen</li><li>○ Is er een segmentatie naar opleiding</li><li>○ Is er een segmentatie naar gezinssamenstelling</li><li>○ Is er een segmentatie naar (etnische) achtergrond</li></ul> |
| Psychografische Segmentatie | 3- Wordt er psychografische segmentatie toegepast bij Kameleon Terherne? <ul style="list-style-type: none"><li>○ Wordt er ingespeeld op de persoonlijkheid van een klant (adhv het aflezen van karaktereigenschappen/ attitudes)</li><li>○</li></ul>                                                                                                                                                                     |
| Gedrags Segmentatie         | 4- Hoe ziet het gedrag van passanten eruit? <ul style="list-style-type: none"><li>○ Wat is hun houding tov het product?</li><li>○ Is er sprake van herhalingsbezoek?</li><li>○ Wordt er aan de kwaliteit en verwachting voldaan</li></ul>                                                                                                                                                                                |
| doelgroep                   | 5- Nu de marktsegmentatie aan de orde is gekomen, hoe omschrijft u de doelgroep van Kameleon Terherne?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Positiemarkt                | 6- Hoe positioneert Kameleon Terherne zich op de markt? <ul style="list-style-type: none"><li>○ Hoe onderscheid Kameleon Terherne hun positie op de markt tov andere recreatiebedrijven in Noord-Nederland</li><li>○ Wat zijn hierbij jullie Unique Selling Points</li></ul>                                                                                                                                             |
| Bezoekersaantal             | 7- Hoe ziet het bezoekersaantal van Kameleon Terherne eruit? <ul style="list-style-type: none"><li>○ Hoeveel bezoekers waren er in 2009 bij het begin van jullie onderneming</li><li>○ In 2011 en 2013?</li><li>○ De groei/daling in het bezoekersaantal van de afgelopen jaren. Is hier een opmerkelijke reden voor? Waarom is het in dat jaar drukker geweest dan in vorige jaren?</li></ul>                           |
|                             | 8- Tot slot, hoe ziet u de toekomst van Kameleon Terherne voor u? <ul style="list-style-type: none"><li>○ Wat zullen belangrijke ontwikkelingen zijn die van invloed zijn op de attractiviteit van het bedrijf?</li></ul>                                                                                                                                                                                                |
|                             | 9- Overige opmerking vanuit de geïnterviewde:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

## **Bijlage 2: Verslaglegging interview J. Stedehouder**

Datum: 2-6-2014

Locatie: Botenstation, Terherne

Aanwezigen: Jan Stedehouwer (oud-directeur Kameleon Terherne, bestuurslid Stichting vrienden van de Kameleon), Judy Kuperus (stagiaire Kameleon Terherne)

Duur: 40 minuten

Hulpmiddelen: Recorder

### **Achtergrond**

Dit gesprek is afgenomen met de intentie om de huidige situatie van Kameleon Terherne duidelijk in beeld te brengen, dit om een goede basis te creëren voor dit onderzoek en om de marktsegmentatie helder in beeld te krijgen. Jan Stedehouder is als voormalig directeur, en grondlegger van Kameleon Terherne betrokken geweest met de oprichting en uitvoeren van het avontureneiland, de rondvaart en de kameleonboerderij waardoor hij een helder beeld heeft over de beginsituatie van het bedrijf en de ontwikkeling van het bedrijf tot 2009. Tegenwoordig is Jan Stedehouder gepensioneerd maar is wel bestuurslid van de Stichting Vrienden van de Kameleon.

### **Interview**

#### **Wat was u functie bij Kameleon Terherne?**

Ik was directeur van Kameleon Terherne CV.

#### **Hoe lang bent u directeur geweest?**

Van 1995 tot 2009,

#### **Wat heeft u doen beslissen om niet meer als directeur te functioneren voor Kameleon Terherne?**

Dit heb ik niet beslist, in het begin was er een goede organisatie waarin ik goed paste. Op een bepaald moment moest er binnen het bedrijf een zakelijke constructie komen waarin de manier van denken veranderd werd. Deze manier van denken was niet voor mij weggelegd, maar dit heb ik wel zoveel mogelijk proberen toe te passen. Op een bepaald moment kwam er een nieuwe eigenaar, deze eigenaar wou het bedrijf overnemen op de voorwaarde, dat er een zakelijk directeur kwam. Deze zakelijke directeur is in het bedrijf gekomen echter de samenwerking was niet plezierig. Er zijn op dat moment twee kapiteins die aan het roer staan en daarbij moet er regelmatig overlegd worden, deze samenwerking verliep niet soepel. Toen dit zich afspeelde ben ik op zoek gegaan naar een andere baan waarbij ik een baan heb gekregen voor twee dagen bij het Jopie Huisman museum, de overige drie dagen ben ik blijven werken bij Kameleon Terherne. Doordat ik twee dagen minder bij Kameleon Terherne werkte, kreeg de zakelijke directeur meer ruimte om zijn ideeën uit te voeren. Na een tijdje liepen onze ideeën voor Kameleon Terherne zo uit elkaar waarop ik heb besloten om weg te gaan, dit was in 2009.

#### **Hoe zag het bedrijf er destijds uit? Dus van 1995 tot 2009?**

Het is een CV, we begonnen als stichting met vrijwilligers, echter op een bepaald moment begon het bedrijf zo expliciet te groeien dat we het niet meer met vrijwilligers konden doen. Daardoor moesten we beroepsmatig een administratieve man en een zakelijke man in handen nemen om het bedrijf aan te sturen. Na twee jaar is er een andere constructie ontstaan omdat Kluitman en Talant erbij kwamen. Op dat moment heeft de stichting er een BV van gemaakt, Kluitman zat in het bedrijf, Sander Zijlstra en de stichting, deze drie BV's vormden samen een CV. Bij een CV heb je altijd een suikeroom die het geld beschikbaar stelt en je daar vrij in laat. Deze suikeroom was Kluitman, de stichting deed mee met de bedrijvigheid en Zijlstra deed van alles wat, omdat hij met Kluitman is

meegekomen. De uitvoering was onder naam van Kameleon management BV en die had de ondersteunde functies zoals het secretariaat, de boekhouding en de communicatie, daaronder zaten het eiland, de boerderij en de rondvaart. Het eiland werd aangestuurd door Nop de Graaf en de boerderij door mij. Het grote verschil is de mensen die op de verschillende posten stonden, deze konden we niet allemaal betalen, daarbij zochten wij naar constructie waarin mensen die wel willen werken en leren mee te nemen in het verhaal. Dit was CHN (christelijke hogeschool Nederland) waarbij de studenten verschillende opdrachten konden uitvoeren. Daarnaast was er een samenwerking met Talant, zij moesten dagbesteding doen, dit kon bij ons en onder leiding van een voorman konden zij activiteiten doen zoals maaien, onderhoud, kantine schoonhouden. Via het werkgelegenheidsproject, ontvingen wij werklozen die opnieuw werkervaring moesten opdoen zodat de terugkering naar het werkveld voor hen gemakkelijker afging. Binnen dit project ontvingen we categorie vier, dit was de laagste categorie waarbij de mensen eerst ervoor moesten zorgen dat zij 's ochtends op tijd aanwezig waren, hun eigen brood mee hadden genomen etc. Dit was goed van hen, en het klinkt wat raar maar hier konden wij een beetje van profiteren. Er zaten ook goede mensen tussen, die na twee jaar zodanig goed werkten dat het bijna een nieuwe werknemer was. We zaten wel in een constructie waarbij je te maken had met overheden, gemeentes, UWV. Als het beter met de werknemer gaat, moet je meer betalen, dit komt omdat de verdien capaciteit van die persoon groter wordt waardoor de vergoeding voor het bedrijf kleiner wordt. Hier kwamen wij helaas voor te staan, de mensen werden onmisbaar, zo hadden wij twee vrouwen op kantoor die de boekingen en reserveringen deden en de telefoon aannamen.

De organisatie groeide enorm, de kwaliteit werd steeds belangrijker waardoor er meer gekeken werd naar het budget, er moest gekeken worden naar wat er echt nodig is. Communicatie deden wij zelf samen met studenten, deze kwamen en gingen weer waardoor er veel tijd in ging zitten om iedere student kennis te laten maken met het bedrijf.

In de topjaren van Kameleon Terherne gaf de uitgever/suikeroom aan dat hij een nieuwe uitgeverij wilde bouwen in Alkmaar. De uitgever had geld nodig voor de bouw van zijn nieuwe uitgeverij waardoor de suikeroom verdween uit het bedrijf. Financieel gezien, moest het bedrijf veranderen waardoor er werknemers ontslagen moesten worden en vrijwilligers teleurstelden, dit was een erg moeilijke tijd. Toen hebben we gekeken of we met de stichting, CHN en Talant het bedrijf draaiende konden houden maar dit is niet geslaagd, toen heeft de nieuwe man het bedrijf en de bezittingen overgenomen en is de uitgever eruit gegaan. De behoefte voor een CV was er ook niet meer waardoor de CV is ontvonden. Er is een nieuwe constructie voor terugkomen waardoor het bedrijf strakker en gestructureerder werd echter financieel werd uitgekleeft. De denkwijze en de manier van werken veranderde enorm waardoor de hele organisatie is veranderd. Hier kwam bij dat de nieuwe eigenaar niet erg Kameleon minded was, ook niet van de boerderij en het eiland. Toen ben ik eruit gegaan. De nieuwe eigenaar en zijn compagnon hadden een ander visie welke twee jaar lang is geprobeerd na te streven, dit is niet geslaagd. Hun visie was om een goede horeca, groepsaccommodatie en strand te creëren. Dit is gelukkig geëindigd waarna Nop en Stefan de zaak hebben opgepakt. De eigenaar is er nog steeds, maar die exploiteert niet, dit doen Nop en Stefan.

Waar het om gaat is de verandering in mentaliteit maar ook in de maatschappelijke betrokkenheid er waren vrijwilligers, studenten, Talanters en een aantal werknemers daar waren 150 mensen

werkzaam. Doordat de organisatie veranderd werd, moest Talant eruit en daar hadden wij een gigantisch goede band mee, leuke sfeer en dit proef je in het bedrijf, bij veel vrijwilligers klikte het niet meer en zij gingen ook weg. Je moet weer opnieuw beginnen en ervoor zorgen dat je het bedrijf weer gezond maakt.

#### **Betreft activiteiten op het eiland, is daar veel in veranderd?**

Nee, dat was er altijd al, maar Nop heeft het eiland ontwikkelt, zijn geest zit in het eiland en dat is niet veranderd. Hij moet alleen de dingen anders benaderen in verband met het bedrijf, er moet meer zakelijk gekeken worden hoe bepaalde dingen anders kunnen worden uitgevoerd. Qua activiteiten is er niets veranderd.

#### **En de boerderij?**

Die was heel erg veranderd, door de overname is dat rigoureuus veranderd, het is weer opnieuw opgebouwd. Want wat het was, hebben zij toen helemaal veranderd. Toen ik er was, was er nog geen dorp, maar we probeerden een klein museum te creëren en de smederij in te richten. De groei is op een bepaald moment zo geweest dat er kwalitatief iets moest gebeuren waardoor de mensen een bezoek wilden brengen. Stichting Hotze de Roos, die een kapitaal had, heeft ervoor gezorgd dat de verbouwing in de boerderij er is gekomen. De hele verbouwing heeft veel gedaan. Er is iets gecreëerd, ontstaan waardoor er ook figuratie kwam, er werden scènes gespeeld in het dorp en dit sloeg goed aan. De boerderij werd een gigantisch succes. De verdeling was gemiddeld dat er 35.000 bezoekers in de boerderij kwamen, 20.000 op het eiland en 15.000 in de rondvaart. De boerderij was dus de belangrijkste bron van inkomsten.

#### **Op welk gebied richtte Kameleon Terherne zich destijds?**

Recreatie

#### **En betreft regio?**

Je denkt over heel Nederland maar in de praktijk was dat de meeste mensen uit de regio kwamen. Het is ook onderzocht dat op verschillende moment Gelderland, Overijssel, Groningen en Flevoland de grootste trekker was. Je kunt zeggen dat onze regio een straal van 100km had.

#### **Hoe zag de bezoeker eruit?**

De grootste doelgroep was kinderen maar de ex-kinderen ook. De vaders en moeders vanaf een jaar of 30 tot halverwege 40, dat is de groep die in de zeventiger jaren al de Kameleonboeken hebben gelezen. Die groep, is de doelgroep die kwam en zij namen de kinderen mee.

#### **Hoe zag de segmentatie naar inkomen eruit?**

Er waren voor bezoekers met een modaal inkomen, we hadden de ervaring dat mensen niet veel geld uitgaven. Maar rekeninghoudend met de ex-kinderen dan speelt de Kameleon een grote rol en speelt geld geen rol meer.

#### **En hoe zag de segmentatie naar etnische achtergrond eruit?**

Er waren heel weinig buitenlanders, of allochtonen.

### **Qua psychografische segmentatie, hoe werd er ingespeeld op de persoonlijkheid van de passant/bezoeker?**

Er werd heel erg gerefereerd naar de wereld van de Kameleon, dus om de aandacht van bezoekers te krijgen is humor en taalgebruik erg belangrijk. Door het taalgebruik van een kind van 9-10 jaar te gebruiken, heeft dit de meeste invloed op de mensen. Als je dan woorden zoekt om te werken met het thema is dit voornamelijk nostalgie, platteland, avontuur, Friesland,

### **Hadden jullie destijds ook al begeleide programma's?**

Ja, in de groep werd dat toegepast

### **Wat is het gedrag van de passant?**

Dit was echt de kameleonfan, ze kwamen met een big smile en zo verlieten zij ons ook. De ouders zagen ook naar de beleving van hun kinderen, de vaders en moeders vonden het erg leuk maar het was belangrijk dat de kinderen het ook leuk vonden

### **Zag je het gedrag van de passant ook terug in herhalingsbezoek?**

Ja dit was bij ons erg groot,

### **Hoe positioneerde Kameleon Terherne zich ten opzichte van andere dagattracties in Nederland.**

We hadden het verhaal van de Kameleonboeken, het uiterlijk en kleinschaligheid, het was een klein dorpje en veel betrokkenheid van de mensen uit het dorp. Vergeleken met andere attracties was dit een verademing. En daarnaast ook de betrokkenheid van de mensen die hier werkten, we spraken de bezoekers persoonlijk aan waardoor zij gezien werden.

### **Werd er ook veel gedaan op gebied van marketing?**

Dit was natuurlijk erg belangrijk, we hebben dit gedaan met de middelen die we hadden. De studenten van de opleiding communicatie liepen als een rode draad door het bedrijf. Het is belangrijk om door te vertellen hoe leuk Kameleon Terherne is, de behoefte aan marketing en communicatie was er maar we moesten het doen met de hulpmiddelen die we hadden. We deden alles zelf en er was weinig budget voor.

### **Hoe zag jullie bezoekersaantal eruit?**

Dit is heel snel gegroeid. In het eerste jaar hadden we 7500 bezoekers dit werd gevolgd door , 12,500,25,000,75.000 bezoekers en in de piekjaren 100.000 bezoekers.

We telden destijds niet reëel, want als er 30.000 bezoekers op het eiland waren, 25.000 in de boerderij en 15.000 bezoekers in de rondvaart dan hadden we 70.000 bezoekers ontvangen maar waar we niet rekening mee hielden was dat de bezoeker van het eiland ook de boerderij bezocht. De gemiddeld genomen ontvingen wij in de piekjaren zo'n 60.000-65000 bezoekers.

### **Je was ook nog werkzaam op het moment dat de films uit zijn gekomen.**

Ja, dat waren die piekjaren met 60.000 bezoekers. Dit kon je goed merken. De film heeft een heleboel gedaan, en dit moet weer.

**U bent al een geruime tijd uit het werkveld van Kameleon Terherne, maar heeft u ook een visie over hoe u het bedrijf over 5 jaar ziet**

Ik denk dat als ze zo door gaan, dat het een goede manier is . Maar als de krachten die je hebt maar goed gebruikt worden, dat is het belangrijkste. Als er weer een film of serie komt dan komt hier ween opleving van bezoekers en dan moet je ze wel wat bieden. Een film zal wel een heleboel impact hebben. Een van de krachten die ik hier minder zie, waar je meer mee kunt doen, is het straattheater en figureren. Dat is een heel mooi gebaar waar je weinig middelen voor nodig hebt maar wat wel onderscheid oplevert.

**Heeft u nog opmerking, wat u nog niet verteld heeft maar wat u wel van belang vindt.**

Er is hier heel veel veranderd de afgelopen jaren qua accommodatie, vroeger waren er veel campings maar nu zijn er veel huisjes. Dit is een goede trekker, er is een brede doelgroep en als je daar invloed op kunt uitoefenen, trekt dit veel nieuwe bezoekers. De accommodaties kunnen dus een hele goede rol spelen in de toekomst.

### **Bijlage 3: Verslaglegging interview S. de Lange**

Datum: 5-5-2014

Locatie: Botenstation, Terherne

Aanwezigen: S. de Lange (directielid Kameleon Terherne), Judy Kuperus (stagiaire Kameleon Terherne)

Duur: 30 minuten

Hulpmiddelen: Recorder

#### **Achtergrond**

Dit gesprek is afgenomen met de intentie om de huidige situatie van Kameleon Terherne duidelijk in beeld te brengen, dit om een goede basis te creëren voor dit onderzoek en om de marktsegmentatie helder in beeld te krijgen. Stefan de Lange samen met N. de Graaf in 2009 het bedrijf Kameleon Terherne overgenomen en Stefan vervult hierbij de taak als directielid. Stefan kent het bedrijf door en door waardoor hij een duidelijk beeld heeft over de huidige situatie van het bedrijf.

#### **Interview**

##### **Op welk gebied richt Kameleon Terherne zich voornamelijk, denkend aan regio, provincies?**

Voor de groepsmarkt, vooral kijkend naar scholen dan is het Friesland. De aanrij tijd is hierbij gemiddeld drie kwartier tot een uur, dat hebben zij er nog wel voor over. Er zijn een paar uitzonderingen daar gelaten die van verder komen, zij die het product goed kennen en dit erg waarderen. Groepsmarkt families, komt zeker van verder maar dan is het voornamelijk families die hier in de buurt wonen, zij organiseren het familie uitje, dan moet de familie uit Brabant ook komen en daar profiteren wij ontzettend van. Dan heb je nog de zakelijke markt, dat is niet regionaal maar echt uit Friesland die een aanrij tijd hebben van een half uur tot drie kwartier. Passantenmarkt is een ander verhaal, het ligt eraan welke periode en wat wij doen aan acties. Meestal komt de passant uit de buurt of zitten zij hier in een huisje of op de camping, zij hebben een gemiddelde aanrij tijd van een drie kwartier tot een uur. Mensen die hier niet in de buurt verblijven, hebben er vaak wel iets meer voor over maar veel minder dan de toerist die hier zou verblijven. Dus als je kijkt naar passanten die uit Zeeland komen of uit Brabant, ja dat komt voor. Er is een kleine doelgroep die dat er voor over heeft, maar die groep is niet groot. Gemiddeld genomen mag je zeggen de straal is een uur rijden vanaf Terherne.

##### **Die kleine doelgroep, is dat een 10-20%?**

Kleiner, ik denk 5%.

##### **Hoe ziet de klant van Kameleon Terherne eruit? Kijkend naar geslacht, inkomen, opleiding.**

Dat is heel divers en lastig want mensen komen om verschillende redenen hier naar toe. Sommigen omdat zij het product kennen en brengen hun kinderen of kleinkinderen mee omdat zij vinden dat dit deel uit maakt van de opvoeding. Er zijn ook mensen die niks van ons weten maar gehoord hebben van Kameleondorp en hier totaal onvoorbereid komen. Er is een doelgroep die zich lieert aan de Kameleon, de zogenoemde Kameleonfan die alle boeken hebben verslonden, films hebben gezien en deze komen hier om Kameleonervaring op te doen. Daarnaast is er nog een hele grote doelgroep die er opuit gaat en weet wat er speelt en wat er is en dat al reden genoeg vindt om hier naartoe te gaan. Hier zit een overeenkomst in, vanuit de groepsmarkt en passantenmarkt daarentegen komen scholen op eigen ervaring en op ervaring van collega's.

### **En qua etnische achtergrond, je ziet meer Nederlanders dan allochtonen.**

Je ziet het met adoptiekinderen dat zij met een andere achtergrond hier komen, achteraf kom je erachter dat hij Fries spreekt dus dan merk je wel dat het een heel Nederlands product is. Dit doen we niet bewust, daar kunnen we niet heel veel aan doen. Kameleon straalt nationalistisch uit maar we hebben wel een thema/ visie waarin we openstaan voor iedereen, dit zal niet altijd worden ervaren. Daarnaast denk ik dat er ook cultuurverschillen zijn die daar aan meespelen en in dat geval tegen ons werken. Kijkend naar de inkomen van gasten, thuissituatie, gemiddeld genomen zijn we niet een heel duur uitje, we hebben voornamelijk kofferbaktoeristen, dat wil ik even zo noemen omdat zij in de kofferbak hun eigen lunch en koffie meebrengen, mag ook is bij ons mogelijk. Dat is een deel maar niet een heel groot deel. We trekken niet alleen mensen met een kleine beurs maar dat komt omdat een dagje uit doen sowieso al een luxe is. op het moment dat wij een spaaractie doen met bijvoorbeeld een Poiesz, zij bedienen toch grotendeels de onderkant van de samenleving Daar komen klanten die het niet heel ruim hebben. Als er dan een spaaractie is waaraan zij goedkoop een kaartje kunnen kopen, merk ik dat er hier een heel ander publiek komt die weinig extra besteed maar dat is ook een passant die je anders niet trekt. Over het algemeen kun je zeggen dat wij in ieder geval mensen met een modaal inkomen trekken. Als ik dan kijk naar de groepsmarkt het schoolreisje, is dit anders. We bieden een relatief duur schoolreisje aan maar vanuit de ouderlijke bijdrage en andere bijdragen is dit betaalbaar, hierbij heb je minder last van een thuissituatie. De Kameleon is eigenlijk voor iedereen toereikend uit elk milieu. Voor bedrijven geldt hetzelfde, alleen denk ik wel dat we erg weinig de yup bedienen, als er een yup is met kinderen.

### **Wat is de Yup?**

Young Urban Professional, zij zijn heel erg met hun carrière bezig, ambitieus, willen veel geld verdienen, een mooie auto rijden en in een mooi huis wonen. Alles van Apple, en die hebben een bepaalde levenswijze die niet bij de kameleon past. De kameleon is heel basaal, heel simpel doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg. De ambitieuze mensen die zullen dit minder waarderen en zij bezoeken ons ook minder.

### **Hoe wordt er ingespeeld op de persoonlijkheid van de klant? Aan de hand van bijvoorbeeld het aflezen van karaktereigenschappen.**

Dat ligt eraan in welke vorm zij ons bezoeken, bij de groepsmarkt spelen wij hier goed op in. Het is afhankelijk wat het doel van het bezoek is, met scholen is het een uitdaging om de kinderen goed te laten samenwerken en daarbij in te spelen op de verschillende karakters van de kinderen. Daarnaast zijn onze programma's erg persoonsgebonden waarop wij precies weten wat de passant wil en wat zij verwachten, hier wordt tijdens activiteiten op ingespeeld.

### **Hoe ziet het gedrag van de passant eruit? Is er bijvoorbeeld sprake van een herhalingsbezoek.**

Van de passant die bij ons komt, is ruim 40% voorbereid en weet wat hij wil. Daarnaast bepaald de prijs meestal de keuze van de passant. Herhalingsbezoek, er zijn wel passanten die een herhalingsbezoek doen, dit zijn voornamelijk de mensen die hier ieder jaar op vakantie komen. Daarnaast zien we passanten die eerst hier op bezoek zijn geweest later terug, bijvoorbeeld tijdens een familiefeest of leerlingen die hier op schoolreis zijn geweest, zij komen terug met het gezin.

### **De marksegmentatie is aan de orde gekomen, hieruit komt de doelgroep al duidelijk naar voren maar om een goed beeld te krijgen van de doelgroep vraag ik het toch, wat is de doelgroep van Kameleon Terherne?**

De doelgroep kun je indelen in twee groepen namelijk de groepsmarkt, deze bestaat uit schoolgaande kinderen van 6-12 jaar, het voorgezet onderwijs zowel mbo als hbo. De families die bedienen we van 5-85 jaar. De zakelijke groepsmarkt is ook erg breed dit varieert van Young professionals tot de oudere werknemers 15-67 jaar. Verder bedienen wij nog de passanten markt. De passantenmarkt is gelijk aan families, heb je het alleen over leeftijd dan kun je ook denken aan de type klant. Het type klant wat wij aantrekken zijn avontuurlijk, ondernemend, niet bang om vieze handen te krijgen en is graag in contact met mensen. Zingeving is belangrijk, het is meer dan een dagje uit. Het is daarom elke keer van belang om ieder passant/groep te lezen en daarbij weet wat je hen kunt bieden, dit komt neer om een goede verkoop van de verschillende arrangement die we bieden. Dit is tevens het belangrijkste voor een succesvolle beleving van het product.

### **Hoe positioneert Kameleon Terherne zich op de markt?**

De kracht van ons bedrijf is het verhaal met de beleving. De kracht is ook de merkwaarde Kameleon, dit wordt trouwens meer door de ouders als een waarde gezien. In de afgelopen 4 jaar hebben wij hard gewerkt aan het opbouwen van goodwill door middel van mond op mond reclame. Dit begint na 4 jaar nu zijn vruchten af te werpen. Contact staat bij ons centraal waardoor we de passant een zo plezierig mogelijke dag bezorgen. De passant vermaakt zich mede door de hulpvaardigheid van het personeel. Daarnaast positioneert Kameleon Terherne zich door een actieve beleving aan te bieden. Spelen staat bij ons centraal en het doen van de activiteiten. Wij zijn een actief uitje wat veel passanten waarderen, bijvoorbeeld Walibi is een passief uitje omdat je hier in en uit een attractie stapt en er geen actieve beleving plaatsvindt. Dit is een uitje wat niet veel andere attractieparken bieden waardoor wij ons goed positioneren op de markt.

### **Hoe ziet het bezoekersaantal van Kameleon Terherne eruit?**

In 2010 hebben wij 18.000 bezoekers ontvangen, dit was een jaar van hard werken omdat in dat jaar Kameleon Terherne nog een slecht imago had. Dit slechte imago is achtergelaten door de vorige directeur. In 2010 heb ik samen met Nop de Graaf het bedrijf overgenomen waarbij wij hard hebben moeten werken om dit imago weer positief te maken. Tevens hebben wij dit jaar de boerderij erbij gekregen. In 2011 hebben wij 22.000 bezoekers ontvangen, hierin konden wij een aangename groei zien, dit komt mede door ons harde werken voor een positief imago. In 2012 hebben wij 25.000 bezoekers ontvangen en in 2013, 30.000 bezoekers. Deze stijging is mede dankzij het wintersprookje. Voor het eerst is Kameleon Terherne in 2013 de hele winter open geweest voor passanten. Voor dit wintersprookje is veel reclame gemaakt en is het meerdere malen in de krant vermeld. Deze marketinguitingen hebben een positieve werking gehad op Kameleon Terherne want we hebben in de winter voornamelijk passanten ontvangen die in de zomer niet eerder zijn geweest. Wij verwachten deze passant dan ook terug te zien in het zomerseizoen.

### **Tot slot, hoe ziet jij de toekomst van Kameleon Terherne voor je?**

Het thema wordt minder belangrijk, de titel zal altijd blijven bestaan. Daarnaast is er een sterke ontwikkeling van een maatschappelijke visie als het gaat om waarden en normen in de samenleving, kijkend naar onderwijs, opvoeding, omgangsvormen, weerbaarheid en zingeving. De passant is meer op zoek naar een actieve beleving waarin zelf doen leidt tot resultaat. Zij zullen dit als plezierig ervaren en deze waardering wordt daarbij geuit. We willen de passant een beleving geven waarbij de passant aan het roer staat en zelf activiteiten mag uitvoeren. Bij het uitvoeren van de activiteiten



komt een stukje klantbeleving en dit wordt gewaardeerd door de individuele klant omdat zij individueel behandeld worden. Daarnaast zullen er in de toekomst meer mensen het basale van de Kameleon waarderen, dit komt doordat zij de dagelijkse sleur achter zich laten en even uit de realiteit kunnen stappen zowel passief maar voornamelijk actief. Verder staat de zakelijke markt onder invloed van de economische situatie. In de huidige situatie hebben wij daar weinig last van maar heeft ons product nog genoeg aanzien als de tijden veranderen? Houdt men dan nog steeds van het basale, ben je daarna nog intrek? De toekomst voorspellen op de zakelijke markt is nog een vraagstuk. De markt blijft centraal maar we blijven kijken naar een product die met basale middelen en een afsluiting in luxe heeft, op deze manier kun je het beste van beide werelden bieden.

**Heb je verder nog opmerkingen die je kwijt wilt.**

Het eiland zit aan zijn maximale capaciteit, hier moeten we op in spelen. We moeten of het eiland uitbreiden samen met het eiland 'brouwers achte' of een alternatief bieden. Het is een gemis als je niet meer groepen kwijt kunt op het eiland, dit is een ontwikkeling om de komende jaren mee bezig te gaan. Wanneer het eiland te bezet wordt, begint te boerderij ook meer te trekken.

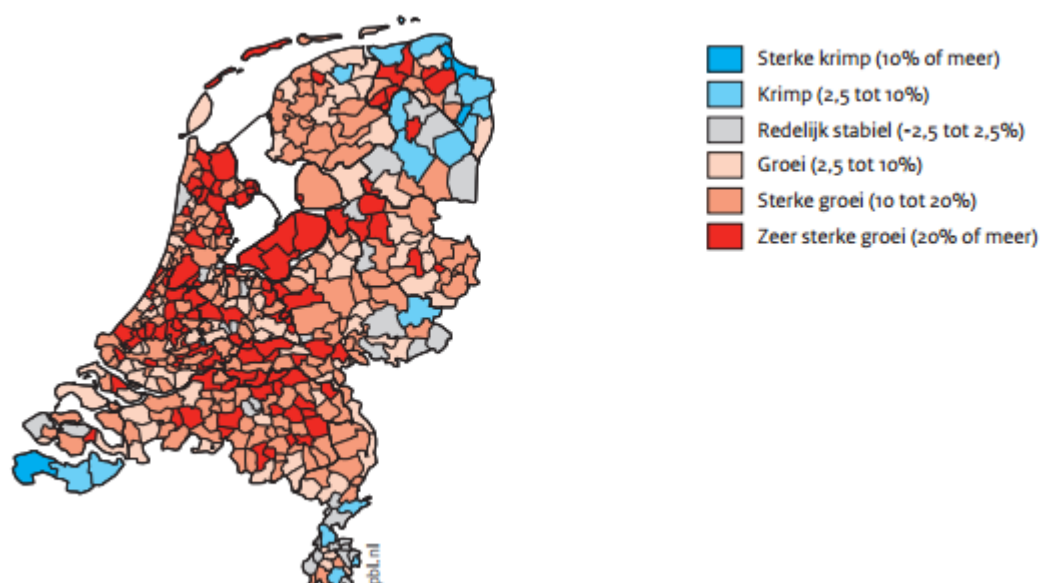
## Bijlage 4: Concurrentievergelijking

| Recreatie-bedrijf                  | Prijs Volw.                                                                 | Prijs Kind                                                                                                  | Prijs Schoolreizen                                                                                                                                   | Openingstijden                                                                                                                                                                                                                          | Recreatie                                                                                                                                                                                                           | Ligging                                                                                                                       | Doelgroep             | Slogan                                | Profilering                                                                                                                    | + punten                                                                                                                                                                                      | - punten                                                                                                                               |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kameleon Terherne, Terherne</b> | Arr. 1<br>€11,25<br>Arr. 2<br>€11,25<br>Arr. 3<br>16,25<br>Arr. 4<br>€20,25 | t/m 3 jaar gratis<br>3- 5 jaar<br>Arr. 1<br>€5,60<br>Arr. 2<br>€5,60<br>Arr. 3<br>€8,15<br>Arr. 4<br>€10,15 | Arr. 1<br>€18,95 p.p.<br>Begeleiders<br>€9,50<br>Arr. 2<br>€19,95 p.p.<br>Begeleiders<br>€9,95<br>Schoolkamp<br>€57,00 p.p.<br>Begeleiders<br>€28,50 | 26 april – 7 september<br>ieder weekend van 10:00-17:00 en in de regulier schoolvakanties dagelijks van 10:00-17:00<br>29 nov. – 16 maart<br>ieder weekend van 10.00-17:00<br>In de reguliere schoolvakanties dagelijks van 10:00-17:00 | Avontureneiland<br>Pompebleden<br>Trekvlotten<br>Poolstokspringen<br>Kabelbaan<br>Moeraspad<br>Rondvaart<br>Kameleondorp<br>Speurtocht<br>Elfspelenroute<br>Klimtoestellen<br>Beachvolleybal<br>Bakken op open vuur | Watersportdorp Terherne omring door de Friese meren                                                                           | Hele gezin<br>Scholen | Van en voor drie generaties           | Gebaseerd op de kinderboekenserie 'schippers van de Kameleon' Het bevindt zich op twee locaties waaronder het avonturen eiland | Unieke attractie door het avontureneiland<br>Rondvaart dmv praam voortgeduwd van de Kameleon<br>Authentiek<br>Goede prijs/kwaliteit verhouding<br>Begeleide programma's<br>Verjaardagsfeestje | Weersafhankelijk<br>Alleen in de weekenden open voor publiek                                                                           |
| <b>Duinezathe, Appelscha</b>       | Va. 3 jaar<br>€12,50<br>65+<br>€10,00                                       | t/m 2 jaar<br>€5,00                                                                                         | €8,00 p.p.<br>Begeleiders 1 op 15 gratis                                                                                                             | 26 april – 31 augustus<br>dagelijks geopend van 9.30-17.00<br>Hoogseizoen<br>12 juli – 31 augustus 9.30-18.00<br>Laagseizoen<br>ieder weekend<br>September - oktober van                                                                | Autoscooter<br>Reuzenglijbaan<br>Spookhuis<br>Trampoline<br>Draaimolen<br>Botsbootjes<br>Waterglijbaan<br>Klimtoestellen<br>Luchtkussens<br>Draaimolen<br>Overdekt theater                                          | Op het punt waar Groningen, Drenthe en Friesland samenkomen. Park is gelegen aan de rand van de toeristische plaats Appelscha | Hele gezin<br>Scholen | Spanning en sensatie voor jong en oud | Betaalbaar<br>Spannende attracties<br>Overdekt theater                                                                         | Veel attracties voor kinderen<br>Diverse arrangementen<br>Verjaardagsfeestje                                                                                                                  | Verouderde attracties<br>Weerafhankelijk<br>Eten apart bij schoolreisje/verjaardag te boeken<br>Geen begeleide programma's bij groepen |

|                                           |                                     |                                                  |                                                                         |                                                                                                              |                                                                                                                                                        |                                                                                                                 |                                             |                                               |                                                                                                                         |                                                                                                                |                                                                                          |
|-------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           |                                     |                                                  |                                                                         | 9.30-17.00                                                                                                   |                                                                                                                                                        |                                                                                                                 |                                             |                                               |                                                                                                                         |                                                                                                                |                                                                                          |
| <b>Sybrandy's Speelpark, Oudemirdum</b>   | Va. 3 jaar<br>€8,40<br>60+<br>€4,50 | t/m 2<br>jaar<br>gratis                          | €6,30 p.p.<br>Begeleiders 1<br>op 10 gratis                             | 26 april-31<br>augustus<br>dagelijks van<br>10.00-17.45<br>September<br>ieder weekend<br>van 10.00-<br>17.45 | Spookhuis<br>Waternglijbaan<br>Overdekte<br>jungle<br>Skelterbaan<br>Klimtoestellen<br>Glijbanen<br>Safari jeeps<br>Sky dive<br>Zweef                  | Zuid west<br>Friesland, in<br>de bossen<br>van<br>Gaasterland<br>en naast de<br>bossen van<br>het<br>IJsselmeer | Kinderen<br>van 3-13<br>jaar<br>Scholen     | Uren<br>speelple<br>zier voor<br>weinig       | Goedkoop<br>ste<br>attractiepa<br>rk van<br>Nederland<br>Bestaat al<br>50 jaar en<br>geeft<br>vertier aan<br>ieder kind | Ruim 40<br>attracties<br>Verjaardagsfe<br>estjes<br>Goede prijs/<br>kwaliteitverh<br>ouding                    | Geen<br>begeleide<br>programma's<br>bij groepen<br>Weersafhank<br>elijk                  |
| <b>Speelpark SanjesFertier, Westereen</b> | Va. 15<br>jaar<br>€6,50             | t/m 1<br>jaar<br>gratis<br>2-14<br>jaar<br>€8,50 | Schoolarr. 1<br>€8,50<br>Schoolarr. 2<br>€8,50<br>Schoolarr. 3<br>€9,75 | Tot 1<br>september<br>dagelijks<br>geopend van<br>10:00- 17:00<br>het dierenpark<br>dagelijks<br>10:00-17:00 | Apenkooi<br>Midgetgolf<br>Blokkenzolder<br>Trein<br>Verkeerspark<br>Monorail<br>Ballenbak<br>Draaimolen<br>Botenbaan<br>Dierenpark<br>Natuurmuseu<br>m | In de Friese<br>wouden,<br>vlakbij het<br>station van<br>de spoorlijn<br>Groningen-<br>Leeuwarden               | Kinderen<br>van 2-12<br>jaar<br>Scholen     | Gegaran<br>deerd<br>een leuk<br>dagje<br>uit! | Zowel een<br>speelpark<br>als<br>dierenpark                                                                             | Variatie in<br>park.<br>Ieder park<br>apart te<br>bezoeken<br>Slechtweer<br>locatie<br>Verjaardagsfe<br>estjes | Geen<br>begeleide<br>programma's<br>bij groepen                                          |
| <b>Aeuolus, Sexbierum</b>                 | Gratis                              | €7,50                                            | €9,00 p.p                                                               | Woensdag-<br>zondag<br>10:00-19:00.<br>Maandag en<br>dinsdag op<br>reservering                               | Springkussens<br>Ballenbakken<br>Trampolines<br>Glijbanen<br>Ontdekkingsce<br>ntrum<br>Klimwand                                                        | Acht<br>kilometer ten<br>noordoosten<br>van Harlingen                                                           | Kinderen<br>van 1 t/m<br>14 jaar<br>Scholen | -                                             | Onderdeel<br>van<br>Ballorig<br>speelparad<br>ijen<br>Ontdekkinn<br>gscentrum                                           | Slecht weer<br>locatie<br>Verjaardagsfe<br>estjes<br>Ouders gratis<br>Gratis wifi                              | Honden niet<br>toegestaan<br>Geen<br>begeleide<br>programma's<br>bij groepen<br>Beperkte |

|                                       |                                       |                                                                |                          |                                                                                                                                      |                                                                                                                                             |                                      |                                   |   |                                                        |                                                                                                                                             |                                                                                                                        |
|---------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|---|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       |                                       |                                                                |                          |                                                                                                                                      |                                                                                                                                             |                                      |                                   |   | waar je kleine experimenten kan uitvoeren              |                                                                                                                                             | buitenlocatie                                                                                                          |
| <b>Aqua zoo Friesland, Leeuwarden</b> | Va 12 jaar<br>€17,00<br>65+<br>€15,00 | t/m 2 jaar gratis<br>3-11 jaar<br>€14,50                       | 9,95 p.p                 | mei t/m september dagelijks van 9:30-18:00 uur. In de maanden Oktober t/m april dagelijks van 10:00-17:00 uur.                       | Dierentuin<br>Uitgebreide dierencollectie<br>Speurtocht<br>Kinderboerderij<br>Roeibotenplas<br>Vogeldemonstraties<br>Speeltuin<br>Schminken | Aan de rand van Leeuwarden           | Familie                           | - | Natuurlijke uitstraling<br>Toegang tot bepaalde dieren | Je mag tussen bepaalde dieren wandelen<br>Tickets zijn online te koop<br>Website is tweetalig nl. Nederlands en Duits<br>Verjaardagsfeestje | Honden niet toegestaan<br>Gedeeltelijk begeleid programma tegen betaling                                               |
| <b>Monkeytown, Leeuwarden</b>         | Va 18 jaar<br>Gratis                  | Va. 1 jaar<br>€7,00<br>Wo-do-vrijdag ochtend 1-4 jaar<br>€4,00 | Va. 40 kinderen<br>€8,00 | woensdag t/m vrijdag van 9:00 – 18:00 in het weekend van 10:00-18:00. In de schoolvakanties iedere dag geopend van 10:00- 18:00 uur. | Springkussens<br>Trampolines<br>Superlego<br>Ballenbakken<br>Tunnels<br>Lasergamen                                                          | Tegen het centrum van Leeuwarden aan | Kinderen van 1-12 jaar<br>Scholen | - | Overdekt speelparadijs<br>Mogelijkheden tot lasergamen | Slechtweer accommodatie<br>Volwassenen gratis toegang<br>Overal gratis wifi<br>Verjaardagsfeestje                                           | Eigen gebracht eten en drinken niet toegestaan<br>Geen begeleid programma's voor groepen<br>Met erg mooi weer gesloten |

## Bijlage 5: Huishoudenontwikkeling 2010-2040 per gemeente



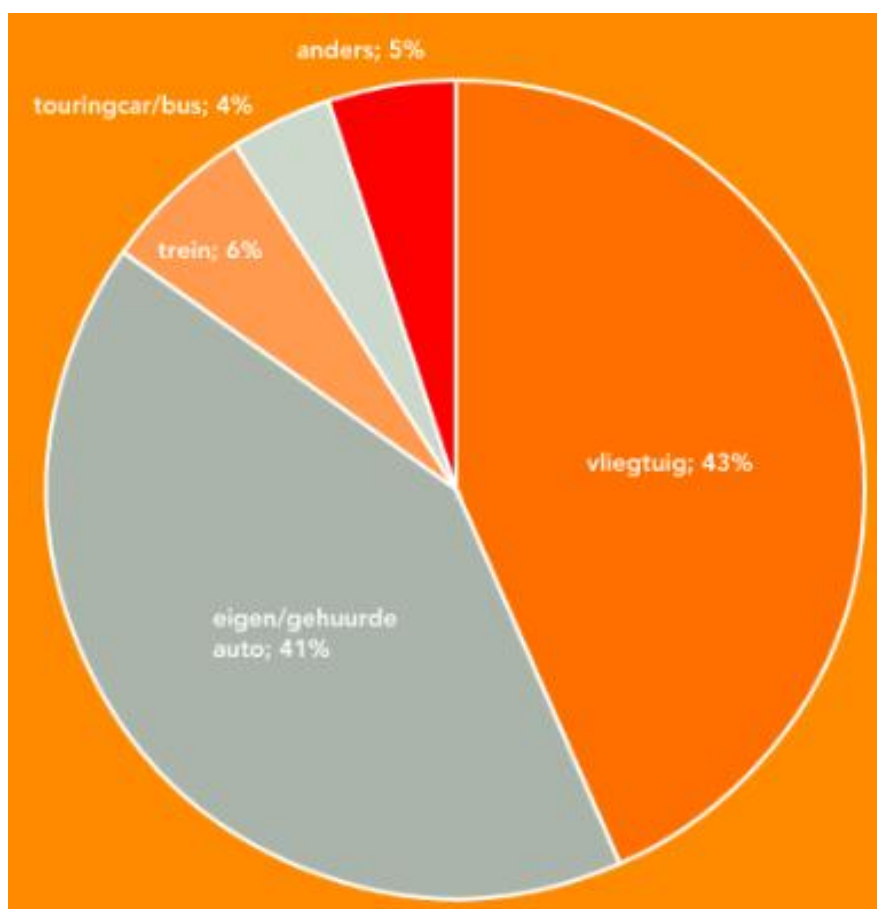
*Huishoudenontwikkeling 2010-2040 per gemeente*  
(Ritsema van Eck, de Jong, van Dam, & de Groot, 2013)

## Bijlage 6: Gemiddelde huishoudenomvang en huishouden naar type

| Huishoudensverdunning   | 1971   | 1980   | 1990   | 2000   | 2010   |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Huishoudens (1.000)     | 4.031  | 4.912  | 5.986  | 6.810  | 7.403  |
| Populatie (1.000)       | 13.119 | 14.091 | 14.893 | 15.864 | 16.575 |
| Gem. huishoudensomvang  | 3,25   | 2,87   | 2,49   | 2,33   | 2,24   |
| Eenpersoonshuishoudens  | 17%    | 23%    | 30%    | 33%    | 36%    |
| Stellen zonder kind     | 23%    | 24%    | 26%    | 30%    | 29%    |
| Gezinnen met kind(eren) | 53%    | 46%    | 36%    | 31%    | 28%    |
| Eenoudergezinnen        | 5%     | 5%     | 6%     | 6%     | 7%     |
| Overige huishoudens     | 2%     | 2%     | 1%     | 1%     | 1%     |

*Gemiddelde huishoudensomvang en huishoudens naar type, 1971-2010* (Ritsema van Eck, de Jong, van Dam, & de Groot, 2013)

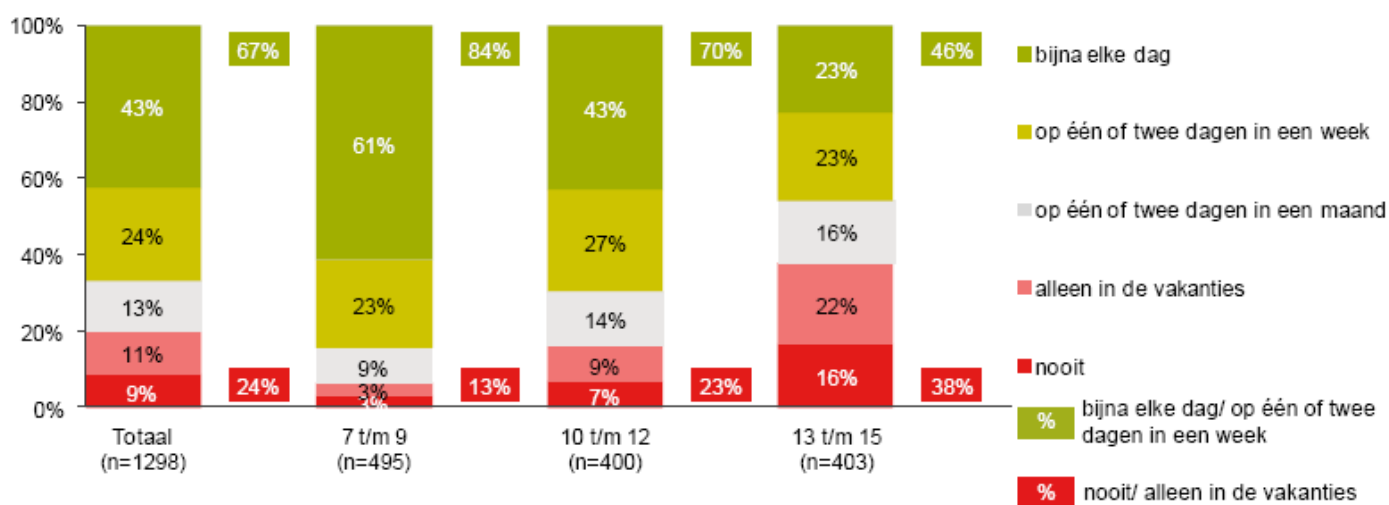
## Bijlage 7: Overzicht genomen vervoersmiddelen 2013, inkomend toerisme



Overzicht van vervoersmiddelen waarmee de buitenlandse toerist reist naar Nederland (Vranken, 2013)

## Bijlage 8: Overzicht cijfers in boekenbranche

### 8.1 Boekenbranche kindermeting



Frequentie boek lezen (Witte, 2012)

## 8.2 Overzicht cijfers genre boek

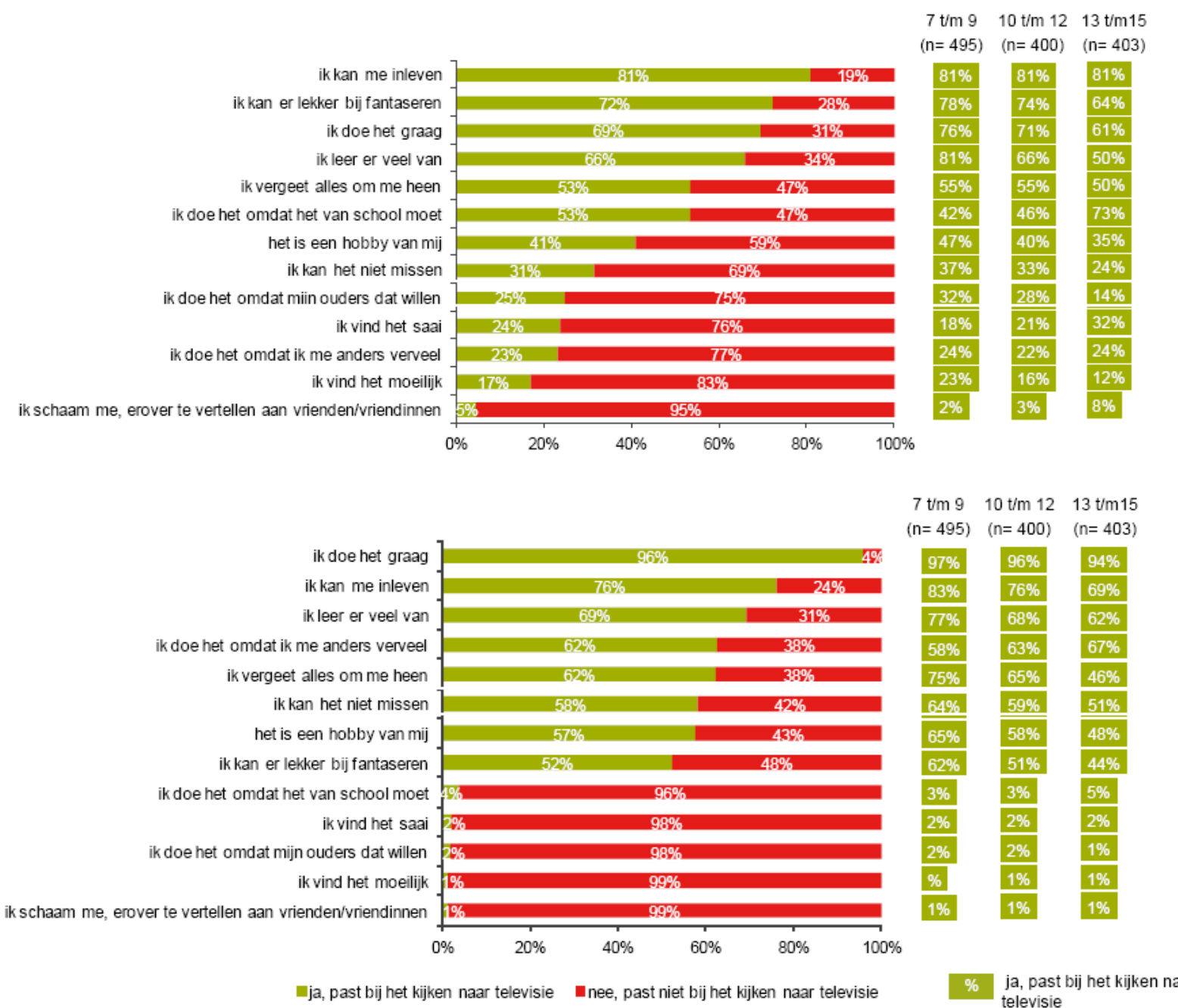
| Genre                                                | Totaal<br>(n=1192) | 7 t/m 9<br>(n=481) | 10 t/m 12<br>(n=373) | 13 t/m 15<br>(n=338) |
|------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|
| leesboeken (boeken waarin een verhaal wordt verteld) | 92%                | 92%                | 94%                  | 90%                  |
| stripboeken                                          | 54%                | 60%                | 62%                  | 37%                  |
| weetjesboeken                                        | 24%                | 38%                | 31%                  | -                    |
| plaatjesboeken                                       | 11%                | 24%                | 8%                   | -                    |
| literatuur                                           | 7%                 | * -                | -                    | 24%                  |
| informatieve boeken                                  | 7%                 | -                  | -                    | 23%                  |
| luisterboeken                                        | 6%                 | 8%                 | 7%                   | 3%                   |
| apps van boeken                                      | 4%                 | 2%                 | 2%                   | 7%                   |
| gedichtenboeken                                      | 2%                 | 2%                 | 3%                   | 2%                   |
| prentenboeken                                        | -                  | -                  | -                    | 1%                   |
| anders                                               | 4%                 | 4%                 | 4%                   | 4%                   |

Genre boek (Witte, 2012)

## 8.3 Overzicht cijfers soort genre

| Genre                                                      | Totaal<br>(n=1192) | 7 t/m 9<br>(n=481) | 10 t/m 12<br>(n=373) | 13 t/m 15<br>(n=338) |
|------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|
| spannende boeken                                           | 71%                | 64%                | 72%                  | 79%                  |
| avonturenboeken                                            | 52%                | 58%                | 53%                  | 42%                  |
| fantasieboeken                                             | 41%                | 46%                | 44%                  | 31%                  |
| meidenboeken                                               | 35%                | 34%                | 38%                  | 33%                  |
| humorboeken                                                | 32%                | 31%                | 38%                  | 28%                  |
| dieren of natuurboeken                                     | 28%                | 47%                | 28%                  | 7%                   |
| griezelboeken                                              | 22%                | 25%                | 22%                  | 18%                  |
| echt gebeurde verhalen                                     | 19%                | 7%                 | 16%                  | 36%                  |
| geschiedenisboeken                                         | 15%                | 14%                | 15%                  | 16%                  |
| romantische boeken                                         | 14%                | 5%                 | 10%                  | 32%                  |
| oorlogsboeken                                              | 14%                | 4%                 | 14%                  | 26%                  |
| serieuze boeken (over problemen b.v.)                      | 14%                | 6%                 | 11%                  | 28%                  |
| technische boeken (b.v. over auto, ruimtevaart, computers) | 13%                | 15%                | 13%                  | 13%                  |
| spreekjesboeken                                            | 12%                | 24%                | 7%                   | 4%                   |
| sportboeken                                                | 12%                | 14%                | 15%                  | 7%                   |
| literatuur voor volwassenen                                | 5%                 | 0%                 | 2%                   | 15%                  |
| anders                                                     | 3%                 | 2%                 | 3%                   | 3%                   |
| weet niet                                                  | 1%                 | 1%                 | 1%                   | 1%                   |

## 8.4 Overzicht cijfers televisie attitude



1.5 Televisie attitude (Witte, 2012)

## **Bijlage 9: Verslaglegging interview N. de Graaf**

Datum: 2-6-2014

Locatie: Botenstation, Terherne

Aanwezigen: N. de Graaf (directielid Kameleon Terherne), Judy Kuperus (stagiaire Kameleon Terherne)

Duur: 20 minuten

Hulpmiddelen: Recorder

### **Achtergrond**

Dit gesprek is afgenomen met de intentie om de sterktes en zwaktes, kansen en bedreigingen van Kameleon Terherne te bepalen, zodat er een conclusie kan worden getrokken over hoe Kameleon Terherne over vijf jaar nog steeds bestaansrecht heeft. Als ontwikkelaar van het avontureneiland heeft Nop de Graaf al veel werkervaring bij Kameleon Terherne waardoor hij in 2009 samen met S. de Lange het bedrijf Kameleon Terherne heeft overgenomen. Nu vervult Nop de taak als directielid bij Kameleon Terherne en is mede verantwoordelijk voor de uitvoering van het bedrijf. Nop kent het bedrijf vanaf zijn beginselen en is daardoor ook goed bewust van de sterke en zwakke punten binnen het bedrijf.

### **Interview**

#### ***Wat vind jij sterkte binnen dit bedrijf?***

Wat vindt ik sterktes binnen dit bedrijf? Branding, de naam Kameleon geeft herkenning bij veel mensen. Sterktes, we kunnen de bezoekers een gevarieerd aanbod doen wat varieert van actief tot consumptief. Sterktes, ik vind dat er een link kan worden gelegd binnen het bedrijf wat bezoekers aanzet tot beleven, spelen. Groot gezegd ook gezondheid, samenwerken. Veel mensen zijn vandaag de dag individualistisch aangelegd, hierbij willen we met samenwerking op inspelen. Een sterkte is ook gebruik maken van respect, we laten mensen gelijk en iedereen is gelijk, iedere bezoeker is evenveel waard, dat is wat we aan de buitenkant doen. Aan de binnenkant willen we kansen benutten en daarin creatief zijn. Ik vind dat we een goede mix hebben van een team zowel oud als jong. Maar er zitten ook zwaktes. Volgens mij zijn we wel betaalbaar voor wat mensen krijgen. Volgens mij is de prijs/kwaliteit verhouding goed. Dat was het wel, de sterktes.

#### ***En wat vind jij zwaktes binnen dit bedrijf?***

Dat wat jij zelf schrijft, imago binnen dit bedrijf. Imago is een heel sterk beeld maar het kan ook tegen je werken. Het is alleen voor kinderen en het is wel leuk met mooi weer of eigenlijk alleen maar mooi weer, dat doen we onszelf tekort. Zwaktes, is continuïteit, te weinig continuïteit in het basis team. Zwaktes, misschien doen wel, te weinig mensen teveel dingen. Zwaktes, zijn we kritisch genoeg of we wel deskundigheid in huis hebben. Zwaktes, grootste deel van de markt ligt in Nederland, hoe bereik je dat? In ieder geval de nationale pers en nationale media zijn niet betaalbaar voor ons. Tenminste de mediakanalen, daar liggen ook een heleboel kansen, maar daar hebben we het nu niet over. Maar misschien met de tijd, kan iemand zich daar meer in verdiepen maar dat heeft ook met deskundigheid te maken etc. Moeten we niet meer deskundigheid soms in huis halen, vraagteken. Maar dat is ook een vraag. Zwaktes, ja we zijn ook afhankelijk van een eigenaar.

#### ***En in wat voor opzichte vindt jij dat een zwakte?***

Dat met een andere kijk te maken hebt en die ook daar wat van kan vinden, als je wilt verbouwen of wat anders wilt gaan doen heb jij zijn toestemming nodig. Niet dat dat perse een nadeel is, maar ik denk dat we aardig goed zitten maar dat moet je wel in je achterhoofd houden.

### ***Het kan je wel belemmeren dus?***

Ja dat zou ons kunnen belemmeren. Ik bedoel als wij nu bouwen willen op het eiland dan moet Wybo wel zeggen dat het mag, dat doet hij wel, maar stel dat hij zegt nee dat wil ik niet, dan gaan we het niet doen. Zwaktes, misschien, een zwakte is, voor de continuïteit in het bedrijf, zo'n klein dorpje wel moeilijk om aantrekkelijk te houden in de winter, daar moet je wel hard voor werken. Dus dat is gewoon een geografische ligging en dat is wel een zwakte, lagen we bijvoorbeeld tegen de rand van Leeuwarden aan, dan denk ik dat we veel minder hard zouden hoeven te werken. Zwaktes, is dat sommige mensen wel kameleon moe kunnen worden. Aan de ene kant trek je er erg aan, ohw alweer kameleon, alweer kameleon. Zou kunnen ,dat weet ik niet. Dat is niet echt een zwakte, daar moeten we gewoon voor gaan. Wat is nog meer een zwakte? Opleiden, opleiden van nieuwe mensen, dat doen we wel met passie, maar ook met heel veel kunsten, misschien wel te weinig structureel. Daar zitten dan ook een heleboel krachten. Zwaktes, is te weinig horeca omzet , daar zouden we wat aan moeten doen, het is gewoon, bedrijfshoreca zou meer kunnen generen, dat geldt ook voor de merchandising in de winkel.

### ***Dat was het?***

Marketing uitingen schrijf jij, dat klopt ook wel misschien steken wij te weinig tijd en deskundigheid in marketing.

### ***Dat blijft voor ieder bedrijf een soort van zwakte zowel positief als negatief. Wat zijn nja ik hou het eerst even bij bedreigingen dan eindigen we positief.***

Bedreigingen,

### ***Echt van buitenaf***

Bedreigingen is de naamsbekendheid, Kameleon gaat zo langzamerhand verdwijnen. Bedreigingen zijn kostprijs die je laag moet houden dan denk ik wel aan de scholen, blijven de scholen altijd komen? en kunnen we de prijs aantrekkelijk houden voor scholen, want dat is toch een heel groot deel van de markt. Concurrentie in het algemeen, moet je gewoon in de gaten houden. Nja dan hebben we al een heleboel. De naam Kameleon is nog heel actueel, blijven mensen beslissen om iets te doen bij de Kameleon. Hier laat ik het bij.

### ***Kansen,***

Samenwerking, zoek kijk om je heen, zoek partners en ga samen dingen doen. daar past een heleboel bij. Sterke merken,

### ***Wat bedoel je met sterke merken?***

Ja ons profileren als een sterk merk en dan samenwerking. Kansen is ook nog samenwerking met de andere, hoe zal ik dat zeggen, evenementbureaus zodat wij onze locaties meer aan kunnen bieden zodat anderen acquisitie doen, we hoeven niet alles. Kansen, Peuter, kleuter, kansen, educatie op scholen voor de winter. Sowieso kansen, sterk winterprogramma zoals het sprookje .

### ***In principe is dat dan verdere ontwikkeling?***

Ja continuïteit in het bedrijf. Nja we hebben nog een heleboel projecten liggen waar we ook mee kunnen scoren.

### ***Zoals?***

Waterkwaliteit, Hielke en Sietse, Film, culturele hoofdstad 2018, dat zouden we bijna kunnen bundelen met een nieuwe film. Ken je dat plan?

### ***Van de culturele hoofdstad?***

Ja dat we ook met de zwemwaterkwaliteit. Eigenlijks zou het mooiste zijn dat daar ook een film over wordt gemaakt, dus dat Hielke en Sietse dat beleven, dat daar de nieuwe film van de Kameleon over gaat en dat daar gelijk Natura 2000 wordt neergezet en als totaal product ook europa in zou kunnen gaan. Dan koppel je een aantal dingen en maak je een groot geheel. Wat zijn kansen?

### ***Is de uitkomst van een nieuw stripboek een kans?***

Niet direct, niet voor ons denk ik. Het ondersteund, ik denk dat het de naam Kameleon handhavend. Tv-serie is een kans, een grote kans. Ik denk dat de kans is, die zie ik ook bij jouw staan dat je met een goede naam aan crowdfunding gaat doen en een nieuwe investering kan maken. Een kans om naar te kijken. Een kans is het pondje, dat is heel praktisch maar daardoor zouden we Sneek kunnen omsluiten naar Terherne. Daar zit een kans omdat we dan een leuke wandel/fietsroute worden om het Sneekermeer. Sneekermeer is een sterk merk, zelfs internationaal. Heb je de fietsmarkt, ik zie bij jou de vergrijzing staan, daar zit geld, de vijftig plus markt, die zijn nog een beetje nostalgisch daar zit wat meer. Kansen, een kans is ook binnen het dorp, ik denk het terras voor om tot een centraal plein te maken, samen met andere partijen. Onder andere muziek op het plein. Wat zie ik nog meer voor kansen, kansen is toch wat meer opleidingen.

### ***Dus verschillende opleidingen***

Ja verschillende opleidingen waardoor je meer deskundigheid in huis kunt halen. Omdat het een leuke werkplek voor jonge mensen zou kunnen zijn terwijl ze dat niet verwachten.

## **Bijlage 10: Verslaglegging interview J. Jellema**

Datum: 7-5-2014

Locatie: Botenstation, Terherne

Aanwezigen: J. Jellema (Groepsleider/leidinggevende Kameleon Terherne), Judy Kuperus (stagiaire Kameleon Terherne)

Duur: 15 minuten

Hulpmiddelen: Recorder

### **Achtergrond**

Dit gesprek is afgenomen met de intentie om de sterktes en zwaktes, kansen en bedreigingen van Kameleon Terherne te bepalen, zodat er een conclusie kan worden getrokken over hoe Kameleon Terherne over vijf jaar nog steeds bestaansrecht heeft. Jelte Jellema is als Sociaal Cultureel Werk (SCW) stagiaire begonnen bij Kameleon Terherne en is daarna in vaste dienst genomen waar hij nu al enkele jaren werkzaam is. Door zijn werkervaring en nauwe betrokkenheid bij het bedrijf, heeft Jelte inzicht gekregen over hoe Kameleon Terherne zich in de omgeving positioneert. Hierdoor heeft hij kennis waarin de sterkten en zwakten van het bedrijf duidelijk naar voren komen.

### **Interview**

#### **Wat vind jij van de sterktes binnen dit bedrijf?**

Unieke, het eiland is iets unieks. Het contact wat we maken met de mensen, het persoonlijke.

#### **Kijkend naar het unieke van het eiland, wat bedoel je daar precies mee?**

Er zijn niet veel plaatsen die dit hebben, het is een eiland dus de mensen en de kinderen kunnen er niet zomaar vandaan en kunnen los rondlopen. De natuur en moerassen heb je niet op veel plaatsen en dat is het unieke. De samenwerking, de naam Kameleon

#### **Zijn er verder nog sterktes waarvan je denkt, daar profiteren wij wel van maar anderen bedrijven niet?**

Wij hebben een heel enthousiast team, we horen van veel mensen 'wat doen jullie dat leuk' en dat kan alleen als je daar enthousiast staat en daar doen we het voor met z'n allen. Dat zie je niet overal.

Er zullen vast nog wel meer dingen zijn maar dit is niet iets waar ik dagelijks over nadenk.

#### **Kijkend naar de zwaktes van het bedrijf, wat vindt jij een zwakte wat eventueel verbeterd kan worden?**

Je zit verbonden aan een naam, het is wel een sterke naam maar de naam verdwijnt langzamerhand. Een zwakte dat je steeds een nieuw team hebt en voor mij is dat een zwakte omdat je zo een blinde vlek voor jezelf creëert. Dit omdat je iemand iets vraagt en je daarbij gelijk ervan uitgaat dat diegene het snapt, de communicatie dus.

#### **Zijn er nog andere dingen die je een zwakte vindt? Denkend ook aan opmerkingen die je van andere bezoekers te horen krijgt?**

We liggen wat achter met onderhoud maar daar kun je ook niks aan doen want doen ons best.

#### **Wat zijn kansen voor het bedrijf, denkend aan als wat dat doen dan?**

Ik vind dat we met het wintersprookje een grote kans hebben gepakt en daarbij voor de kleine kinderen iets ontwikkelen en daar gaan we waarschijnlijk ook mee bezig.

#### **Is dit voor de zomer ook een kans?**

Jazeker je ziet nu mensen die komen bij de boerderij of rondvaart met kleine kinderen en dan moet je zeggen dat het eiland nog niet erg geschikt is voor de kleine kinderen. Het zou mooi zijn als je hier ook wat voor ontwikkeld op het eiland. Een gebied afschermt of iets dergelijks.

Verder zou ik het niet weten,

**Er wordt gesproken over een film, zou dat een kans zijn?**

Ja dat zou voor ons super zijn, dan krijgt de naam weer een boost. En een kans pakken is het leukste uitje van Nederland worden! een mens mag dromen. De strip versie komt uit, lijkt wel leuk hoe zal het aanslaan. Ik zie meer kansen in een film dan een nieuwe boek.

Er liggen een heleboel kansen, qua eten maar een meerdaagse kaart zou ook mooi zijn, bijvoorbeeld een dag naar het eiland en de andere dag de boerderij en rondvaart. Dat doen we nu ook wel eens met de 1,2,3 kaart

Misschien ook leuk om een samenwerking te doen met andere uitjes, dat je één kaart kan kopen en dat je dan verschillende musea of uitjes kan afstempelen.

**Je benoemde het eten.**

Ja vorig jaar zijn we met Vrolijk begonnen, alleen dat stond niet goed. Er is wel vraag naar en dat hoor je, het is nog te primitief maar daar ligt onze kracht ook niet. Dan moet je horecamensen en andere opleidingen aantrekken. Ik het zelf nog niet voor mij, een barbecue vind ik leuk om te doen maar om in de zomer dan nog langer daar te staan zie ik niet zitten.

**Dan zou je al in ploegendiensten moeten werken.**

Ja precies en dan moet je alsnog zeker weten dat de mensen komen, dat blijft onzeker

**Kijkend naar bedreiging, wat zijn bedreigingen voor Kameleon Terherne?**

Het weer, we zijn toch erg weersafhankelijk daar staan we om bekend. Het eiland is toch de attractie vind ik en met slecht weer is dit niet te doen. Dan kun je beter zeggen ga niet naar het eiland want anders is het antireclame. Andere bedreigingen, de naam Kameleon die langzaam wegebt.

Kijkend naar concurrentie, denk je dat je daar bedreiging van krijgt?

Nee, absoluut niet ik denk ook dat dit komt doordat wij iets unieks hebben wat dat één van de sterktes is wat voorkomt dat wij last hebben van concurrentie en dat je ideeën op kunt doen met anderen, ik zie het meer als een samenwerkingsverband.

Ik zie het misschien nog door een roze bril heen, maar ik ben hier ook minder mee bezig. Ik ben meer bezig met de activiteiten dan dat ik hier aan denk maar het is wel leuk om er zo even over na te denken.