



romy kock

TrendLab Saxion

Een haalbaarheidsonderzoek naar het Trendlab voor de Toeristische branche.



Plaats & Datum:	Arnhem, 13 juni 2016
Onderwijsinstelling:	Saxion Hogescholen Handelskade 75 7417 DH Deventer
Academie:	Hospitality Business School (HBS)
Opleiding:	Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs (HTRO)
Eerste examinerator:	Dhr. B. Janssen
Tweede examinerator:	Mw. S. van der Donk
Opdrachtgever:	Saxion Innovatie Team
Contactpersoon:	Bas Olde Hampsink
Plaats en datum:	Arnhem, 13 juni 2016
Versie:	Thesis, versie 1

Voorwoord

Voor u ligt de thesis welke is geschreven in het kader van de laatste module “Thesis”, ter afronding van mijn studie Hoger Recreatief en Toeristisch Onderwijs.

In opdracht van het Saxion Innovatie Team heb ik de afgelopen periode onderzoek mogen doen naar de waardepropositie van het op te zetten Trendlab. In deze thesis worden de methodiek en resultaten van het onderzoek beschreven. Op basis waarvan advies wordt gegeven over de haalbaarheid van het Trendlab.

Mijn dank gaat uit naar Bert Janssen voor al zijn tijd en energie die hij de laatste tijd in mij heeft geïnvesteerd. Bas Olde Hampsink wil ik graag bedanken voor de tijd en flexibiliteit waarmee ik mijn thesis heb mogen schrijven. Daarnaast wil ik zowel Bert Janssen en Simone van der Donk bedanken voor de tweede mogelijkheid van mijn thesis proposal defence en de tijd die hiermee gepaard ging. De ondernemers die open stonden voor een interview betreffende het Trendlab tijdens mijn veldonderzoek wil ik ook van harte bedanken.

Arnhem, 13 Juni 2016

Romy Kock

Samenvatting

Het Saxion Innovatie Team werkt constant aan innovaties binnen en buiten Saxion. De aanleiding van het onderzoek is het ontbreken van inzicht op welke manier het SIT van betekenis kan zijn in de vraag van de toeristische branche op gebied van trends & ontwikkelingen. De afstemming tussen de ontwikkelingen en innovaties van de markt, Saxion met haar kennis en de toeristische branche kan volgens het SIT verbeterd worden. Saxion kan doormiddel van haar kennis en verscheidenheid van studenten en lectoren een verschil maken voor bedrijven.

Het managementvraagstuk waar de thesis een bijdrage aan levert is het inzicht geven in de creatie van een juiste waardepropositie voor de toekomstige klant. De adviesvraag is ontstaan vanuit de doelstelling van de opdrachtgever.

Op welke wijze kan het Trendlab een juiste waardepropositie creëren door middel van informatievoorziening in trends en ontwikkelingen voor de Toeristische Branche?

De adviesvraag is beantwoord aan de hand van twee onderzoeksvragen en verschillende deelvragen. Het theoretisch kader, desk research en de interviews uit het veldonderzoek zijn de basis waarop het advies is gebaseerd.

De kernwoorden samenwerken en waardepropositie lopen als een rode draad door het rapport. Samenwerken wordt in dit rapport gezien als een netwerk van mensen en instituties die samen het vermogen hebben een bepaalde positie te organiseren c.q. realiseren. Samenwerken wordt in het Trendlab niet als doel gezien maar als onderdeel van de waardecreatie. Voor een goede samenwerken zijn er vijf randvoorwaarden opgesteld die de basis vormen voor het Trendlab: ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces.

Het Trendlab zal haar waarde creëren door middel van gedeelde waarde. Het Trendlab staat hierin niet centraal maar is onderdeel van de kenniscreatie. De toegevoegde waarde van het Trendlab is hierin het kunnen samenwerken met studenten omdat huidige trendbureaus weinig gebruik maken van studenten. De toegevoegde waarde van het Trendlab wordt inzichtelijk gemaakt door het waardepropositie model. Dit model zoomt in op de waardepropositie en de vraag van de klant. Omdat het Trendlab nog ontwikkeld moet worden is het waardepropositie model een perfect model om enerzijds de dienst te ontwikkelen en anderzijds de doelen, de voordelen en het gemis van de klant duidelijk te maken. De onderzoeksvragen zijn opgesteld aan de hand van het waardepropositie model. De eerste onderzoeksvraag geeft antwoord op de dienst. De tweede onderzoeksvraag geeft antwoord op het klantprofiel.

Wanneer gekeken wordt naar de onderzoeksresultaten, kan er geconcludeerd worden dat de visie die het Saxion Innovatie Team heeft aansluit op de vraag van de branche. Uit het veldonderzoek blijkt dat meerdere respondenten uit de branche naast een gebrek aan duiding ook een gebrek zien in de informatievoorziening. Daarnaast wordt de huidige manier van trendwatchen door meerdere respondenten gezien als onbetrouwbaar. Het advies is geschreven op basis van het literatuuronderzoek, veldonderzoek en de bijhorende visie van het Saxion en het SIT. Het Trendlab kan een juiste waardepropositie creëren door de pijnpunten en voordelen te beantwoorden met haar voordeelverschaffers en pijnverzachters. Het Trendlab zal een betrouwbare monitor moeten ontwikkelen alvorens studenten aan de slag kunnen gaan in het Trendlab.

Het advies voor het Trendlab luidt in de volgende ad lib:

Het Trendlab helpt de toeristische branche in Overijssel met het actief in spelen op trends en het begrijpen van trends door het inzichtelijk en toepasbaar maken van trends met een multidisciplinair studenten team. De monitor draagt bij aan de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van data. Hierdoor kunnen studenten trends en ontwikkelingen praktisch toepasbaar maken en geeft het een frisse blik voor ondernemers.

Samenwerken met studenten, bedrijven en de overheid is de belangrijkste factor om het Trendlab succesvol te laten zijn. Het is van groot belang dat eerder opgestelde randvoorwaarden uit het literatuur onderzoek worden gewaarborgd tijdens de samenwerking met de verschillende organisaties. Voor een goede samenwerking zal het Trendlab zal moeten zorgen voor een betrouwbare database. Vervolgens kunnen studenten door een combinatie van data-analyse en marktinzicht betrouwbare, creatieve en nieuwe trends uiten en deze van duiding voorzien voor de Overijsselse toeristische branche.

Echter wordt er door de respondenten kritisch gekeken naar de opzet van het Trendlab en de manier waarop het Trendlab op een betrouwbare wijze trends en ontwikkelingen kan duiden. De volgende randvoorwaarden zijn opgesteld aan de hand van de risico's en randvoorwaarden uit het veld onderzoek.

- Geen eerstejaars studenten maar studenten met ervaring.
- Gemotiveerde studenten die het belang inzien van het resultaat.
- Docenten met kennis van trendwatchen en het analyseren van grote hoeveelheden data.
- Het bieden van een goede combinatie tussen data en marktinzichten.
- Een goede kwaliteitsborging op het werk van studenten.
- De monitor zal beschikbaar moeten zijn voor iedereen.
- Waarde transactie op basis van wederkerigheid.

Inhoudsopgave

I.	Inleiding	7
I.I	De opdrachtgever: Saxion Innovatie Team	7
I.II	Aanleiding en relevantie.....	7
I.III	Adviesdoelstelling en adviesvraag.....	8
I.IV	Onderzoeksdoelstelling en Onderzoeksvragen.....	8
I.V	Leeswijzer	9
II	Theoretisch Kader	10
II.I	Kernbegrippen	10
II.II	Literatuur Review	11
II.III	Desk Research	17
III	Onderzoeksmethodologie	20
III.I	Hoofd- en deelvragen.....	20
III.II	Onderzoeksstrategie	20
IV	Resultaten	23
IV.III	Saxion	23
IV.IV	Vergelijking waardepropositie modellen.....	24
V	Conclusie	26
V.I	Hoofdvraag 1	26
V.II	Hoofdvraag 2	28
VI	Discussie	35
VI.I	Validiteit	35
VI.II	Betrouwbaarheid	36
VII	Advies	37
VII.I	Adviesdoelstelling en vraag.....	37
VII.III	Bepaling FIT	37
VII.III	Adviesopties	39
VII.III	Afweging van de adviesopties.....	40
VII.IV	PDCA-Cyclus	43
VII.V	Conclusie	46
Nawoord		47
Reflectie op eigen handelen.....		47
Reflectie op de waarde van de thesis.....		48
Literatuurlijst		49

Bijlagen	52
Bijlage 1 Definiëring Trendlab	52
Bijlage 2 Operationalisering	55
Bijlage 3 Zoekmethoden en AAOCC Methode	56
Bijlage 4 Schema vrijetijdsactiviteiten.....	58
Bijlage 5 Clusters vrijetijdsactiviteiten	58
Bijlage 6 Interviewguides	60
Interviewguide Kennis	60
Interviewguide Branche	61
Interviewguide Beste practice.....	62
Bijlage 7 Codeboom	64
Bijlage 8 Invulling waardepropositie SIT/Best practices & markt	65
Bijlage 9 Klantprofiel	68
Bijlage 10 Waardemap	68
Bijlage 11 Waardepropositie model Trendlab	69

I. Inleiding

I.I De opdrachtgever: Saxion Innovatie Team

De thesis wordt geschreven voor het Saxion Innovatie Team (SIT). Het SIT drijft innovatie binnen en buiten Saxion aan door te werken met innovatieve kansen, ideeën en vraagstukken die door de overheid, organisaties, bedrijven of studenten worden aangedragen. Daarnaast bedenkt het SIT zelf projecten die tijdens sessies met alle SIT leden naar voren worden geschoven. Het SIT fungeert als een loketfunctie waarbij bedrijven binnen het werkgebied van Saxion (Gelderland & Overijssel) vraagstukken kunnen aanbrengen. Daarnaast organiseert het Saxion Innovatie Team het gehele jaar diverse evenementen om bedrijven bewust te maken van het SIT.

De projecten worden gekoppeld aan de personen of studenten binnen Saxion om innovatie samen met het SIT te volbrengen. Er wordt gekeken op welke manier er meerwaarde toegevoegd kan worden aan een product of dienst. Hoe de meerwaarde wordt toegevoegd verschilt per project (B. Olde Hampsink, persoonlijke communicatie, 29 maart, 2016).

Een van deze innovatieve ideeën is het Trendlab. De missie van het Trendlab wordt trends en ontwikkelingen inzichtelijk maken voor de toeristische branche. Het Trendlab zal de trends voor de nabije (1 jaar) en de verre (5 jaar) toekomst aangeven aan bedrijven. De trends en ontwikkelingen worden inzichtelijk en toepasbaar gemaakt door studenten en medewerkers. Zij gaan zelf trends signaleren en trends analyseren door input van trendwatchers en de interpretatie van big data. De trends die over het algemeen vrij ruim zijn gesteld gaan studenten en medewerkers vertalen naar de business van het aanvragende bedrijf. Dit kan in de vorm van een rapport of presentatie zijn. Het Trendlab zal als onderdeel van het SIT een toevoeging zijn aan het loket en de evenementen die het SIT momenteel huisvest (B. Olde Hampsink, persoonlijke communicatie, 28 april, 2016).

De unieke kracht van het Trendlab is de toevoeging van studenten zijn omdat huidige trendbureaus weinig gebruik maken van studenten. Daarnaast biedt het Trendlab bedrijven en organisaties een andere manier om met Saxion samen te werken. Een manier waarbij bedrijven en organisaties gebruik kunnen maken van de kennis en nieuwe inzichten die studenten kunnen bieden. Hierdoor wordt het onderwijs op de HBS toegankelijker voor het bedrijfsleven (B. Olde Hampsink, persoonlijke communicatie, 28 april, 2016).

Het Saxion Innovatie Team bestaat momenteel uit 11 leden; 10 Saxion medewerkers en 1 fast forward trainee (Van der Molen, 2016). Het Saxion Innovatie Team heeft geen specifiek kader waar projecten aan moeten voldoen omdat innovatie overal mogelijk is. Twee belangrijke pijlers voor projecten zijn living technology (definitie in bijlage 1) en het hebben van een innovatief karakter. Living technology behoort tot de visie van Saxion. Deze focus sluit nauw aan bij de ambities van het Trendlab. Het behalen van een innovatief karakter wordt bepaald door het SIT en de ontwikkelingen in de desbetreffende branche. Het bouwen van een app binnen een technologisch bedrijf wordt hierin niet meer gezien als een innovatief product en wordt doorgeschoven naar een andere afdeling of opleiding (B. Olde Hampsink, persoonlijke communicatie, 2 februari, 2016).

I.II Aanleiding en relevantie

De aanleiding van het onderzoek is het ontbreken van inzicht op welke manier het SIT van betekenis kan zijn in de vraag van de toeristische branche op gebied van trends & ontwikkelingen.

De afstemming tussen de ontwikkelingen en innovaties van de markt, Saxion met haar kennis en de toeristische branche kan volgens het SIT verbeterd worden. Het Trendlab zal bijdragen aan de visie van de HBS en de pijlers van het Nieuwe Werken versterken (Bijlage 1). Het Trendlab gaat zorgen voor een betere aansluiting tussen opleidingen en de steeds veranderende toeristische branche. In dit rapport zal duidelijk moeten worden of het idee Trendlab van het Saxion Innovatie Team inspeelt op de vraag van de toeristische branche.

Saxion werkt momenteel niet gecoördineerd met trends en ontwikkelingen. Doordat Saxion niet gecoördineerd werkt met trends en ontwikkelingen wordt er weinig kennis gedeeld en worden trends niet waargenomen door studenten en werknemers (B. Olde Hampsink, persoonlijke communicatie, 2 februari, 2016). Studenten en medewerkers van de HBS schrijven adviesrapporten waar gebruik gemaakt wordt van trends en ontwikkelingen in de toeristische branche. Het inzichtelijk maken van trends en ontwikkelingen voor de toeristische branche en in een later stadium voor Saxion breed speelt mogelijk in op de informatiebehoefte van de toeristische branche (B. Olde Hampsink, persoonlijke communicatie, 2 februari, 2016).

De relevantie van dit rapport is groot om het Trendlab op te zetten. De ambitie is om met de inzichten van het onderzoek de haalbaarheid van het Trendlab te bepalen. Het doel van dit rapport is om een passende waardepropositie te bepalen voor het Trendlab. Het managementvraagstuk waar dit rapport een bijdrage aan levert is het inzicht geven in de mogelijkheden om op een andere manier samen te gaan werken met bedrijven en organisaties.

I.III Adviesdoelstelling en adviesvraag

Het doel in dit rapport is inzicht geven in de behoefte van de toeristische branche op het gebied van trends en ontwikkelingen, de mogelijkheden van samenwerking om kennis te delen en de haalbaarheid te bepalen voor het op te richten Trendlab om aanbevelingen te geven over het creëren van een passende waardepropositie voor de toeristische branche.

Het doel van het advies is om aanbevelingen te geven op welke manier het Trendlab een waardepropositie (zie hoofdstuk II.II) kan creëren voor de toeristische branche, evenals het bepalen de haalbaarheid van deze dienst.

Op welke wijze kan het Trendlab een juiste waardepropositie creëren door middel van informatievoorziening in trends en ontwikkelingen voor de Toeristische Branche?

Voor het op te richten Trendlab zijn een aantal richtlijnen van toepassing vanuit Saxion. In bijlage 1 wordt gekeken hoe de belangrijkste pijler van Saxion “Living Technology” van toepassing is op het Trendlab. Daarnaast wordt er beschreven waarom het Trendlab past in visie van Saxion en HBS.

I.IV Onderzoeksdoelstelling en Onderzoeksvragen

Het doel van het onderzoek is de kernwoorden samenwerken, waardepropositie, toeristische branche, trends en ontwikkelingen te definiëren, inzicht te geven in de behoefte van de toeristische branche op gebied van trends en ontwikkelingen en de mogelijkheden om het Trendlab vorm te geven te beschrijven.

Het onderzoek van de thesis bestaat uit literatuur- en veldonderzoek. Het literatuuronderzoek resulteert in het theoretisch kader en aanvullend deskresearch. In het theoretisch kader zullen begrippen verklaard worden die belangrijk zijn voor het onderzoek. De onderzoeksvragen en deelvragen zijn ontwikkeld vanuit het theoretisch kader. Dit resulteerde in twee hoofdvragen. De twee hoofdvragen zijn ontwikkeld vanuit het waardepropositie model. Het waardepropositie model bestaat uit het klantprofiel en de dienst (zie hoofdstuk II.II)

Hoofdvraag I zal antwoord geven op het klantprofiel van de toeristische branche:

Wat zijn de verwachtingen vanuit de Toeristische branche over het Trendlab?

Uit hoofdvraag één zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Hoe worden de klanttaken op gebied van trends en ontwikkelingen momenteel ingevuld?
 - Hoe wordt er momenteel ingespeeld op trends en ontwikkelingen door de toeristische branche?
2. Wat zijn de voordelen die de toeristische branche verwacht van een Trendlab?
 - Wat zijn de voordelen die het Trendlab voor de toeristische branche kan faciliteren?
3. Wat zijn pijnpunten die de toeristische branche ervaart bij het kunnen inspelen op trends en ontwikkelingen?
 - Wat ontbreekt er momenteel op gebied van informatievoorziening van trends en ontwikkelingen in de toeristische branche?

Hoofdvraag II zal antwoord geven op de dienst van het Trendlab:

Wat zijn de randvoorwaarden om het Trendlab op te zetten?

Uit hoofdvraag één zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Hoe is de dienst die het Trendlab opgebouwd?
 - Hoe kan de waardepropositie gevormd worden?
 - Wat voor soort waarde transactie staat de toeristische branche voor open?
 - Welke manieren zijn van toepassing voor het Trendlab?
 - Wat zijn de randvoorwaarden om het Trendlab te organiseren?
 - Hoe kan het Trendlab gefinancierd worden?
 - Wat zijn de randvoorwaarden voor de organisaties om tot een samenwerking met het Trendlab te komen?
 - Hoe kan het Trendlab samenwerken met de toeristische branche?
 - Wat zijn risicofactoren voor het Trendlab?
2. Hoe kan het Trendlab de pijnpunten van de toeristische branche verlichten?
 - Welke tools worden er gebruikt om trends te analyseren en te ontsluiten voor de toeristische branche?
 - Hoe kan het Trendlab waarde toevoegen aan de huidige manier van informatievoorziening op gebied van trends en ontwikkelingen?
3. Hoe kan het Trendlab de voordelen van de toeristische branche vergroten?
 - Hoe wordt de toeristische branche momenteel gefaciliteerd met trends en ontwikkelingen?
 - Hoe kunnen studenten een toegevoegde waarde zijn voor de toeristische branche?

Door het antwoord op deze deelvragen te vinden, wordt de hoofdvraag beantwoord.

I.V Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt de aanleiding van het onderzoek gepresenteerd en in hoofdstuk 2 wordt de relevante literatuur besproken. Vervolgens wordt er een uitgebreide verantwoording beschreven met de gekozen methode in hoofdstuk 3. Daarna worden de resultaten gepresenteerd in hoofdstuk 4, met de bijbehorende conclusie in hoofdstuk 5 en discussie in hoofdstuk 6. In hoofdstuk 7 wordt het advies gegeven met de daarbij behorende PDCA cyclus en conclusie.

II Theoretisch Kader

II.I Kernbegrippen

In het theoretisch kader zijn de belangrijkste kernbegrippen binnen dit rapport verduidelijkt aan de hand van literatuuronderzoek. De kernwoorden vormen de basis voor het field onderzoek. Aan de hand van de conclusies in het theoretisch kader en de operationalisering (bijlage 2) zijn de hoofd- en deelvragen ontwikkeld.

Het doel van het theoretisch kader is inzicht te geven in de belangrijkste begrippen en theorieën binnen het rapport om aanbevelingen te kunnen doen op de haalbaarheid van het Trendlab.

De belangrijkste begrippen zijn samenwerking, toegevoegde waarde, waardepropositie, toeristische branche, trends en ontwikkelingen.

Het eerste kernbegrip is samenwerking. Samenwerken zal van groot belang zijn voor het Trendlab.

Om onderzoek te doen naar de haalbaarheid van het Trendlab is het belangrijk om te begrijpen wat samenwerken inhoudt en wat de randvoorwaarden zijn voor een succesvolle samenwerking. Het Trendlab moet een toegevoegde waarde creëren voor de toeristische branche. Het is van belang om te begrijpen wat er verstaan wordt onder toegevoegde waarde en hoe deze gecreëerd kan worden. De toegevoegde waarde is onderdeel van de waardepropositie. Het is belangrijk om te begrijpen hoe deze waardepropositie is opgebouwd om antwoord te geven op de onderzoeksvragen. Het definiëren van de toeristische branche is van belang om een goede selectie te kunnen maken voor het veldonderzoek. Trends en ontwikkelingen worden gedefinieerd om duidelijk te krijgen hoe deze zijn opgebouwd en op welke manier deze gevolgd kunnen worden.

II.I.I Zoekmethoden en bronnen

De zoektermen zijn via boeken en het internet opgezocht. Tijdens het schrijven van het rapport is gebruik gemaakt van de zoekmethoden 'systematische methode' en 'sneeuwbalmethode' zoals beschreven in bijlage 3.

De zoektermen komen voort uit de kernbegrippen:

Samenwerken, samenwerking, samenwerkingsmodellen, waardepropositie, waardepropositie creëren, waardepropositie model, toegevoegde waarde, onderdelen toegevoegde waarde, toegevoegde waarde creëren, model toegevoegde waarde & waardepropositie, Trends, ontwikkelingen, verschil trends en ontwikkelingen, belang van trends, belang van ontwikkelingen, toeristische branche, vrijetijdsbranche.

Bij het schrijven van het literatuurreview is gebruik gemaakt van verschillende boeken en daarnaast van de volgende zoekmachines:

- Google
- Google Scholar
- Saxion Bibliotheek
- Picarta
- EBSCO
- HBO Kennisbank

Bij het beoordelen van de resultaten zijn de AAOCC-criteria gebruikt zoals beschreven in bijlage 3.

II.II Literatuur Review

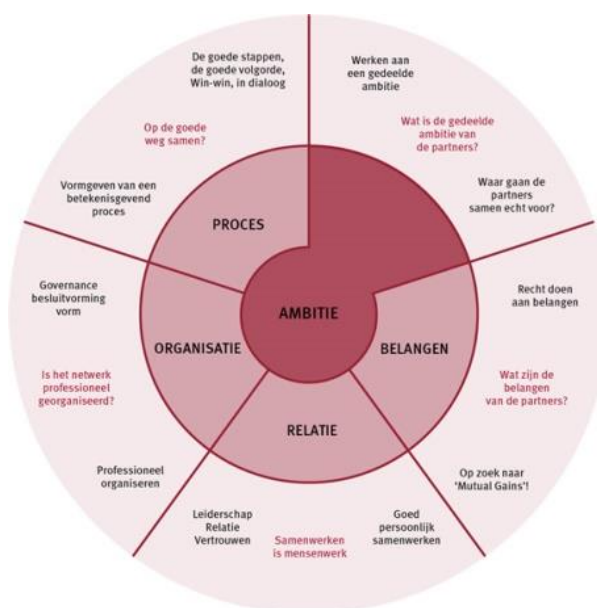
Hieronder worden de belangrijkste begrippen verder toegelicht middels diverse definities en daarbij passende bestaande modellen.

Samenwerken

Een van de belangrijkste onderdelen van het Trendlab is het samenwerken met bedrijven en organisaties. Omdat samenwerken in veel verschillende vormen wordt gebruikt, is het van belang dat er in kaart wordt gebracht welke vormen van samenwerken er bestaan en welke randvoorwaarden de leidraad gaan vormen voor het Trendlab.

Mandour, Brees & Wenting (2012) geven de volgende definitie aan samenwerken: “Een netwerk van mensen en instituties die samen het vermogen hebben een bepaalde positie te organiseren c.q. realiseren”. Door samenwerking kunnen meer kansen benut en problemen effectiever aangepakt worden. Samenwerken is dan ook geen doel op zich, het dient een doel. Samenwerken is daarmee een instrument (Kaats & Opheij, 2005). Zonder samenwerking met bedrijven en organisaties kan het Trendlab haar diensten niet uitvoeren. Daarnaast ontwikkelden Kaats en Opheij (2012) een het kijkglas voor samenwerking (Afbeelding 2.1). Het kijkglas stelt samenwerkingspartners in staat de randvoorwaarden van samenwerken inzichtelijk te maken. De randvoorwaarden zijn:

1. Ambitie
2. Belangen
3. Relatie
4. Organisatie
5. Proces



Afbeelding 2.1 Kijkglas voor samenwerking (Twynstra Gudde, n.a.)

De randvoorwaarden van Kaats & Opheij (2012) zijn een verlengstuk van de onderstaande succes- en faalfactoren van Kaats en Opheij (2012) en Porter Lynch. In tabel 2.1 worden de succesfactoren van Kaats & Opheij (2012) en Porter Lynch (2002) benoemd.

Kaats & Opheij (2012):	Porter Lynch in Duysters en Van Oord (2002)
– Er is een grote mate van interdependentie. De onderlinge afhankelijkheid is groot.	– Perfectie strategische ‘fit’ – sterktes heffen zwaktes op.
– Er is een onduidelijk machtscentrum, er is niet één partij die alles kan bepalen.	– Onderhoud van perfecte ‘chemistry’.
– Er is een nieuwe werkelijkheid, partijen maken gezamenlijk iets nieuws.	– Creatie van meeste waarde.
– Er is sprake van een dynamische context, de omgeving beïnvloedt de samenwerking.	– Selectie van juiste partner met compatibele cultuur.
	– Gecommitteerd aan lange termijn win-win.

Tabel 2.1 Succesfactoren samenwerking

Beide geven aan dat er samen iets gecreëerd moet worden. Daarnaast wordt er aangegeven dat er een mate van interdependentie moet zijn tussen de organisaties. Deze fit moet goed onderhouden worden om de samenwerking succesvol te houden. Het is voor het Trendlab van belang dat de samenwerkingen die aangegaan worden voldoen aan de succesfactoren.

Het Trendlab zal ervoor moeten zorgen dat er een mate van interdependentie is vanuit de andere partij en de partij meebouwt aan een dynamische samenwerking. Daarnaast moet er nieuwe waarde gecreëerd worden, die voor beide partijen toegevoegde waarde oplevert.

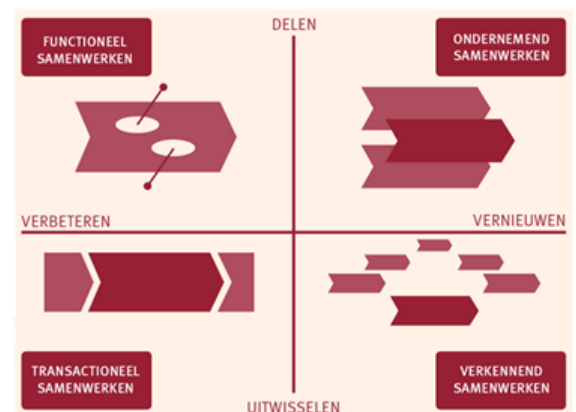
De volgende faalfactoren van samenwerken worden gegeven door Kaats & Opheij (2012):

- Geen inspanning
- Gebrek aan vertrouwen
- Slechte culturele/operationele integratie
- Strategisch zwak (geen synergie)
- Stijve houding, weinig aanpassingsvermogen
- Gericht op interne zaken i.p.v. de consument/missie

De faalfactoren die niet als tegenovergestelden van de succesfactoren worden benoemd zijn geen inspanning, gebrek aan vertrouwen en gericht op interne zaken. Volgens Duysters (2001) moeten niet te veel doelstellingen tegelijkertijd nagestreefd worden. Dit kan leiden tot een verlies aan focus en een verspilling van kostbare middelen. Het is van belang dat het Trendlab voorkomt dat er door één van beide partijen een gebrek aan inspanning of vertrouwen ontstaat. Daarnaast is het van belang dat het Trendlab zich blijft focussen op de gezamenlijke missie met de partner.

Vormen van samenwerken

Volgens Kaats & Opheij (2012) zijn er vier verschillende grondvormen van samenwerken namelijk verkennend samenwerken, ondernemend samenwerken, functioneel samenwerken en transactioneel samenwerken. Deze vormen zijn ontwikkeld aan de hand van de doelen delen, vernieuwen, uitwisselen en verbeteren. (afbeelding 2.2). De missie van het Trendlab is trends en ontwikkelingen inzichtelijk te maken voor de toeristische branche. Daarnaast biedt het Trendlab bedrijven en organisaties een manier van samenwerken waarbij bedrijven en organisaties gebruik kunnen maken van de kennis en nieuwe inzichten die studenten kunnen bieden.



Afbeelding 2.2 Effectieve samenwerkingsmodel (Twynstra Gudde, n.a.)

Van de vier doelen zal het Trendlab voornamelijk gebruik maken van het vernieuwen en delen. De vorm die past bij vernieuwen en delen is verkennend samenwerken. Verkennend samenwerken zal van toepassing zijn bij het vergaren van kennis over trends en ontwikkelingen in de markt en deze kennis toepasbaar maken de verschillende bedrijven en organisaties. Randvoorwaarde bij verkennend samenwerken is het kennisniveau verhogen. Om een passend advies te geven aan een organisatie zal een open samenwerking met het doel om van elkaar te leren nodig zijn om een op maat gesneden advies te kunnen geven. Aan de hand van de randvoorwaarden van Kaats en Opheij (2012), de succes- en faalfactoren en de randvoorwaarden bij verkennend samenwerken zijn de volgende randvoorwaarden voor het Trendlab opgezet:

1. Ambitie:

- Een gedeelde ambitie of missie is van groot belang voor een succesvolle samenwerking.
- Creëren van nieuwe waarde.
- Eén of enkele doelen voor ogen houden.

2. Belangen:

- Hebben van wederzijdse winsten of het opheffen van elkaars zwaktes.
- Belang gericht op de missie of creëren van nieuwe waarde.
- Kennisniveau verhogen.

3. Relatie:

- Hoge mate van betrouwbaarheid.
- Grote mate van interdependentie/hebben van een fit.
- Er is sprake van een dynamische context.
- Er is een onduidelijk machtscentrum.

4. Organisatie

- Beide organisaties zijn professioneel georganiseerd.

5. Proces

- Lange termijn win-win voor organisaties.
- Beide partijen hebben een evenredige inspanning.

Toegevoegde waarde en waardepropositie

De fit tussen het Trendlab en de samenwerkende organisatie wordt bereikt als beide perfect op elkaar aansluiten. Naast het ontsluiten van trends en ontwikkelingen is samenwerken de belangrijkste toegevoegde waarde van het Trendlab. Volgens Jonker (2014) betekent toegevoegde waarde voor een bedrijf: de tastbare en niet tastbare voordelen, het belang of de betekenis van een product, dienst of een combinatie daarvan. De toegevoegde waarden voor de klant worden gebundeld en vormen samen de waardepropositie (Osterwalder et al., 2014). De toegevoegde waarden van het Trendlab gaat bestaan uit kennisdeling over trends en ontwikkelingen en het toepasbaar maken van de kennis over trends en ontwikkelingen voor bedrijven.

Jonker (2014) schrijft dat vernieuwde businessmodellen steeds vaker bestaan uit combinaties van deze waarden. Door niet te kiezen voor één bron van waarde kan een bedrijf meer betekenen voor zijn klant. Bij het Trendlab zal de economische waarde van kennis over de trends niet voorop staan. Het delen van kennis en deze samen met het aanvragende bedrijf toepasbaar maken, zorgt voor meerdere bronnen van waarde.

Er zijn volgens Jonkers (2014) drie verschillende vormen van deze gecombineerde waarden.

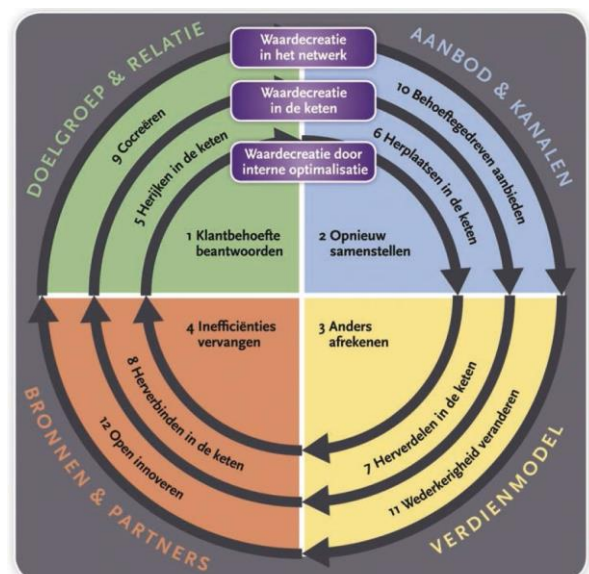
Meervoudige waarde: economisch, sociaal en/of ecologisch, gedeelde waarde: niet één organisatie staat centraal maar meerdere partijen profiteren van de gecreëerde waarde en collectieve waarde: de partijen werken samen om de waarde te creëren. De combinatie van het bij elkaar brengen van trends en ontwikkelingen en deze toepasbaar maken met bedrijven en organisaties komt voort uit gedeelde waarde. Bij een gedeelde waarde staat het Trendlab niet centraal maar is onderdeel van de kenniscreatie. De toegevoegde waarde van het Trendlab is hierin het kunnen samenwerken met studenten omdat huidige trendbureaus weinig gebruik maken van studenten.

Businessmodelwiel

Het belang van het Trendlab ligt voornamelijk bij het creëren van waarden, duurzame samenwerkingen en het co-creëren van kennis op gebied van trends. Volgens Jonker (2014) kan waarde groeien op drie verschillende niveaus:

- Waardecreatie door interne optimalisatie.
- Waardecreatie in de keten.
- Waardecreatie in het netwerk.

Het creëren van de gedeelde waarde voor Saxion als kennis instelling, (overheidsgesubsidieerde) organisaties en het bedrijfsleven past in een netwerk. Een netwerk is een groep van twee of meer organisaties die een samenwerkingsrelatie hebben (Twynstra Gudde, n.a.).



Afbeelding 2.3 businessmodelswiel (ICSB, n.a.)

Het creëren van de gedeelde waarde in een netwerk bevindt zich op het derde niveau (afbeelding 2.3). Hier laat je het klassieke denken in de bedrijfskolom compleet los en ga je kijken hoe je waarde kunt toevoegen in het grotere netwerk (Mandour, Brees & Wenting, 2012). Saxion biedt met haar brede scala aan studenten van diverse opleidingen een ultieme kans voor toeristische organisaties die innovaties en verbeteringen willen maken aan de hand van trends en ontwikkelingen.

Het creëren van waarde in een netwerk kan op vier verschillende manieren: co-creëren, behoefte gedreven aanbieden, wederkerigheid veranderen en open innoveren (Mandour, Brees & Wenting, 2012). Hoewel het model gebaseerd is op bestaande bedrijven kan het Trendlab de vormen van waardecreatie in een netwerk zien als randvoorwaarden om toekomstbestendig te zijn en te blijven.

- Co creëren: Om goed te kunnen werken in een netwerk is co-creëren van groot belang. Voor het Trendlab betekent het dat tijdens het toepasbaar maken van de trends en ontwikkelingen het bedrijf mee moet werken in het proces.
- Behoeft gedreven: Door te blijven focussen op de behoefte van de organisaties en de gedeelde waarde blijven zoeken kan het Trendlab duurzame relaties opbouwen.
- Wederkerigheid veranderen: Het creëren van gedeelde waarde biedt mogelijkheden om de waarde transactie te vernieuwen: Hierdoor kan het Trendlab zich focussen op meerdere manieren van waarde transactievormen dan geld.
- Open innoveren: Door gebruik te maken van verschillende bronnen zoals cijfers en personen kan het Trendlab met een open visie de trends en ontwikkelingen toepasbaar maken in een bedrijf. Dit kan door middel van experts, trendwatchers, cijfers en bronnen en het gebruik maken van docenten en studenten uit verschillende richtingen.

Waardepropositie

Het creëren van waarde komt bij elkaar in de waardepropositie. De waardepropositie is één van de belangrijkste onderdelen van een onderneming. Zonder goed in te spelen op de vraag is er geen klant en daardoor ook geen omzet in waarde of geld. Osterwalder (2012) geeft met het waardepropositie model een compleet beeld van de manier waarop een bedrijf meerwaarde voor de klant creëert en hoe zij dit faciliteert. Het waardepropositie model is een tool binnen het canvas model dat ervoor zorgt dat de dienst perfect aansluit op de klant. Enerzijds onderzoek je de vraag van de klant en anderzijds werk je de dienst verder uit om het perfect aan te laten sluiten op klant. Het waardepropositie model heeft hierdoor twee kanten. Met het klantprofiel verduidelijk je het klantinzicht. Met de waarde map beschrijf je hoe je waarde wil creëren voor de klant. Je bereikt een fit tussen de twee wanneer ze elkaar ontmoeten (Osterwalder et al. , 2014). Het klant profiel bestaat uit klanttaken, -pijnpunten en -voordelen. Het klantprofiel gaat in het veldonderzoek onderzocht worden. Door het klantprofiel te onderzoeken worden de pijnpunten, taken en voordelen in kaart gebracht. Het doel is om de haalbaarheid te kunnen bepalen van de beoogde dienst die het Trendlab wil bieden.

De waarde map bestaat uit producten en diensten, pijnverzachters en voordeelverschaffers. Het product kan een product zijn, een dienst, digitale producten en financiële producten. De pijnverzachters beschrijven hoe de pijnpunten van klanten worden verlicht of opgelost. De voordeelverschaffers beschrijven hoe je toegevoegde waarde geeft aan jouw product of dienst (Osterwalder et al. , 2014).

De dienst van het Trendlab zal het bundelen van trends en het toepasbaar maken van deze trends zijn voor de klant. De pijnpunten en voordeelverschaffers zijn het inzichtelijk maken van trends en ontwikkelingen, het toepasbaar maken voor bedrijven, het krijgen van een visie van buitenaf. Het bereiken van de fit is volledig als klanten enthousiast worden van de waardepropositie, je de belangrijkste pijnpunten verlicht en essentiële klantvoordelen hebt gecreëerd (Osterwalder et al. , 2014). Het waardepropositie model erkent meerdere vormen van waarden zoals kennis, co-creëren, diensten en producten.

Er zijn drie verschillende vormen van de fit. De eerste is op papier, de tweede in de markt en de derde wanneer het daadwerkelijk functioneren en winst maakt (Osterwalder et al. , 2014). Voor het Trendlab wordt gewerkt met de eerste en tweede vorm om de haalbaarheid te kunnen bepalen voor de derde vorm. Het waardepropositie model zoomt goed in op de echte waarde en vraag van de klant die het Trendlab gaat beantwoorden. Het waardepropositie model zal gebruikt worden voor het bepalen van de haalbaarheid van het Trendlab.

Trends en ontwikkelingen

Het creëren van de gedeelde waarde is naast het leveren van toepasbare trends het volgen en eventueel watchen van trends en ontwikkelingen. Het is van belang om duidelijk te hebben welke vormen er van trends bestaan en op welke manier deze gevolgd kunnen worden om de haalbaarheid van het Trendlab te kunnen bepalen. Volgens Maenhoudt (2008) is een trend een verandering of ontwikkeling in de houding ten opzichte van het bestaande en het algemeen aanvaarde. Een nieuwe trend kent een ontwikkelingsfase en bereikt op gegeven moment het significantiepunt. Op dat punt zie je dat de trend een grote kans heeft om te overleven en uit te groeien.

Een trend heeft drie verschillende vormen. Een macro- of megatrend, een mini- of maxitrend en een microtrend. Een macrotrend komt zeer langzaam op en zijn lastig zichtbaar. Een macrotrend verandert langzaam het normen- en waardenpatroon van de samenleving. Een minitrend is vaak een van de takken van de macrotrend. Ze zijn minder bepalend, maar wel makkelijker waar te nemen dan macrotrends. Microtrends zijn snel zichtbaar maar verdwijnen ook sneller. Minitrends vindt je vooral terug op productniveau of als hype en zijn relatief snel verdwenen (Maenhoudt, 2008). Voordat de trends toepasbaar gemaakt worden door studenten moeten deze eerst geanalyseerd worden.

Minitrends zijn van korte duur en daardoor lastig op in te spelen op lange termijn. Maxitrends en megatrends zijn echter van langere duur en beter te analyseren doordat de opbouw en afbouw van deze trends over een langere tijd voltrekt. Maxitrends en macrotrends zijn voor volgen waarbij een statistische basis van belang kan geschikter dan microtrends.

Trends worden door verschillende individuen waargenomen. Voor deze individuen zijn verschillende benamingen. In afbeelding 2.5 wordt verklaard welke individuen trends waarnemen.

WIE IS MET TRENDS BEZIG?					
GROEP	STANDPUNT T.O.V. TRENDS	HERKENNING	INTERESSE	DOEL	VOORBEELDEN
ORIGINAL	Onverschillig	Geen onzekerheid Eigen normen en waarden Risico heeft geen negatieve betekenis	Leven zoals het leven bedoeld is!	Zichzelf	Herman Brood, Martin Luther King, maar eigenlijk gaan 'Original' en 'bekendheid' niet goed samen, dus zijn er nog vele onbekenden
SETTER	Bewust met trends bezig	Ontdekker Grote hartstocht Revolutie boven evolutie Neemt risico's op basis van gevoel	Grenzen verleggen	Goed gevoel	Voorbeelden die iedereen kent, zijn helaas zeldzaam, omdat setters zich weinig inlaten met de vertaalslag van hun visie en daardoor voor velen onbekend blijven
WATCHER	Bewust op zoek naar nieuwe trends	Binnen verschillende groepen thuis Vertalers Risico's zijn uitdagingen	Sensatie Alles wat nieuw is	Winst Aandacht	Popsterren, modeontwerpers, designers ...
VOLGER	Neemt nieuwe trends bewust over	Zoekt houvast Pragmatisch Evolutie boven Revolutie Neemt geen risico	Idolen Merken	Zekerheid	Hopelijk uw klanten... Maar typerend zijn de meeste jongeren
LAATKOMER	Houdt zich zo ver mogelijk van nieuwe trends	Angst voor het onbekende Ontbreken van houvast Alle veranderingen staan gelijk aan risico	Geen interesse in nieuwigheden Traditioneel	Onbereikbare doelen	Duidelijk herkenbaar op braderieën, markten, ...

Afbeelding 2.5 Trend individuen (Maenhoudt, 2008)

Een trendwachter kijkt dus naar wat leeft in de samenleving, zoekt naar een nieuwe trend en signaleert deze in het beginstadium. Een trendwatcher gaat te werk als een soort verkenner op zoek naar nieuwe (of herontdekken van) ideeën die kans maken om door anderen te worden overgenomen en uit te groeien tot een nieuwe trend. Deze waarnemingen worden gecommuniceerd naar bedrijven en consumenten. Andere woorden die gebruikt worden voor trendwatcher zijn trendspotter of trendanalist (Maenhoudt, 2008). Trendwatchers doen vaak globale voorspellingen waar bedrijven dan weer op in kunnen spelen. Het Trendlab kan met haar studenten meerdere rollen innemen.

Zij kunnen als trendwachter bewust op zoek gaan naar nieuwe trends en deze communiceren. Daarnaast kunnen zij als volger ook bewust nieuwe trends opnemen en deze vertalen naar bedrijven en organisaties.

Volgens Blanco (Technology in tourism report van UNTWO, 2011) is de toeristische branche is een brede en zeer innovatieve branche. Er is geen andere keus dan de trends en ontwikkelingen te begrijpen en erop in te spelen door middel van innovatie in product of proces. De belangrijkste factoren voor toeristische bedrijven zijn:

- Het begrijpen van trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op de vraag en aanbod.
- Veranderingen in externe omgevingen managen en mee evolueren op hetzelfde niveau.

Het belang van trends en ontwikkelingen is groot voor de toeristische branche. Door in te spelen op de trends en ontwikkelingen kan de waardepropositie van een bedrijf verbeterd worden. De toeristische branche is dus een branche waar het Trendlab mogelijk op kan inspelen omdat het een branche is die te maken heeft met veel veranderingen. Volgens Kaats & Opheij (2005) kunnen niet alle trends en ontwikkelingen door hetzelfde bedrijf gedaan worden omdat er een gebrek aan kennis voor is.

Samenwerken biedt de uitkomst om innovaties te volbrengen. Het Trendlab kan hier met de kennis over trends en ontwikkelingen waarde toevoegen aan bedrijven en organisaties in de toeristische branche die hier geen kennis over hebben. Mits hetzelfde doel beaamd wordt kan het Trendlab door middel van co-creëren van dienst zijn bij het innoveren.

Toeristische branche

Er zijn verschillende definities voor de toeristische branche. Het UNWTO (2014) maakt een verschil tussen toerisme en een bezoeker of recreant. Het bezoek van een bezoeker mag geen overnachting hebben. Een toerist is volgens het UNWTO (2014) een persoon die een overnachting in haar trip heeft zitten. De bezoeker en toerist hebben geen beperkingen en kan dit zowel in eigen land als in het buitenland uitvoeren. Het UNWTO (2014) definieert de toerismesector als een cluster van producties in verschillende industrieën die consumptiegoederen of diensten bieden voor de toerist of bezoeker.

Het UNTWO geeft hierin aan dat een toeristisch product moet voldoen aan twee criteria:

1. Een significant deel van de producten of dienst worden geleverd aan de toerist. Als de toerist afwezig is, zal het bedrijf ophouden te bestaan.
2. Toeristische bestedingen op het product moeten een aanzienlijk deel van de totale uitgaven van het toerisme vertegenwoordigen.

Daarnaast zijn er toeristisch gelinkte producten. Deze producten worden erkend binnen de toerismesector maar hebben een gelimiteerde link met het wereldwijde toerisme. De KennisAs (2009) maakt in de landelijke R&T standaard een onderscheid tussen vakantie en recreatie. Een vakantie is volgens KennisAs (2009) een bezoek (niet met een zakelijk perspectief) met minimaal één overnachting in een accommodatie die niet je hoofdverblijf is. Een recreant is iemand die van deur-tot-deur meer dan 2 uur een recreatieve activiteit uitvoert. De volledige verdeling van vrijetijdsactiviteiten en zakelijk bezoek zijn bijgesloten in bijlage 4. De UNTWO (2010) maakt onderscheidt in 8 verschillende categorieën waarin een toerist/bezoeker binnen het toerisme gebruik van kan maken. In de landelijke afbakening wordt de R&T sector in een aantal groepen onderverdeeld. Daarnaast zijn de vrijetijdsactiviteiten in kaart gebracht door middel van 11 hoofdclusters. De hoofdclusters die KennisAs (2009) heeft zijn bijgesloten in bijlage 5.

UNTWO (2010)	Standaard R&T (KennisAs, 2009)
Persoonlijk: Pakket vakanties	
Logiesverstrekking	Logiesverstrekking
Horeca	Horeca
Lokaal vervoer	Vervoer
Internationaal vervoer	Cultuur, recreatie en amusement
Cultuur, recreatie en sport	Sport
Shoppen	Detail- en groothandel
Overig	Overig
Business en professioneel	

Tabel 2.2 Verdeling toeristische en recreatieve activiteiten.

De definiëring van het UNWTO sluit nauw met de definiëring van de KennisAs. Voor het Trendlab wordt daarom gekozen om verder te werken met de definiëring van de standaard voor recreatie en toerisme van de KennisAs. De KennisAs (2009) maakt onderscheid tussen toeristische en zakelijke beweegredenen. Een bezoek met een zakelijk motief is per definitie geen vrijetijdsactiviteit maar erkent in tegenoverstelling tot het UNWTO dat beide segmenten met elkaar verweven zijn (KennisAs, 2009). De standaard sluit beter aan bij het Trendlab omdat het doel van het van dit rapport ligt bij het inzichtelijk maken van de volledige branche en niet een deel van deze branche. Echter moet er wel rekening gehouden worden dat bedrijven die verbonden zijn met de toeristische branche effect kunnen hebben op de trends en ontwikkelingen in de toeristische branche. De bedrijven die voor het Trendlab gezien kunnen worden als samenwerkingspartner zijn bedrijven of organisaties die voldoen aan de bovenstaande criteria van de Standaard voor recreatie en toerisme of moeten diensten verlenen aan de branche. Daarnaast moet nagedacht worden tot en met welke mate de trends en ontwikkelingen gevolgd worden.

II.III Desk Research

II.III.II Methodologie

Volgens Verhoeven (2014) is desk research als het verzamelen en toegankelijk maken van informatiebronnen die al beschikbaar zijn. Aan de hand van de conclusies die getrokken zijn in het theoretisch kader is gekozen voor het waardepropositie model van het Osterwalder. De deelvragen en hoofdvragen zijn gebaseerd op het theoretisch kader. De deelvragen zijn onderverdeeld in deskresearch en veldonderzoek. In het deskresearch gaat gekeken worden hoe het waardepropositie model verder ingevuld kan worden. De conclusies van de deskresearch bieden de mogelijkheid om een beter advies uit te brengen.

Het doel van de deskresearch is om een beter inzicht te krijgen in de begrippen die voort gekomen zijn uit het literatuuronderzoek en gegevens die niet door middel van kwalitatief onderzoek beantwoordt gaan worden.

De onderstaande deelvragen worden verder onderzocht:

- Wat wordt er verstaan onder waarde transactie?
- Hoe wordt de fit bereikt in de waardepropositie?

Transactiemodel

Zoals eerder beschreven in het businessmodelwiel biedt werken in een netwerk de mogelijkheid om waarde transactievormen te veranderen. Er zijn vele mogelijkheden voor een transactiemodel. Volgens Houtgraaf & Bekkers (2013) zijn er meerdere vormen om geld te verdienen. Zo zijn er verdienmodellen, distributiemodellen, co-creatiemodellen en gebruikersmodellen. Bij verdienmodellen gaat het vooral om de manier waarop het geld binnenkomt. Distributiemodellen gaan buiten de consument om. Co-creatiemodellen zijn samenwerkingsmodellen die ontstaan tussen de afnemer en aanbieder. Co-creatie wordt gedefinieerd als 'waarde creëren met een gedecentraliseerde groep of organisatie' (Houtgraaf & Bekkers, 2013). Het Trendlab heeft als hoofddoel kennis op gebied van trends te ontwikkelen en delen. Bij een co-creatiemodel staat de creatie van kennis, diensten of producten met een groep of organisatie voorop. Hierdoor kan het Trendlab zich focussen op haar doelen. De waarde die het Trendlab creëert moet echter wel erkend worden door middel van waarde transactie. Jonker (2014) beschrijft zes verschillende transactie vormen en vijf verschillende transactie middelen die met elkaar gebruikt kunnen worden in een co-creatiemodel. In tegenstelling tot Houtgraaf & Bekkers erkent Jonker meerdere manieren van transactiemiddelen en vormen. Mogelijkheden voor het Trendlab worden in de onderstaande tabel (tabel 2.3) weergegeven.

	Geld	Tijd	Diensten	Goederen	Kennis
Kopen	x				Kennis kopen
Lenen	x	x	x		x
Sparen	x	x	x		x
Delen	Schenking	Met elkaar werken aan een case	Werkplaats waar diensten worden gedeeld	x	Kennis delen
Creëren	x	x	Nieuwe diensten creëren	x	Kennis creëren

Tabel 2.3 Transactievormen en transactiemiddelen voor Trendlab.

Waar het om gaat bij nieuwe businessmodellen is een nieuwe manier van samenwerken, gericht op nieuwe transactiemodellen die niet alleen uitgaan van economische waarden. De uitkomsten hiervan zijn vooraf niet vast te stellen. Maar door samen waarden te definiëren en organiseren, zijn er opbrengsten voor alle partijen (Provoost, 2014). Geld wordt door Jonker (2014) gezien als een van de zes mogelijkheden in plaats van het transactiemiddel om diensten, producten, goederen en kennis te betalen. Het co-creatiemodel biedt de mogelijkheid om samen gedeelde waarde te creëren. Deze waarde kan betaald worden in meerdere vormen en vooraf of achteraf bepaald worden.

Er zijn meerdere mogelijkheden om te betalen in de vorm van geld. Het bedrag kan vast staan of het bedrag kan achteraf bepaald worden. Geld is hiërarchische smeerolie en de motor van de bureaucratie. Deze bureaucratie werkt verstikkend en staat ondernemerszin en innovatieve oplossingen in de weg. Waarde bepalen achteraf gaat over het toevoegen van waarde voor iedereen die bij de samenwerking betrokken is. Daarnaast is het mogelijk om in meerdere vormen van waarde te betalen mits het overeen komt met de geleverde kwaliteit van de dienst (Engels, 2010)

Het Trendlab zal een combinatie worden van de bovenstaande mogelijkheden in transactievormen en diensten. Welke vormen uiteindelijk gebruikt gaan worden zal duidelijk worden in het veldonderzoek.

Fit in waardepropositie model

Het doel van dit rapport is om de haalbaarheid te bepalen van het Trendlab. Het Trendlab wordt in dit rapport haalbaar geacht als er een fit is tussen de dienst en de klant. Je bereikt dit als dat wat jij biedt past bij wat klanten willen. Dit kun je controleren door te kijken of je pijnpunten en de pijnverzachters en de voordelen en voordeelverschaffers matchen (Osterwalder et al. , 2014). Het blijft echter gebaseerd op eigen inzichten. De controle of de klant daadwerkelijk op het product zit te wachten zal

in een nader onderzoek getest moeten worden. De fit die het Trendlab wil bereiken zal een combinatie zijn van de mogelijkheden die Saxion kan bieden en de vraag vanuit de klant. Wanneer de vraag van de branche niet aansluit bij de mogelijkheden die Saxion kan bieden zal een fit niet mogelijk zijn.

Klantprofiel

Het klantprofiel beschrijft de belangrijkste kenmerken van het klantsegment.

Klanttaken

De Klanttaken (customer jobs) beschrijven wat de klant tijdens zijn werk wil realiseren. Er wordt onderscheid gemaakt tussen vier typen klanttaken en ondersteunende taken: functionele taken, sociale taken, persoonlijke/emotionele taken, ondersteunende taken (Osterwalder et al. , 2014). De klanttaken voor het Trendlab zullen voornamelijk gericht zijn op de ondersteunende en functionele taken zoals het inspelen op trends, het innoveren van producten aan de hand van de trends en niet op emotioneel of sociaal gebied.

Klantpijnpunten

Bij klantpijnpunten zal gekeken worden naar ergernissen en het gemis van informatiebronnen. Ze worden beschreven in de klantpijnpunten. Er wordt onderscheid gemaakt tussen drie typen klantpijnpunten: ongewenste resultaten, problemen en kenmerken, hindernissen en risico's (Osterwalder et al. , 2014). Het Trendlab zal zich voornamelijk richten op de hindernissen en risico's die door de toeristische branche worden ondervonden. De hindernis voor de toeristische branche zal het niet hebben van informatiebronnen zijn en daardoor het niet goed kunnen inspelen op veranderingen in de markt.

Klantvoordelen

Klanten willen daarnaast vaak voordelen ontvangen die het uitvoeren van de taak eenvoudiger maakt. Klantvoordelen zijn vaak gewenst, maar in sommige gevallen zelfs door de klant vereist. Er wordt onderscheid gemaakt tussen vier typen klantvoordelen: vereiste voordelen, verwachte voordelen, gewenste voordelen en onverwachte voordelen (Osterwalder et al. , 2014). De voordelen die de toeristische branche verwacht van het Trendlab zullen duidelijk worden aan de hand van de interviews met vertegenwoordigers van de branche.

Value Map

In de Value Map beschrijft de kenmerken van de waardepropositie voor het klantsegment.

Producten en diensten

Dit is een verzameling van alle producten en diensten die de basis vormen voor je waardepropositie. Alles in deze lijst helpt de klant bij het uitvoeren van de taken, zoals omschreven in het klantprofiel. We onderscheiden er vier: fysiek/tastbaar, niet tastbaar, digitaal en financieel (Osterwalder et al. , 2014). Het Trendlab richt zich met het inzicht geven in trends en ontwikkelingen en deze toepasbaar maken voor bedrijven en organisaties op niet tastbare producten. Daarnaast is er de mogelijkheid om deze inzichten weer te geven via digitale mediums.

Pijnverzachters

De wijze waarop de producten en diensten de klantpijnpunten verzachten worden gekenmerkt als pijnverzachters. Pijnverzachters beschrijven de oplossingen voor problemen die klanten ondervinden en dingen die klanten dwarszitten voor, tijdens of na het uitvoeren van de taak (Osterwalder et al. , 2014). De pijnverzachters van het Trendlab zullen voornamelijk gericht zijn op het verbeteren van fouten op gebied van het inspelen op de markt en het helpen bij inzicht krijgen in de trends en ontwikkelingen in de toeristische branche.

Voordeelverschaffers

De voordelen die jouw producten en diensten voor klanten creëren worden voordeelverschaffers genoemd. Omschrijf de voordelen die klanten van de organisatie verwachten en wensen, maar breng ook in kaart op welke wijze je klant kunt verrassen (Osterwalder et al. , 2014). Het voordeel dat het Trendlab gaat creëren zal gericht zijn op het toepasbaar maken van trends op een bedrijf of organisatie, hierdoor zal de klant beter presteren.

III Onderzoeksmethodologie

In dit hoofdstuk is de methodologie van het rapport uiteengezet. Keuzes die gemaakt zijn in het literatuuronderzoek en het veldonderzoek worden toegelicht en beargumenteerd. De verantwoording van de onderzoeksvraag, het literatuuronderzoek en het veldonderzoek wordt in dit hoofdstuk behandeld. Het doel van het onderzoek is inzicht geven in de behoefte van de toeristische branche op gebied van innovaties, trends en ontwikkelingen, de vormen te definiëren van samenwerken, waardepropositie, trends en ontwikkelingen en inzicht krijgen in mogelijkheden om het Trendlab op te richten.

III.I Hoofd- en deelvragen

Binnen het onderzoek ligt de nadruk op het vormgeven van het Trendlab. Het is van groot belang dat de vraag van de klant en de dienst goed op elkaar aansluiten. Vanuit het waardepropositie model van Osterwalder zijn twee hoofdvragen ontwikkeld. **Hoofdvraag I** : Wat zijn de verwachtingen vanuit de toeristische branche over het Trendlab? Tracht meer inzichten te creëren over het klantprofiel van de toeristische branche. **Hoofdvraag II** : Wat zijn de randvoorwaarden om het Trendlab op te zetten? Geeft meer inzicht in de waardecreatie.

III.II Onderzoeksstrategie

Binnen een onderzoek kan gebruik gemaakt worden van verschillende onderzoeksstrategieën. Baarda, de Goede & Teunissen (2009) noemen drie onderzoeksopties: kwantitatief onderzoek, kwalitatief onderzoek en de kritische benadering. Kwalitatief onderzoek is gebaseerd op communicatie, voornamelijk gesprekken of discussies en leidt tot meer diepgaande informatie dan kwantitatief onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek staan meningen, opvattingen, motivaties, wensen en behoeften van de respondent centraal (Baarda et al., 2013). Binnen dit onderzoek is gekozen voor de onderzoekstrategie kwalitatief onderzoek. De informatie die verzameld moet worden gaat over persoonlijke inzichten over een nog niet bestaande organisatie. Kwalitatief onderzoek zet de respondent centraal en zorgt voor meer diepgaande informatie. Deze diepgaande informatie biedt naar verwachting meer mogelijkheden om het klantprofiel goed in te vullen en de juiste keuzes te kunnen maken tijdens het advies. Het Trendlab is een nog niet bestaande organisatie waardoor het voor respondenten lastig kan zijn om een goed beeld te krijgen van het Trendlab zonder hierover in gesprek te gaan. Een kwalitatieve onderzoeksmethode biedt de respondent de mogelijkheid om een goed beeld te krijgen over het Trendlab en zijn mening te onderbouwen.

Er zijn verschillende soorten kwalitatief onderzoek: beschrijvend, explorerend en toetsend.

Explorerend onderzoek is gericht op de ontwikkeling van een theorie en/of scherpere formulering. Bij een explorerend onderzoek is er nog geen uitgesproken idee over wat eruit zou moeten komen (Baarda, de Goede & Teunissen, 2009). Het onderzoek voor het Trendlab is een explorerend onderzoek omdat er nog geen uitgesproken verwachting is over de verbanden of verschillen tussen kenmerken van de eenheden. De verbanden en kenmerken van de eenheden worden voor het Trendlab onderzocht. In het onderzoek wordt er wel gekeken naar best practices (Bijlage 7, best practices) maar deze best practices zijn niet volledig identiek aan het Trendlab. De best practices zijn deels vergelijkend met het Trendlab. Het is niet identiek omdat het doel van het Trendlab ligt bij het ontwikkelen van kennis op gebied van trends en ontwikkelingen en het werkt samen met studenten. De best practices zullen als input gebruikt worden om het Trendlab vorm te geven in plaats van te gebruiken als vergelijkend materiaal.

In het basisboek kwalitatief onderzoek (Baarda et al., 2013) worden 10 verschillende onderzoeks-methoden beschreven.

1. Casestudie. In een casestudie wil je het totaalbeeld van een fenomeen in zijn context schetsen. Het doel van de casestudie is meestal niet alleen om iets over de case zelf te zeggen, maar ook om te generaliseren naar vergelijkbare gevallen. Een casestudie kan een persoon zijn maar ook een bedrijf, groep, locatie of situatie zijn.

Daarnaast zijn er nog actieonderzoek, bibliografisch onderzoek, discoursanalyse, etnografisch onderzoek, expertonderzoek, focus groep en een simulatie onderzoek (Baarda et al., 2013). Het onderzoek van het Trendlab bestaat uit één onderwerp en dat is de haalbaarheid van de waardepropositie bepalen. In een casestudie wordt één specifieke situatie diepgaand onderzocht. Het kwalitatieve onderzoek voor het Trendlab uit zich als een casestudie. In deze casestudie wordt een haalbaarheidsonderzoek gedaan naar de waardepropositie van het Trendlab. Het zwaartepunt in dit onderzoek zal liggen op de marktvraag en de mogelijkheden die het Trendlab heeft om in te spelen op deze marktvraag. Er bestaan twee hoofdvragen door het gebruik van het waardepropositie model. De twee onderzoeksvragen zullen in het advies bij elkaar komen en advies geven of er haalbaar is om een juiste waardepropositie te creëren.

III.III.I Waarnemingsmethode

Binnen dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van verschillende waarnemingsmethoden. Binnen een empirisch onderzoek zijn drie waarnemingsmethoden. De drie waarnemingsmethoden bestaan uit bevragen, observeren en lezen (Harinck, 2008). In dit rapport worden de waarnemingsmethoden lezen en bevragen gebruikt. De waarnemingsmethode lezen wordt gebruikt tijdens het literatuuronderzoek, het literatuuronderzoek bevindt zich in het theoretisch kader en later ook het aanvullende desk research. De waarnemingsmethode bevragen wordt gebruikt omdat voor het onderzoek gekozen is voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Door middel van bevragen tijdens de interviews en lezen voor het literatuuronderzoek kan de adviesvraag goed beantwoord worden.

III.III.II Meetinstrument

Volgens Verwijmeren (2010) kan een interview gestructureerd, semi gestructureerd of open zijn. Gestructureerd betekent dat de vragen, de volgorde van de vragen en de zinsopbouw vast liggen. Bij een semi gestructureerd interview kan geschoven worden met de volgorde van de vragen en mogen de vragen anders geformuleerd worden. Daarnaast mag de afnemer van het interview vragen verduidelijken. Een semi gestructureerd interview geeft de mogelijkheid om de respondent meer op zijn gemak te laten voelen (Verwijmeren, 2010). Voor het Trendlab is gekozen om een kwalitatief onderzoek te doen met een semi gestructureerd interview omdat hierbij de mogelijkheid is om vragen te kunnen verduidelijken en de respondenten creatief mee te laten denken over het concept. Alle interviews voor de organisaties hebben dezelfde onderwerpen en vragen, maar de volgorde van de vragen was niet bij elk interview kan veranderen. In bijlage 6 zijn de interviewguides bijgesloten.

III.III.III Selectie onderzoekseenheden

In een kwalitatief onderzoek zijn twee vormen van steekproeven. Een gerichte steekproef en een niet gerichte steekproef. Een gerichte steekproef is gebaseerd op theoretische overwegingen. Een niet gerichte steekproef kies je voor de waarnemingseenheden die de populatie het best vertegenwoordigen. Er zijn twee manieren voor een niet gerichte steekproef. Een selecte steekproef en een aselechte steekproef (Baarda et al., 2013). Er bestaan verschillende gerichte steekproeven. Voor gerichte steekproeven kan er gekozen worden voor afwijkende gevallen, typerende gevallen, gevallen met maximum aan variatie, kritieke gevallen en gestratificeerde gevallen. Voor het krijgen van een goede afspiegeling van een kleine groep of situatie kan er gekozen worden voor typerende gevallen (Baarda et al., 2013). Voor het onderzoek is een kwalitatieve methode gekozen omdat het Trendlab een nog niet bestaande organisatie is. Hierdoor zal het voor respondenten lastig zijn om de dienst van het Trendlab te begrijpen. Door te kiezen voor een kwalitatieve methode worden enkele respondenten door middel van een diepte-interview ondervraagd. Dit levert een diepgaande en zeer specifieke kennis op.

Echter is het wel van belang om een goed beeld te krijgen van de markt. Het is van belang dat respondenten worden ondervraagd die invloed hebben op de kennisdeling binnen de toeristische branche. Kennisdeling komt onder andere vanuit organisaties die zich gespecialiseerd hebben of de verantwoording hebben over een deel of de gehele toeristische branche. Het Trendlab zal inzicht geven

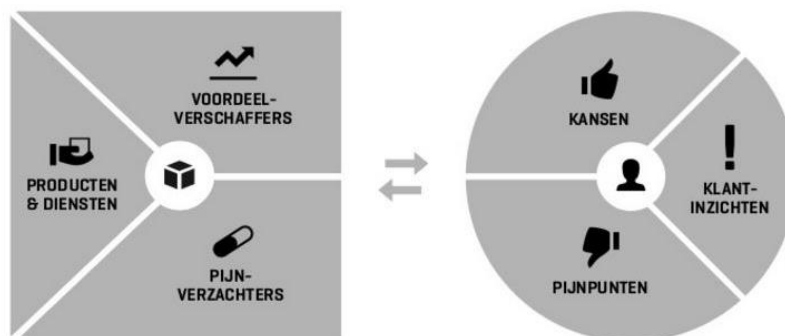
in trends en ontwikkelingen en het toepasbaar maken van trends in organisaties (B. Olde Hampsink, persoonlijke communicatie, 22 maart, 2016). Voor het Trendlab wordt gekozen om de gerichte steekproef uit te voeren aan de hand van variatie in organisaties. De steekproeftrekking die voor dit onderzoek van toepassing was, is de selecte steekproef. De stakeholders zijn geselecteerd aan de hand van een aantal criteria. Zo is er gekeken naar de volgende aspecten:

- Bijdragen aan kennisontwikkeling of het gebruik maken van trends & ontwikkelingen binnen de organisatie.
- Invulling geven en invloed hebben in de toeristische branche.
- Vertegenwoordiging van de toeristische branche of vertegenwoordiging toeristische branche Overijssel.
- De respondent moet kennis hebben over het bedrijf, overzicht hebben in de organisatie en kennis van de toeristische ondernemers.
- De best practice moet invulling geven aan de toeristische branche of een goed inzicht kunnen geven in de manier van trendwatchen en een voorspellende factor geven aan trends.

De selectie en verantwoording van de geselecteerde van de respondenten zijn toegevoegd in bijlage 7.

III.III.IV Methode data-analyse

De data is geanalyseerd door middel van kwalitatieve data-analyse. De interviews zijn opgenomen worden en volledig uitgeschreven. Bij het open en axiaal coderen is er gekeken naar de operationalisering en de gegeven informatie van meneer Olde Hampsink. De begrippen voor het axiaal coderen zijn door middel van een codeboom (bijlage 7) inzichtelijk gemaakt. Aan de hand van het literatuuronderzoek zijn de open codes ingedeeld. De resultaten van de interviews zijn met elkaar vergeleken door middel van selectief coderen. De resultaten zijn besproken en gekoppeld aan de deelvragen in de conclusie. De operationalisering van bijlage 2 is verder uitgewerkt tot een codeboom. Met het verworven inzicht uit deskresearch en veldonderzoek zijn het klantprofiel en de waardecreatie ingevuld. Het klantprofiel is verdeeld in pijnpunten, klantvoordelen en klantaken. De informatie voor de waarde map is verdeeld in voordeelverschaffers, de dienst en pijnverlichters zoals weergegeven in afbeelding 3.1.



Afbeelding 3.1 Waardepropositiemodel

Volgens Osterwalder (et al. , 2014) is het niet mogelijk om meerdere waardecreaties en klantsegmenten op een map te vormen. Het is van belang dat er een focus wordt gelegd op één waardepropositie en één klant segment. In deze thesis wordt er één map uitgewerkt. De Fit wordt bereikt wanneer waardepropositie optimaal aansluit op de vraag van de klant.

Dit haalbaarheidsonderzoek zal advies geven op welke manier het Trendlab de juiste waarde (de fit) kan creëren voor haar toekomstige klanten en samenwerkingspartners. Het advies zal bestaan uit een operationele advisering. De advisering geeft een duidelijk inzicht in de fit en hoe deze fit bereikt wordt. In het advies voor het Trendlab komen twee financiële onderwerpen naar voren. Het eerste onderwerp voor het Trendlab zijn de kosten voor het opzetten van een Trendlab. Daarnaast wordt er op basis van het onderzoek advies gegeven voor een transactie. Het transactiemodel zal gekozen worden aan de hand van deskresearch en fieldresearch. Financieel wordt er gekeken wat voor transactiemodel het beste invulling geeft aan het Trendlab.

IV Resultaten

Bij het open en axiaal coderen is er gekeken naar de deelvragen, de daarbij behorende interviewgids. Bij het open coderen zijn er zoveel mogelijk dezelfde begrippen gebruikt voor de codes, zodat er makkelijker axiaal gecodeerd kon worden. De open gecodeerde interviews staan in bijlagen 16 tot en met 22. De axiaal codes zijn ontwikkeld door een combinatie van de missie van de opdrachtgever, de literatuur en de deelvragen. Op basis van enkele overgebleven open codes zijn er nog enkele belangrijke begrippen toegevoegd zoals rol trendwatchers bij bedrijven. De operationalisering is verder uitgewerkt tot een codeboom in bijlage 7. De

IV.III Saxion

In het gesprek met van der Molen is antwoord gegeven op meerdere deelvragen. Daarnaast is er met Olde Hampsink gekeken naar de deelvragen en de mogelijkheden om het Trendlab op te zetten.

Dienst Trendlab

In het Trendlab worden trends en ontwikkelingen inzichtelijk gemaakt voor de toeristische branche. Het Trendlab zal de trends voor de nabije (1 jaar) en de verre (5 jaar) toekomst aangeven aan bedrijven. De trends en ontwikkelingen worden inzichtelijk en toepasbaar gemaakt door studenten en medewerkers. Zij zullen zelf trends signaleren en trends analyseren door input van trendwatchers en de interpretatie van big data. Deze trends die over het algemeen vrij ruim zijn gesteld gaan studenten en medewerkers vertalen naar de business van het aanvragende bedrijf. Dit kan in de vorm van een rapport of presentatie zijn. Het Trendlab zal als onderdeel van het SIT een toevoeging zijn aan het loket en de evenementen die het SIT momenteel huisvest. Het Trendlab speelt in op de taken van bedrijven om te innoveren en het inspelen op trends en ontwikkelingen in de markt.

Waardetransactie Trendlab

Olde Hampsink geeft aan dat er een financiële bijdrage van het vragende bedrijf wordt verwacht. Deze zal hij door middel van een factuur ontvangen. De financiële bijdrage is op basis van de ingezette uren van studenten en medewerkers. Daarnaast geeft van der Molen aan dat het Trendlab kan gaan werken met betaalde evenementen of een soort lidmaatschap met het Trendlab. Bedrijven betalen voor het beschikbaar krijgen van kennis en kunnen daarnaast een beroep doen op studenten die dan actief zijn in het Trendlab. Daarnaast kan het organiseren van congres ook een mogelijke geldstroom zijn. Olde Hampsink kijkt als waarde transactie naar studenten naar de mogelijkheid kijken om studiepunten te erkennen.

Financiering

Volgens van der Molen is het Trendlab onderdeel van Saxion. Er zijn geen kosten verbonden aan de accommodatie. Daarnaast valt het Trendlab onder het SIT. Het SIT valt financieel gezien onder het ACT. Wanneer het Trendlab van start gaat wordt gekeken op welke budgetten kunnen worden aangesproken om het Trendlab te ondersteunen in haar activiteiten. Van der Molen geeft aan dat een lid van het SIT gemiddeld €115,- per uur kost. Echter is verschillend per academie en per persoon om iemand in te huren. Het Trendlab wordt volgens Olde Hampsink gezien als één van de manieren om het SIT te financieren. Volgens van der Molen is de betrokkenheid van docenten afhankelijk van de mogelijke kosten die het Trendlab gaat krijgen. Daarnaast worden twee personen van het SIT momenteel betaald vanuit de subsidie. De overige leden opereren op vrijwillige basis in het SIT.

Randvoorwaarden

Vanuit de visie van het Saxion moet het Trendlab rekening houden met de visie van het Saxion. Het Trendlab moet voldoen aan meerdere regels die zijn opgesteld voor een initiatief met living technology. Zoals beschreven in bijlage 1 voldoet het initiatief aan Living Technology als het multidisciplinair is met tenminste drie vakgebieden, toepassingsgericht: een nieuwe toepassing voor consumenten, professionals of organisaties en co-creatie is van belang met academies of met andere partijen.

Ook moet het Trendlab een economische impact hebben, een maatschappelijke impact en het moet voortkomen uit onderwijsinnovatie (Saxion, 2015). Daarnaast werkt de HBS met de pijlers van het nieuwe werken. Kennis delen is één van de pijlers van Het Nieuwe Werken. Volgens Het Nieuwe Werken in de Visie van de HBS moet kennis altijd en overal beschikbaar zijn. Het Trendlab zal hierin bij moeten dragen om de kennis van de HBS beter te ontsluiten.

IV.IV Vergelijking waardepropositie modellen

Aan de hand van selectieve codering is het waardepropositie model ingevuld vanuit SIT, de best practices en vanuit de branche. In de onderstaande vergelijking wordt het Saxion vergeleken met de best practices, daarnaast wordt het SIT tezamen met de best practices vergeleken met de uitspraken van de branche. De invulling van deze waardepropositie modellen staan in bijlage 8. De vergelijking is op basis van een uitgebreide analyse.

SIT/Saxion – Best practices

Verschil SIT en de best practices:

- De waarde transactie die het SIT voor ogen heeft, is een financiële bijdrage van het vragende bedrijf door middel van een factuur op basis van de ingezette uren van studenten of een abonnementsvorm. De waarde transactiemogelijkheden die respondent 3 ziet als mogelijkheid is tijd voor tijd.
- Het SIT wil studenten inzetten als Trendwatchers. Hierbij wordt trendwatchers als één begrip gezien. De best practices geven beide aan dat er een groot verschil zit tussen trendwatchers. Daarnaast is er volgens respondent 2 ook een verschil tussen een trendwatcher en een toekomstverkenner. Beide respondenten zien zichzelf niet als trendwatcher in de definitie die zij hebben van een trendwatcher.
- Het SIT wil inspelen op bedrijven die innoveren en willen inspelen op trends en ontwikkelingen in de markt. Volgens respondent 2 innoveert niet elke ondernemer en is bewustwording van het feit dat ze moeten innoveren al een opdracht. Respondent 1 geeft aan dat ondernemers van nature innoveren maar dat zij zich steeds minder bezig houden met innoveren omdat andere taken belangrijker zijn.

Overeenkomsten SIT en de best practices:

- Het SIT en de best practices geven beiden aan dat het Trendlab moet inspelen op big data.
- Het SIT en de best practices geven beiden aan dat de toegevoegde waarde van het Trendlab zit in het toepasbaar maken van de trends en ontwikkelingen.
- De best practices geven daarnaast aan dat multidisciplinariteit belangrijk is om succesvol te worden. Dit komt overeen met de visie van het Saxion.
- Het SIT en de best practices zien studenten als een toegevoegde waarde voor het Trendlab.

Risico's volgens best practices:

- Er moet een goede combinatie zijn tussen desk research en het zien in het veld.
- Het risico dat er te weinig data beschikbaar is.
- Volgens respondent 1 is een risico van het Trendlab dat het niveau van docenten te beperkt is.
- Het risico van een trendwatcher mits deze alleen trends analyseren op basis van bewegingen in de markt is de betrouwbaarheid van de data.

Punten die bij resultaten SIT ontbreken volgens best practices:

- De klanttaken bestaan uit voornamelijk uit dagelijkse bezigheden.
- Een pijnpunt is het niet inzien van breuken of veranderingen.
- Het belang van een combinatie tussen data en marktinzichten om trends te kunnen weergeven.

- Het verschil tussen trendwatchers en tussen de gesproken trendwatchers.
- Het verschil een trendwatcher en een trendverkenner.

SIT/Saxion/Best practices – Branche

Vershil SIT/ best practices:

- De waarde transactie die het SIT voor ogen heeft is een financiële bijdrage van het vragende bedrijf door middel van een factuur op basis van de ingezette uren van studenten of een abonnementsvorm. De waarde transactiemogelijkheden de respondenten ogen hebben is gericht op wederkerigheid. Deze kan in een vorm van kennis en tijd. Geld wordt als mogelijkheid gegeven maar dan moet de waarde achteraf bepaald worden
- Er wordt weinig over samenwerkingen gezegd bij het SIT en de best practices terwijl het volgens de branche een van de belangrijkste waarden is.

Overeenkomsten SIT/ best practices en branche:

- Analyseren op basis van alleen trendwatchers is geen betrouwbare bron.
- Multidisciplinariteit is een belangrijke toegevoegde waarde voor het Trendlab.
- Co-creatie is een goede manier van samenwerking.
- De pijnverzachter die het Trendlab kan bieden is volgens beide partijen het bundelen van data en het ontsluiten van deze trends en ontwikkelingen.
- Zowel de best practices als de branche zien een gevaar in de beschikbaarheid van de data. Dit wordt ook als een van de pijnpunten gegeven van de branche.
- De taken van de klant, inspelen op trends en innoveren, komen met elkaar overeen.

Ontbrekende punten volgens de branche:

- De rol die het Saxion inneemt bepaald hoe het Trendlab uiteindelijk wel of niet van dienst kan zijn in een samenwerking.
- Waar het SIT het alleen heeft over het analyseren en toepassen in een bedrijf ziet de branche ook voordelen in het verschaffen van een graatmeter, vertalen van trends, multidisciplinariteit, frisse blik bieden, praktisch maken van trends, analyseren van data door studenten, implementeren door studenten en het doen van marktonderzoek.
- Data moet zo vloeibaar worden dat elke ondernemer het kan implementeren in zijn bedrijf.
- Volgens de branche kan het Trendlab de volgende voordelen bieden: het hebben van een graatmeter, het inzichtelijk hebben trends die van hun van toepassing zijn, weer een frisse kijk hebben en multidisciplinariteit.
- De pijnpunten konden door het SIT niet goed geschreven worden omdat er geen beeld was van de behoefte. De pijnpunten volgens de branche zijn dat er te weinig data is, trends niet toegepast zijn, er veel trends zijn en er geen duiding in die trends zit.
- Het volgen van trends gebeurt niet alleen op een volgende manier maar wordt door meerdere respondenten ook gedaan op een actieve manier.

Risico's volgens de branche:

- Risico van kwaliteit door gebruik van studenten.
- Risico dat er te weinig data beschikbaar is.
- Risico kwaliteit toepassing zonder voldoende data.

V Conclusie

Het onderzoek van de thesis bestaat uit literatuur- en veldonderzoek. Het literatuuronderzoek resulteert in het theoretisch kader en aanvullend desk research. Daarnaast is aanvullend een veld onderzoek gehouden onder best practices en bedrijven die een overzicht hebben over de toeristische branche.

V.I Hoofdvraag 1

Subdeelvraag 1.1 – “Hoe wordt er momenteel ingespeeld op trends en ontwikkelingen door de toeristische branche?”

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat er op meerdere manieren met trends en ontwikkelingen kan worden omgegaan. De individuen in bedrijven zijn in te delen in de groepen original, setter, watcher, volger of laatkomer.

Het huidige gebruik van trends en ontwikkelingen wordt door de meeste toeristische bedrijven op een volgende manier gedaan. Dit betekent volgens de literatuur dat bedrijven bewust nieuwe trends over nemen. Het volgen van trends geeft zekerheid en er wordt hierdoor geen risico genomen.

Respondent 8 en 9 bieden toeristische bedrijven marktcijfers en respondent 5 rust bedrijven uit met ontwikkelingen in de markt. Geen van de geïnterviewde respondenten houdt zich direct bezig met trends. Het inspelen van trends en ontwikkelingen wordt gezien als een onderdeel van de bezigheden. Het volgen van trends en ontwikkelingen wordt door de respondenten op verschillende manieren gedaan. Er wordt gebruik gemaakt van publicaties van CBS, banken, economische bureaus, brancheorganisaties, CVO, CVTO, NBTC NIPO en BIRO. Daarnaast wordt er veel met stakeholders gepraat en wordt er tijdens bijeenkomsten ook gepraat over trends en ontwikkelingen.

Door de vele data is het volgens respondent 3 soms lastig om in te spelen op trends en ontwikkelingen. Volgens respondent 2 innoveert niet elke ondernemer. Dit kan volgens respondent 5 te maken hebben met de mogelijkheden om te kunnen innoveren. Daarnaast wordt er door respondent 1 gewezen op het feit dat ondernemers van nature wel willen innoveren maar hier niet altijd mee bezig kunnen zijn omdat andere taken belangrijker zijn.

Deelvraag 1 – “Hoe worden de klanttaken op gebied van trends en ontwikkelingen momenteel ingevuld?”

Zoals beschreven in paragraaf II.II beschrijven klanttaken wat de klant tijdens zijn werk wil realiseren. Het Trendlab kan inspelen op ondersteunende of functionele taken zoals het inspelen op trends. Het Trendlab heeft niet de mogelijkheid om in te spelen op emotionele of sociale klanttaken. Een belangrijke klanttaak volgens de interviews is ook het inspelen op trends.

Uit literatuuronderzoek blijkt dat bedrijven twee klanttaken hebben op gebied van trends en ontwikkelingen. Als eerste het begrijpen van trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op de vraag en aanbod. Ten tweede het managen van veranderingen in externe omgevingen moeten en mee moeten evolueren op hetzelfde niveau. Ook uit het veldonderzoek blijkt dat een deel van de toeristische branche actief probeert in te spelen op trends en ontwikkelingen. Echter zullen er ook bedrijven zijn die zich niet bewust zijn van veranderingen of trendbreuken. Daarnaast wordt in het veldonderzoek duidelijk dat de klanttaak innoveren van nature in ondernemers zit maar dat deze niet altijd kan worden aangesproken door het belang van andere taken. Daarnaast hebben een aantal organisaties van de respondenten een onderzoekende klanttaak. Zij trachten zelf trends te verduidelijken met de beschikbare data of door eigen onderzoeken. Bij het inspelen op trends wordt er gebruik gemaakt van een groot scala aan bronnen.

Subdeelvraag 2.1 – “Wat zijn voordelen die het Trendlab voor de toeristische branche kan faciliteren?”

Het SIT denkt in te spelen op de volgende voordelen van de toeristische branche: het signaleren van trends die vrij ruim gesteld zijn in de nabije en verre toekomst, trends toepasselijk maken voor een aanvragend bedrijf, het bieden van een nieuwe kijk door middel van de visie van studenten en het bieden van multidisciplinariteit door studenten vanuit verschillende opleidingen. Studenten van verschillende opleidingen kunnen een andere visie hebben over een bepaald trend of het creëren van mogelijkheden in een bedrijf.

Deelvraag 2 – “Wat zijn voordelen die de toeristische branche verwacht van een Trendlab?”

Volgens het literatuuronderzoek zijn er verschillende klantvoordelen. Klantvoordelen zijn vaak gewenst, maar in sommige gevallen zelfs door de klant vereist. De voordelen die uit de interviews naar voren zijn gekomen zijn gewenste en verwachte voordelen. Het verwachte voordeel is ten eerste dat de trends en ontwikkelingen praktisch toepasbaar en implementeerbaar gemaakt worden voor het bedrijf. Ten tweede wordt er verwacht dat het Trendlab gaat werken met een multidisciplinair team waardoor er studenten met meerdere visie en achtergronden naar het bedrijf kijken. Daarnaast wordt er ook voordeel gezien in het hebben van een graatmeter waar bedrijven hun eigen bedrijf mee kunnen vergelijken, het doen van marktonderzoek, het inzichtelijk hebben van trends die voor bedrijven in de toeristische branche van toepassing zijn en het hebben van frisse kijk doordat er studenten met hun meegekeken hebben. Er zijn ook bedrijven die minder of niet bewust met trends en ontwikkelingen bezig zijn. Voor deze bedrijven creëert het Trendlab onverwachte voordelen door trends inzichtelijk en toepasbaar te maken.

De voordelen die het SIT voor ogen heeft komen deels overeen met de voordelen die zijn voortgekomen uit de interviews. Het signaleren en aangeven van trends die vrij ruim gesteld zijn toepasbaar maken voor een bedrijf komt volledig overeen met de voordelen die de markt wil als er een Trendlab komt. Daarnaast wordt multidisciplinariteit door het SIT en het Trendlab gezien als een voordeel. Het bieden van een frisse kijk voor bedrijven kan door middel van studenten. Echter is het voor het Trendlab niet het doel om volledige marktonderzoeken te doen omdat het doel van het Trendlab is deze inzichtelijk te maken door input van trendwatchers en de interpretatie van big data.

Subdeelvraag 3.1 “Wat ontbreekt er momenteel op gebied van informatievoorziening van trends en ontwikkelingen in de toeristische branche?”

Volgens de best practices is er veel data maar kan er altijd meer data aan toegevoegd worden om beter te kunnen analyseren. Ook de respondent die namens de branche zijn geïnterviewd geven het gebrek in informatievoorziening aan. Volgens respondenten 6, 7, 8 en 9 is er een gebrek aan geschikte data om goede voorspellingen te doen op gebied van trends en ontwikkelingen. Daarnaast geven respondenten 3 en 4 aan dat er voldoende data is maar dat deze geen duiding bevat voor bedrijven waardoor er niet goed op ingespeeld kan worden.

Respondent 1 geeft dan ook aan dat er veel data beschikbaar is maar dat er nog heel weinig mee gedaan wordt. De vele data is niet verbonden. Doordat er veel data niet verbonden is, is er geen duidelijk inzicht in de data. Dit wordt erkend door respondent 7. Er is veel data maar deze dat is niet openbaar waardoor de beschikbare data gebrekkig blijft.

Daarnaast wordt er aangegeven dat de data die beschikbaar is vaak gebaseerd is op gemiddelde, blijft hangen op landelijk of provinciaal niveau en dat de data niet up to date is.

Deelvraag 3 – “Wat zijn pijnpunten die de toeristische branche ervaart bij het kunnen inspelen op trends en ontwikkelingen?”

Volgens het literatuuronderzoek wordt er bij klantpijnpunten gekeken worden ergernissen en het gemis van informatiebronnen. De hindernis die het SIT ziet voor de toeristische branche zal het niet hebben van informatiebronnen zijn en daardoor het niet goed kunnen inspelen op veranderingen in de markt. De pijnpunten die door zowel de toeristische branche als de best practices wordt gezien is de beschikbaarheid van de data.

Volgens meerdere respondenten is er een gebrek aan data en is het zelfs onmogelijk om met de huidige beschikbare data een betrouwbare analyse te maken. Hierdoor kunnen bedrijven onmogelijk met zekerheid inspelen op de trends en ontwikkelingen. Pas op het moment dat er voldoende data ontsloten is en deze data op de juiste manier geanalyseerd wordt is het mogelijk om een betrouwbare analyse te doen.

Echter zijn er ook respondenten die aangeven dat er voldoende data beschikbaar is maar dat deze data niet goed genoeg gebundeld is. Doordat de data niet goed genoeg gebundeld is, is de data niet duidelijk en minder betrouwbaar. Door zowel de best practices en de branche wordt ook aangegeven dat er nog geen goede manier is om de big data toepasbaar te maken omdat er geen monitor bestaat. Daarnaast wordt aangegeven dat de data niet vloeibaar is waardoor de ondernemer de data niet kan implementeren in zijn bedrijf.

De trends die momenteel worden gecommuniceerd naar de branche hebben onvoldoende duiding. Echter geeft één respondent aan geen pijnpunten te zien op gebied van trends en ontwikkelingen. Er is volgens deze respondent voldoende duidelijke data. Het kan een voordeel zijn om studenten met trends en ontwikkelingen te laten werken doordat zij een andere visie hebben en hier misschien tot nieuwe inzichten komen.

Wat zijn de verwachtingen vanuit de Toeristische branche over het Trendlab?

Aan de hand van de conclusies is het klantprofiel van het Trendlab opgezet. Doordat de interviews volledig gericht waren op de vraag, de huidige manier in omgang met trends en ontwikkelingen en het gemis in trends en ontwikkelingen waren de antwoorden zeer specifiek. Er kan geconcludeerd worden dat de verwachte voordelen die het SIT wil bieden door het starten van het Trendlab goed aansluiten op de voordelen die de branche verwacht van een Trendlab. Het voordeel 'Studenten die marktonderzoek doen voor de branche' zal echter niet direct weggelegd zijn voor het Trendlab. Het doel van het Trendlab is door middel van de interpretatie van big data en trendwatchers de data inzichtelijk te maken. Het klantprofiel (Bijlage 9) is inzichtelijk gemaakt aan de hand van het waardepropositie model. Het klantprofiel beschrijft de belangrijkste kenmerken van het klantsegment.

V.II Hoofdvraag 2

Subdeelvraag 1.1 – "Hoe kan de waardepropositie gevormd worden?"

De waardepropositie wordt zoals beschreven in paragraaf II.II gevormd door de dienst perfect aan te laten sluiten op het klantprofiel. Deze perfecte aansluiting wordt in het rapport ook wel benoemd als fit. Het Trendlab wordt in dit rapport haalbaar geacht als er een fit is tussen de dienst en de klant. Een fit in de waardepropositie ontstaat als de toegevoegde waarde van het Trendlab naadloos aansluit op de vraag. Doordat er bij de start van dit rapport nog geen duidelijk beeld was van het Trendlab en geen duidelijk beeld van de behoefte van de toeristische branche is met personen die een goed beeld hebben van de toeristische branche zowel het klantprofiel als de waardemap besproken. Door beide kanten te bespreken is een duidelijk beeld ontstaan hoe de waardepropositie door middel van het waardepropositie model ingevuld kan worden. De fit die het Trendlab wil bereiken zal een combinatie zijn van de mogelijkheden die SIT kan bieden en de vraag vanuit de klant.

De toegevoegde waarde die het SIT wil bieden met het Trendlab is het inzicht geven in trends en ontwikkelingen en deze toepasbaar maken voor aanvragende bedrijven. De grootste toegevoegde die het Trendlab kan leveren volgens alle respondent is het concreet maken van trends en ontwikkelingen. Multidisciplinariteit, co-creatie, gedeelde waarde, vertalen en het concreet maken van trends en ontwikkelingen zijn de kernwoorden om een toegevoegde waarde te bieden als kennisinstelling.

Subdeelvraag 1.2 – "Wat voor soort waarde transactie staat de toeristische branche open voor?"

Zoals eerder beschreven in II.III zijn er meerdere vormen van waarde transactie mogelijk. Het Trendlab zal als onderdeel van een kennisinstelling gaan samenwerken met organisaties uit een andere branche. Het is van groot belang bij samenwerken dat er een gedeelde waarde wordt gecreëerd. Deze gedeelde waarde in combinatie met het werken met bedrijven uit een andere branche past het beste bij

waardecreatie in een netwerk. Volgens het literatuuronderzoek is wederkerigheid in deze vorm van groot belang. Het creëren van gedeelde waarde biedt mogelijkheden om de waarde transactie te vernieuwen. Het creëren van gedeelde waarde in een netwerk past in een co-creatiemodel. In een co-creatiemodel wordt gekeken naar zes transactievormen en vijf verschillende middelen. De vormen die voor het Trendlab van toepassing zijn: geld, tijd, diensten en kennis. Deze kunnen gekocht worden, gedeeld worden of samen gecreëerd worden door middel van co-creatie.

De best-practices staan open voor een vorm van tijd voor tijd. De tijd kan worden ingevuld door samen met elkaar te werken aan een case. Twee respondenten geven expliciet aan geld niet te willen gebruiken als een vorm van waarde transactie. Daarnaast geven de andere respondenten aan liever te werken in een andere vorm van waarde transactie dan geld. De beste mogelijkheid volgens de respondenten is een manier van waarde transactie die zich focust op wederkerigheid. Het is hierbij van belang te beide tijd en kennis aan elkaar overbrengen. Het met elkaar in gesprek gaan en het richten op de vorm co-creatie biedt een toegevoegde waarde aan het Trendlab. Volgens respondent 3 moet het Trendlab wegblijven van abonnement structuren omdat deze irritatie opwekken. Deze irritatie zorgt voor minder flexibiliteit en een slechte relatie. Volgens het literatuuronderzoek werkt geld verstikkend en staat ondernemerszin en innovatieve oplossingen in de weg. Volgens de respondenten staat bedrijven in Overijssel open voor de bovenstaande waarde transactiemogelijkheden mits het vanuit een kennisbasis komt. Het invullen van tijd en kennis kan op meerdere manieren. Enkele voorbeelden die worden gegeven zijn gastcolleges, bieden van een case, tijd in studenten te investeren, bedrijf open stellen voor studenten, bijeenkomsten om met elkaar in gesprek te gaan over onderwerpen. Volgens het literatuuronderzoek is het ook mogelijk om te betalen voor de waarde achteraf. Deze achterafbepaling kan ook op meerdere manieren betaald worden. Respondent 3 erkent deze vorm en geeft aan dat het mogelijk is om niks te vragen vooraf en de bijdrage achteraf te laten bepalen.

Subdeelvraag 1.3 – “Welke waarde transactievormen zijn van toepassing voor het Trendlab?”

De waarde transactievorm die wordt aangegeven door het SIT zijn in verhouding tot de mogelijkheden die de branche voor ogen heeft zeer beperkt. De mogelijkheden die het SIT voor ogen heeft zijn een facturatie op basis van de kosten die zijn gemaakt of mogelijk een abonnementsvorm.

Olde Hampsink geeft aan dat er een financiële bijdrage van het vragende bedrijf wordt verwacht. Deze zal hij door middel van een factuur ontvangen. De vorm achteraf betalen wordt door respondent 3 aangegeven als mogelijkheid. Echter wordt deze mogelijkheid beschreven als een vorm van waarde transactie waar het aanvragende bedrijf zelf mag bepalen wat de waarde is van het project en op wat voor manier deze waarde ingevuld gaat worden. Dit kan met geld maar is ook mogelijk in een vorm van tijd en/of kennis.

Daarnaast geeft van der Molen aan dat het Trendlab kan gaan werken met betaalde evenementen of een soort lidmaatschap met het Trendlab. Het werken met een abonnementsvorm wordt door de respondenten sterk afgeraden omdat dit innovatie beperkt. Daarnaast verliest het Trendlab dan haar basis als kennisdeling. Het werken met betaalde evenementen behoort tot de mogelijkheden maar geeft geen antwoord op de vraag van de branche. Daardoor is het moeilijk in te schatten of deze vorm van waarde transactie een mogelijke manier voor het Trendlab is.

Subdeelvraag 1.4 – “Wat zijn de randvoorwaarden voor de organisaties om tot een samenwerking met het Trendlab te komen?”

De randvoorwaarden voor een goede samenwerking zijn in het literatuuronderzoek bepaald. De randvoorwaarden die zijn op gesteld zijn ingedeeld in ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces. Zoals eerder besproken in paragraaf II.II werkt het Trendlab op basis van verkennend samenwerken. Verkennend samenwerken werkt als het gezamenlijke doel het kennisniveau verhogen is. Het doel om samen te werken aan een hoger kennisniveau wordt erkend door de respondenten. Daarnaast is volgens het literatuuronderzoek van belang dat het Trendlab het belang inziet van co-creëren, behoefte gedreven produceren van de dienst, de wederkerigheid in balans is en open innoveert. Het creëren van gedeelde waarde kan alleen als het Trendlab samen werkt met bedrijven en organisaties. Volgens de best practice is het van groot belang dat het Trendlab een hoge mate van vertrouwen

opbouwt met zijn partner. Het Trendlab zal zich regionaal en provinciaal oriënteren waardoor het onmogelijk is om verkeerde trends en ontwikkelingen te delen met de omgeving. Daarnaast biedt het Trendlab gekeken naar belangen studenten aan als de mogelijkheid om de zwaktes van een organisaties op te heffen. Studenten bieden een blik van buiten en kunnen daardoor het bedrijf aanvullen. Volgens de respondenten zijn de belangrijkste waarden om goed te kunnen samenwerken vertrouwen, dynamisch eigenaarschap, waarborgen van kwaliteit, goede voorbereiding door het Trendlab en flexibele tijdsinzet. De waarden vertrouwen en dynamisch eigenaarschap komen overeen met de in de literatuur besproken randvoorwaarden. Een goede voorbereiding past bij de organisatie van het Trendlab. Het is volgens de opgestelde randvoorwaarden van groot belang dat de organisatie professioneel is opgezet. Flexibiliteit past zowel in de doelen die je gezamenlijk bepaald als het proces die je gezamenlijk ervaart. Als laatste geeft respondent 6 aan dat co-creatie, het samen op pad gaan, van belang is. Co-creatie wordt bij het creëren van waarde in een netwerk gezien als een van de randvoorwaarden.

Subdeelvraag 1.5 – “Hoe kan het Trendlab samenwerken met de toeristische branche?”

Er zijn meerdere vormen om het Trendlab samen te werken. Het Trendlab gaat uit van gedeelde waarde creatie. Zoals eerder beschreven in paragraaf II.II komen de waarden die het Trendlab wil creëren voort uit gedeelde waarde creatie. Bij een gedeelde waarde staat het Trendlab niet centraal maar is onderdeel van de kenniscreatie. Volgens respondent 6 is een gedeelde waarde creatie een randvoorwaarde voor het Trendlab. Het Trendlab moet de gebruiker laten bepalen waar zij waarde kan toevoegen voor het bedrijf. Daarnaast is het volgens respondent 4 ouderwets om alleen maar te denken dat er een zender en ontvanger is. Respondent 6 heeft meer interesse in de vorm van een atelier waarbij je met meerdere spelers kijkt naar een naar een bedrijf. Over de samenwerkingsmogelijkheden zijn de respondenten zeer verschillend. Echter komt het belang van direct contact met bedrijven voortdurend terug. Het is dus van belang dat de manier van samenwerking die gaat gelden voor het Trendlab direct contact met het bedrijf heeft.

Subdeelvraag 1.6 – “Wat zijn de randvoorwaarden om het Trendlab te organiseren?”

Vanuit het Saxion moet het Trendlab voldoen aan de regels voor met betrekking tot Living Technology. Het Trendlab moet multidisciplinair zijn in tenminste drie vakgebieden, toepassingsgericht: een nieuwe toepassing voor consumenten, professionals of organisaties en co-creatie is van belang met academies of met andere partijen. Ook moet het Trendlab een economische impact hebben, een maatschappelijke impact en het moet voortkomen uit onderwijsinnovatie. Daarnaast moet het Trendlab werken aan het beschikbaar stellen van kennis. Het Trendlab zal hierin bij moeten dragen om de kennis van de HBS beter te ontsluiten.

- Respondent 6 de randvoorwaarde dat er geen eerstejaars studenten in het Trendlab worden gezet maar studenten met ervaring. Daarnaast geeft respondent 6 aan dat co-creatie van groot belang moet zijn.
- Het is van groot belang dat het Trendlab op gestelde randvoorwaarden van samenwerken waarborgt in de samenwerkingen om succesvol te zijn en te blijven.
- Zowel de respondenten uit de branche als de best practices geven aan dat het Trendlab de kwaliteit die de studenten opleveren goed gewaarborgd moet zijn.
- Zowel de respondenten uit de branche als de best practices zien alleen toegevoegde waarde in het Trendlab als het multidisciplinair wordt.
- Volgens meerdere respondenten kan het Trendlab niet starten zonder dat er een goede monitor is ontworpen die inzicht geeft in alle data van de toeristische branche.
- Volgens de best practices moet er een goede combinatie zijn van desk research en de bewegingen in de maatschappij en branche.

Subdeelvraag 1.7 – “Hoe kan het Trendlab gefinancierd worden?”

Volgens Olde Hampsink is de financiering nog niet helemaal duidelijk. Volgens van der Molen is het Trendlab onderdeel van Saxion. Er zijn geen kosten verbonden aan de accommodatie. Daarnaast valt het Trendlab onder het SIT. Het SIT valt financieel gezien onder het ACT. Wanneer het Trendlab van start gaat wordt gekeken op welke budgetten kunnen worden aangesproken om het Trendlab te ondersteunen in haar activiteiten. Mocht het Trendlab niet gefinancierd worden kost een gemiddelde medewerker rond de €115 euro per uur. Echter verschilt het per academie en per persoon wat de kosten hiervan zijn. Wanneer het Trendlab niet gefinancierd kan worden door het Saxion zal het Trendlab zelf de kosten van docenten, accommodatie en andere faciliteiten moeten bekostigen.

Subdeelvraag 1.8 – “Wat zijn risicofactoren voor het Trendlab?”

De branche en best practices zien bij het opzetten van het Trendlab de volgende risico's

- Risico van kwaliteit door gebruik van studenten.
- Risico kwaliteit toepassing zonder voldoende data
- Risico van onderzoek op basis van enquêtes. omdat hier veel sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven. Het analyseren moet daarom een andere basis hebben.
- Moet er een goede combinatie zijn van desk research en het zien in het veld.
- Risico dat er te weinig data beschikbaar is.
- Volgens respondent 1 is het risico van het Trendlab dat het niveau van docenten te beperkt is.
- Het risico van een trendwatcher mits deze alleen trends analyseren op basis van bewegingen in de markt is de betrouwbaarheid van de data te betwijfelen is.

Zowel de branche als de best practices zien een risico in het feit dat er te weinig data beschikbaar is. Volgens meerdere respondenten is het risico zelfs te groot om een betrouwbaar advies te kunnen geven aan organisaties. Met de huidige data blijft het Trendlab hangen in oppervlakkig advies wat geen toegevoegde waarde biedt voor organisaties. Echter zien best practices ook een risico als het Trendlab alleen op basis van data trends en ontwikkelingen inzichtelijk gaat maken. Risico van onderzoek op basis van enquêtes is dat er veel sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven. Het analyseren moet daarom een andere basis hebben.

Het doel van het Trendlab is naast het inzichtelijk maken van trends ook zelf trends te signaleren. Volgens de best practices is het risico van alleen kijken naar de bewegingen en kijken naar wat andere trendwatchers zeggen niet voldoende om betrouwbare trends te geven. Dit kan alleen door een combinatie van data en kijken naar de bewegingen van de maatschappij.

Deelvraag 1 – “Hoe is de dienst die het Trendlab opgebouwd?”

De missie van het Trendlab wordt trends en ontwikkelingen inzichtelijk maken voor de toeristische branche. Het Trendlab zal de trends voor de nabije (1 jaar) en de verre (5 jaar) toekomst aangeven aan bedrijven. Zij zullen zelf trends signaleren en trends analyseren door input van trendwatchers en de interpretatie van big data.

De missie van het Trendlab sluit aan op de vraag die de toeristische branche heeft. Daarnaast speelt het in op het gemis die de branche kenbaar maakt. Het zwaartepunt van het analyseren van trends en ontwikkelingen moet echter op bij data liggen en niet het kijken naar trendwatchers en analyses van andere vormen van trendwatchen.

Het belang van een goede samenwerking is cruciaal om het Trendlab succesvol te laten zijn. Het Trendlab zal zich aan de randvoorwaarden van de branche en best practices moeten houden om een goede samenwerking te generen.

Er moet rekening gehouden worden met de risico's die momenteel spelen. Daarnaast heeft het risico dat er te weinig data beschikbaar is over de toeristische branche grote invloed op de betrouwbaarheid die het Trendlab wil geven.

Het SIT heeft met een facturatie of abonnement een manier van waarde transactie voor ogen die nauwelijks aansluit op de mogelijkheden van waarde transactie die de respondenten gaven. Als er geen

mogelijkheid is om het Trendlab te kunnen financieren vanuit het SIT en het dus zelf voor een geldstroom moet zorgen wordt de haalbaarheid van het Trendlab klein.

Als laatste zijn er meerdere mogelijkheden om samenwerkingen met verschillende bedrijven, brancheorganisaties en (trend)bureaus aan te gaan. Het is van groot belang dat de manier van samenwerking die gaat gelden voor het Trendlab direct contact met bedrijven mogelijk maakt.

Subdeelvraag 2.1 – “Welke tools gebruiken huidige bedrijven/organisaties om trends te analyseren en ontsluiten voor de toeristische branche?”

Het Trendlab heeft als doel trends te analyseren door zelf trends signaleren en trends te analyseren door input van trendwatchers en de interpretatie van big data.

De tools die trendwatchers momenteel gebruiken om trends kenbaar te maken is door middel van big data, deskresearch, onderzoeken, actief praten met mensen en om je heen kijken. De trends worden bepaald door de dialoog tussen enerzijds wetenschappelijke gegevens en de werkelijkheid van de mensen bepalen, samen zoeken en kijken wat zouden trendbreuken kunnen zijn en wat voor kansen biedt dat, veel praten en achterover leunen en doen alsof de werkelijkheid niet gedetermineerd of bepaald is door het nu. De belangrijkste bron voor beide respondenten is het actief praten met mensen en om je heen kijken. Daarnaast gebruikt respondent 2 deskresearch en onderzoeken om de wetenschap samen te brengen. De data die door de respondenten van bureaus worden gebruikt komen uit publicaties van CBS, banken, economische bureaus, brancheorganisaties, CVO, CVTO, NBTC NIPO en BIRO. Volgens respondent 2 wordt door een gebrek aan wetenschap nog veel gebeunhaasd op gebied van trendwatchen. Het is dus van belang kritisch te kijken naar de publicaties van andere trendwatchers. Respondent 2 maakt gebruik van trendbreuken, omslagpunten en scenario's als methoden om de trends te kunnen beschrijven. Respondent 6 en 5 maken beide gebruik van het BSR model om de trends en ontwikkelen toepasbaar te maken. Volgens de best practices is er altijd een gebrek aan data maar is er al wel heel veel data beschikbaar. Deze data wordt alleen nog niet op de juiste manier ontsloten.

Subdeelvraag 2.2 – “Wat kan het Trendlab waarde toevoegen aan de huidige manier van informatievoorziening op gebied van trends en ontwikkelingen?”

De waarde die het Trendlab kan toevoegen aan de huidige manier van informatievoorziening is volgens de respondenten uit de branche heel praktisch.

Een bedrijf wil weten wat moet hij veranderen om succes te blijven of succesvol te worden en dat is waar ze naar op zoek zijn. Die onderneming wil gewoon weten wat kan ik aan passen en nu zijn vaak zulke abstracte trends daar kan hij helemaal niks mee.

Volgens de best practices is het vooral van belang dat er een koppeling gemaakt wordt tussen trends en de gemeente of bedrijven. Deze moeten op een praktische en zo zinvolle manier vertaald worden. Het Trendlab zal daarnaast volgens respondent 1 een rol moeten spelen op MKB niveau. In deze doelgroep ontbreekt de kennis, de samenhang, het vermogen om big data te koppelen.

Op gebied van trends en ontwikkelingen is er volgens alle respondenten een behoefte aan het concreet voor trends en ontwikkelingen.

Het belangrijkste is om de omslag te maken en de trends en data te vertalen. Echter moet er eerst een goede manier moet komen om de data te ontsluiten voordat het Trendlab de data kan vertalen naar trends en ontwikkelen. De data en cijfers vanuit het NBTC NIPO zijn grofmazig om een goede analyse te maken voor bedrijven. Daarnaast wordt er veel geregistreerd maar dat is niet openbaar. Pas wanneer het Trendlab hierop kan inpluggen kan het een betrouwbare analyse geven.

Deelvraag 2 – “Hoe kan het Trendlab de pijnpunten van de toeristische branche verlichten?”

Pijnverzachters beschrijven volgens het literatuuronderzoek de oplossingen voor problemen die klanten ondervinden en dingen die klanten dwarszitten voor, tijdens of na het uitvoeren van de taak. De pijnverzachters van het Trendlab zullen voornamelijk gericht zijn op trends voorzien van duiding

voor de toeristische branche. Als het Trendlab een betrouwbare analyse op basis van big data kan voorzien is mogelijk om de pijnpunten van de toeristische branche te verzachten. Met een dialoog tussen enerzijds wetenschappelijke gegevens en de werkelijkheid van de mensen bepalen kan het Trendlab de pijnpunten verlichten. De pijnpunten kunnen verlicht worden door de data die beschikbaar is te bundelen en te ontsluiten naar het bedrijfsleven. Dit kan alleen door middel van een goede kennisdriehoek tussen het bedrijfsleven, Saxion en de overheid. Het ontsluiten van deze data moet van duiding voorzien zijn voor de toeristische branche. Door de duiding zijn de trends toepasbaar voor het bedrijfsleven. De trends zullen vertaald moeten worden van macro naar meso of micro niveau. Echter zonder een betrouwbare data analyse zal het Trendlab blijven hangen op het niveau van trendwatchen die er al is. Zonder de data kan het alleen een toegevoegde waarde bieden door er met studenten die mogelijk een andere visie hebben dan trendwatchers en trendbureaus

Subdeelvraag 3.1 – “Hoe wordt toeristische branche momenteel gefaciliteerd met trends en ontwikkelingen?”

De toeristische branche wordt momenteel gefaciliteerd door trendwatchers en trendbureaus. Daarnaast maakt het respondent 5 trends en ontwikkelingen toepasbaar voor de bedrijven die hij adviseert. De best practices maken ook gebruik van deze methode. Daarnaast maakt respondent 2 veel gebruik van bijeenkomsten. Er zijn veel rapporten beschikbaar maar de weg er naar toe is volgens respondent 2 belangrijker. Op deze weg neemt bij de belanghebbenden mee, de rapporten worden met de doelgroep gemaakt.

Subdeelvraag 3.3 – “Hoe kunnen studenten een toegevoegde waarde zijn voor de toeristische branche?”

Het doel is om studenten onder leiding van docenten trends en ontwikkelingen te laten analyseren en toepasbaar maken. De rol van studenten wordt door de best practices gezien als een kans. Omdat hogescholen meer op de praktijk zitten. De vertaling van trends naar bedrijven naar zoeken is dus een kans die het Trendlab kan pakken. Respondent 2 ziet echter wel meer toegevoegde waarde in multidisciplinariteit dan wanneer de studenten alleen van de HBS zijn.

Volgens de bijna alle respondenten uit de branche is een multidisciplinair team van studenten een grote toegevoegde waarde van het Trendlab. Volgens respondent 4 wordt het zelfs beschouwd als de kracht van het Trendlab. Een multidisciplinair team levert verschillende inzichten op en daarnaast kan er gekeken worden naar trends uit andere branches.

Echter ziet meerdere respondenten ook een risico in het gebruik van studenten. Het gebruik van studenten wordt niet overwegend positief ervaren en het wordt als risicovol beschouwd dat studenten in een lerende fase advies geven aan een bedrijf. Maar mits de studenten goede begeleiding krijgen is volgens meerdere respondenten de kwaliteit te bewaken. Er wordt een toegevoegde waarde gezien in de co-creatie die er met studenten gemaakt kan worden en respondenten 3 en 5 geven aan dat studenten ook een toegevoegde waarde zijn omdat zij de toekomst zijn waar de markt op moet inspelen.

Deelvraag 3 – “Hoe kan het Trendlab de voordelen van de toeristische branche vergroten?”

De pijnverzachters zijn eerder beantwoord in deelvraag 2. Het doel van de voordeelverschaffers is volgens het literatuuronderzoek de voordelen die klanten van de dienst verwachten en wensen. Het voordeel dat het Trendlab gaat creëren zal gericht zijn op het toepasbaar maken van trends op een bedrijf of organisatie. Hierdoor zal de klant beter presteren. De voordelen hangen nauw samen met de pijnverzachters. Echter zijn de voordelen de extra toegevoegde waarde die het Trendlab kan bieden naar de pijnverzachters. De voordelen die verwacht worden zijn ten dele ook het pijnpunt die opgelost moeten worden. Het verwachte voordeel is dat de trends en ontwikkelingen praktisch toepasbaar en implementeerbaar gemaakt worden voor het bedrijf.

Een voordeelverschaffer die het Trendlab biedt het werken met een multidisciplinair team waardoor er studenten met meerdere visie en achtergronden naar het bedrijf kijken. Daarnaast maakt het Trendlab

door het analyseren van de data en het analyseren van de bewegingen in de markt een graatmeter voor bedrijven. Daarnaast kan het bieden van een graatmeter een eye opener zijn voor bedrijven die nog niet bewust om gaan met trends en ontwikkelingen. Voor deze bedrijven creëert het Trendlab onverwachte voordelen door trends inzichtelijk en toepasbaar te maken.

Het is volgens respondent 6 daarom vooral van toegevoegde waarde dat de studenten een frisse kijk op het bedrijf geven. Mits de basis goed is kunnen studenten een toegevoegde waarde zijn en individuele bedrijven verder brengen. Volgens respondent 6 staan bedrijven hiervoor open en hebben hier ook behoefte aan. Het voordeel dat enkele respondenten verwachten van het Trendlab is het doen van primair onderzoek. Naast het feit dat het doen van enquêtes sociaal wenselijke antwoorden kan opleveren en de data minder betrouwbaar is, zal het Trendlab zich focussen op de interpretatie van big data en de input van haar studenten als trendwatchers.

Hoofdvraag II zal antwoord geven op de dienst van het Trendlab:

Wat zijn de randvoorwaarden om het Trendlab op te zetten?

Aan de hand van de conclusies is het klantprofiel van de waardemap (**bijlage 9**) opgezet. Doordat de interviews volledig gericht waren op de vraag, de huidige manier in omgang met trends en ontwikkelingen en het gemis in trends en ontwikkelingen waren de antwoorden zeer specifiek. Daarnaast gaf het literatuuronderzoek een goed beeld van de randvoorwaarden en de vormen van waarde transactie.

Naast de invulling van de waardemap moet het Trendlab rekening houden met de risico's die bij het opzetten van het Trendlab aanwezig kunnen zijn.

Er kan geconcludeerd worden dat het niet hebben van een goede monitor om de data te kunnen analyseren een grote kwestie vormt om het Trendlab op te kunnen zetten. Momenteel zijn er geen goede tools om trends te analyseren. Voor het analyseren van trends en het trendwatchen is geen duidelijke methode die gehanteerd kan worden. Trends worden geanalyseerd door te kijken wat de maatschappij beweegt en een interpretatie van data die niet volledig is en niet gebundeld is.

De risico's waar het Trendlab rekening mee moet houden is dat huidige onderzoeken gebaseerd zijn op gemiddelde en mogelijk sociaal wenselijke antwoorden, het risico van het werken met studenten, veel trendwatchers geen betrouwbare data leveren en er door gebrek aan ervaring geen goed inzicht is door studenten en docenten op gebied van trendwatching.

De manier van waarde transactie zal moeten bestaan uit een wederkerigheid in tijd en kennis.

De waarde transactie die het SIT voor ogen heeft sluit nauwelijks aan op de vraag vanuit de respondenten. Als er geen mogelijkheid is om het Trendlab te kunnen financieren vanuit het SIT en het dus zelf voor een geldstroom moet zorgen wordt de haalbaarheid van het Trendlab klein. Als laatste zijn er meerdere mogelijkheden om samenwerkingen met verschillende bedrijven, brancheorganisaties en (trend)bureaus aan te gaan. Het is van groot belang dat de manier van samenwerking die gaat gelden voor het Trendlab direct contact met bedrijven mogelijk maakt. Voor een succesvolle samenwerking zal het Trendlab zich moeten houden aan de randvoorwaarden. De belangrijkste waarden om goed te kunnen samenwerken zijn co-creatie, vertrouwen, dynamisch eigenaarschap, waarborging van kwaliteit, professionele voorbereiding en het hebben van een flexibele tijdsinzet.

VI Discussie

VI.I Validiteit

Betrouwbaarheid en validiteit zijn belangrijk bij het uitvoeren van onderzoek. Validiteit is de mate waarin onze manier van werken ons in staat stelt om juiste uitspraken te doen over het object van het onderzoek (Baarde et al., 2013). Bij de validiteit (de geldigheid) wordt bepaald in welke mate het onderzoek vrij is van systematische fouten. Er zijn verschillende vormen van validiteit. Interne validiteit, externe validiteit en begripsvaliditeit worden besproken in dit onderzoek besproken worden. Het expres geven van een verkeerd antwoord is een systematische vertekening in het onderzoek. Dit kan voorkomen doordat er een bepaald verwachtingspatroon is (Verhoeven, 2014).

VI.I.I Interne validiteit

Interne validiteit heeft betrekking op de mogelijkheid om de juiste conclusies te trekken (Verhoeven, 2014). De interne validiteit is verhoogd een duidelijke selectie van de respondenten en daarnaast is het meest passende meetinstrument gekozen voor het Trendlab.

Interne validiteit met betrekking tot de interviews:

- In het onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviewguides tijdens de interviews. Hierdoor zijn in alle interviews dezelfde onderwerpen aan bod gekomen. Door te kiezen voor een semi gestructureerde interviewgide heeft de respondent de mogelijkheid om zijn mening beter te uiten.
- De interviews zijn in neutrale settingen behouden waardoor de respondent niet tot weinig beïnvloed wordt.
- Voorafgaand aan het afnemen van de interviews is een theoretisch kader geschreven en is aanvullend desk research gedaan naar verschillende vraagstukken. Het theoretisch kader omvat definities van kernbegrippen die in dit onderzoek centraal stonden
- De interviewgide is voort gekomen uit het literatuur review en de wensen van de opdrachtgever. Op deze manier kon de juiste informatie vergaard worden om de adviesvraag te beantwoorden.
- De interviewgide is zoals hierboven beschreven wordt voort gekomen uit de operationalisering van het theoretisch kader. Het theoretisch kader omvat de definities van de kernbegrippen: waardepropositie, businessmodellen, trends en ontwikkelingen, toeristische branche. Het desk research geeft aanvullende informatie om het advies te verhogen. De triangulatie die hierdoor is ontstaan draagt bij aan het vergroten van de validiteit.

De interne validiteit had verder verhoogd kunnen worden door een uitgebreide analyse te voltrekken over andere HBO instellingen met een vergelijkbaar initiatief.

VI.I.I Externe validiteit

Externe validiteit gaat over de mogelijkheid tot het generaliseren van de uitkomsten van een onderzoek. Externe validiteit is een begrip die voornamelijk gebruikt wordt bij kwantitatief onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek wordt er bij externe validiteit gekeken naar de inhoudelijke reikwijdte (Verhoeven, 2014). Er zijn voor dit onderzoek zeven interviews afgenomen met trendwatchers, kennisinstellingen en brancheorganisaties. Het kleine aantal afgenomen interviews dekt niet de gehele toeristische branche. Delen van dit onderzoek zijn wellicht toepasbaar op een grotere groep of andere situatie. Door het gelimiteerde aantal interviews is de externe validiteit minder hoog dan dat er een grote kwalitatieve steekproef was gehouden onder Overijsselse ondernemers in de toeristische branche.

VI.I Begripsvaliditeit

Bij begripsvaliditeit gaat het om de mate waarin kernbegrippen zijn onderbouwd met literatuur en in hoeverre deze zijn uitgelicht, aldus Brotherton (2008). Je bekijkt bij begripsvaliditeit of je meet wat je meten wilt (Verhoeven, 2014). De abstracte begrippen en wensen zijn uiteengezet in het theoretisch kader en de definiëring van het Trendlab in bijlage 1. Aan de hand van verschillende boeken en publicaties zijn de begrippen gedefinieerd. Bij de keuze van het businessmodel is gekeken naar verschillende modellen. Aan de hand van de voorkeuren van de opdrachtgever is een keuze gemaakt om de vragen uit een te zetten. Door meerdere bronnen per onderwerp te gebruiken, wordt vanuit verschillende invalshoeken naar een begrip gekeken. Dit verhoogt de validiteit van het onderzoek. In het onderzoek is vanuit verschillende invalshoeken gekeken naar begrippen en concepten. In het veldonderzoek zijn grotendeels dezelfde vragen gesteld om de validiteit te verhogen. In de analyse van het veldonderzoek worden de resultaten van de respondenten met vergeleken.

VI.II Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid is de mate waarin een meting onafhankelijk is van toeval (Baarda et al., 2013). Bij kwalitatief onderzoek zijn er vooraf geen vastgestelde methodes. Bij zowel betrouwbaarheid en validiteit ligt de nadruk op de inzichtelijkheid van het proces dat gevolgd is. Transparant werken is daarmee een van de belangrijkste voorwaarden om de lezer te overtuigen (Baarda et al., 2013). Verhoeven (2014) schrijft dat kwalitatief onderzoek als minder betrouwbaar wordt ervaren dan kwantitatief onderzoek. Er kunnen verschillende maatregelen getroffen worden om de betrouwbaarheid te bevorderen.

Triangulatie is een manier om kwalitatief onderzoek betrouwbaarder te maken. Bij triangulatie wordt het onderzoek vanuit meerdere perspectieven benaderd (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek is triangulatie toegepast. De data zijn verzameld door literatuuronderzoek, desk research en veldonderzoek. Het literatuuronderzoek weergeeft de theorie achter de begrippen. Het desk research ondersteunt in dit onderzoek de uitkomsten van het veldonderzoek. Door de ondersteuning kan er een beter advies gegeven worden. Gedurende de interviews is de theorie aan de praktijk getoetst. Hierdoor is een zo compleet mogelijk beeld ontstaan van de onderzochte aspecten.

Naast het gebruik van triangulatie, hebben verschillende andere aspecten de betrouwbaarheid verhoogd door transparant te werken.

- In dit rapport wordt uitgebreide beschrijving gegeven van de dataverzamelingsmethoden en de analyse beschreven. Door de methoden te beschrijven is het mogelijk om het onderzoek te kunnen herhalen en wordt het onderzoek transparanter.
- Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van een semi gestructureerde interviewgide. De interviewgide heeft geholpen om structuur in het interview aan te brengen. De vragen komen voort uit het literatuuronderzoek. Door gebruik te maken en dezelfde vragen bij dezelfde partijen was het mogelijk om de interviews juist te coderen en de juiste conclusies te trekken.
- Zes interviews zijn met een officiële voicerecorder opgenomen daarnaast is één opgenomen door middel van een telefoongesprek. Hierdoor konden de interviews achteraf getranscribeerd en gecodeerd worden. De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt verhoogd omdat de uitspraken en conclusies gebaseerd zijn op de transcripten van de interviews.
- Bij elk interview was een objectieve vraagstelling aan de orde. Het stellen van objectieve vragen voorkomt dat de geïnterviewde beïnvloed raakt waardoor het anders kan reageren (Baarda et al., 2013).

De bovenstaande aspecten hebben de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot.

Tijdens de interviews zijn enkele keren suggesties gegeven. Deze verlagen de betrouwbaarheid van het onderzoek. De suggesties zijn gegeven omdat het Trendlab een nog niet bestaande organisatie is waardoor het voor de geïnterviewde soms lastig was zich voor te stellen wat de mogelijkheden zijn vanuit Saxion. Echter is wel getracht de vragen zo open mogelijk te houden.

VII Advies

VII.I Adviesdoelstelling en vraag

In dit hoofdstuk wordt het advies betreffende het Trendlab gegeven. Ten eerste zullen de adviesdoelstelling en de adviesvraag weergegeven. Vervolgens worden verschillende adviesopties besproken. De adviesopties worden aan de hand van verschillende criteria gescoord. Hierdoor kan het meest passende en haalbare advies gekozen worden. Aan de hand van de PDCA-cyclus worden concrete stappen besproken en wordt gekeken naar de financiële haalbaarheid. Tot slot zal de adviesvraag worden beantwoord.

Adviesdoelstelling

Het doel van het advies is om aanbevelingen te geven op welke manier het Trendlab een waardepropositie kan creëren voor de toeristische branche, evenals het bepalen de haalbaarheid van deze dienst.

Adviesvraag

Op welke wijze kan het Trendlab een juiste waardepropositie creëren door middel van informatievoorziening in trends en ontwikkelingen voor de Toeristische Branche?

VI.III Bepaling FIT

Het doel is om de fit tussen de waarde map en het klantprofiel te bereiken. De fit wordt bereikt als dat wat de organisatie biedt past bij wat klanten willen. De fit is te controleren door te kijken of de pijnpunten en de pijnverzachters en de voordelen en voordeelverschaffers matchen.

Gekeken naar de waarde map spelen de pijnverzachters in op de pijnpunten die worden aangegeven. Het bieden van een graatmeter voor bedrijven is een mogelijkheid die gecreëerd kan worden de kennis die studenten maken in een openbare omgeving te kunnen delen. Het delen van kennis is onderdeel van de visie van de HBS. Het is nog niet duidelijk hoe dit vorm wordt vormgegeven. Het biedt aan bedrijven de mogelijkheid om een graatmeter op te stellen. De graatmeter wordt gezien als een voordeelverschaffer omdat het delen van kennis voor een grote doelgroep niet het eerste doel is. Het doel is trends analyseren, signaleren en deze toepassen op een specifiek bedrijf.

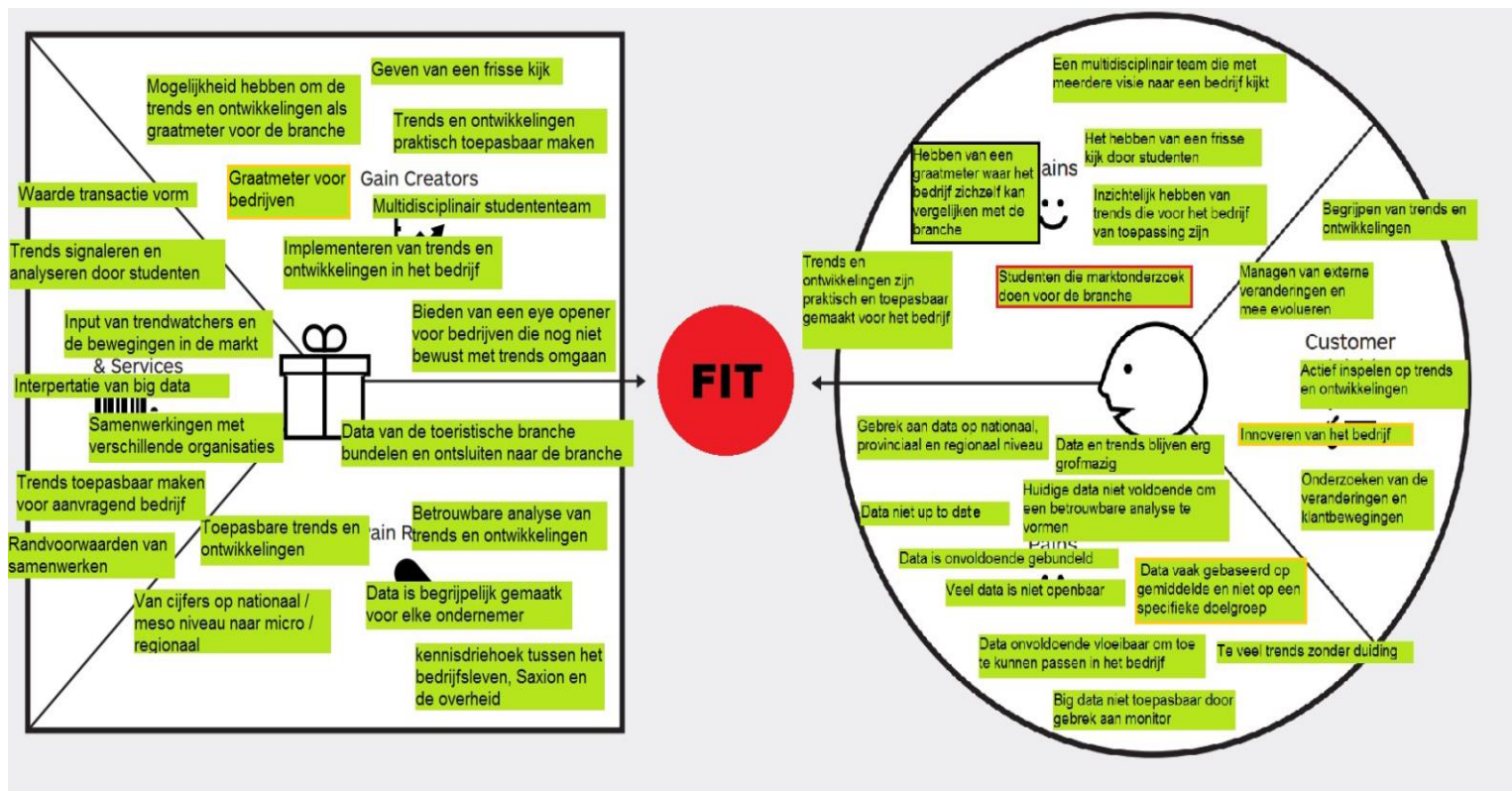
Een pijnpunt die het Trendlab lastig op kan lossen is het gevaar dat onderzoeken gebaseerd zijn op gemiddelde, niet inspelen op een specifieke doelgroep en beïnvloed kunnen zijn door sociaal wenselijke antwoorden. Dit heeft te maken met het voordeel die het Trendlab niet zal beantwoorden. Het doen van primair marktonderzoek zal niet behoren tot de werkzaamheden van het trendlab. Het doel van het Trendlab is de informatie te verzamelen via de interpretatie van big data en het signaleren van trends in marktbevingen.

De pijnverzachters en voordeelverschaffers liggen nauw bij elkaar en vullen elkaar aan in de dienst die het Trendlab kan leveren. In de afbeelding 7.1 is duidelijk gemaakt welke pijnpunten, voordelen en klanttaken het klantprofiel heeft en geeft de waarde map de voordeelverschaffers, pijnverzachters en de dienst weer. Een grotere afbeelding staat in bijlage 11.

De manier van waarde transactie komt echter niet overeen met de mogelijkheden die de branche voor ogen heeft. Het SIT heeft met een facturatie of abonnement een manier van waarde transactie voor ogen die lastig aansluit op de mogelijkheden van waarde transactie die de respondenten gaven. Als er geen mogelijkheid is om het Trendlab te kunnen financieren vanuit het SIT en het dus zelf voor een geldstroom moet zorgen wordt de haalbaarheid van het Trendlab klein. Als laatste zijn er meerdere mogelijkheden om samenwerkingen met verschillende bedrijven, brancheorganisaties en (trend)bureaus aan te gaan. Het is van groot belang dat de manier van samenwerking die gaat gelden voor het Trendlab direct contact met bedrijven mogelijk maakt.

Er kan geconcludeerd worden dat de pijnpunten, voordelen en klanttaken aansluiten op de voordeelverschaffers en pijnverzachters die het Trendlab kan bieden. De dienst die het Trendlab wil leveren wordt haalbaar geacht omdat het inspeelt op de behoeftes van de toeristische branche. De manier waarop de voordeelverschaffers en pijnverzachters gefaciliteerd worden, kan op verschillende manieren.

Het Trendlab kan starten met de informatie die momenteel in de toeristische branche beschikbaar is of een monitor ontwikkelen waardoor alle data inzichtelijk is en vervolgens starten. De twee mogelijkheden worden behandeld in het advies. In het advies wordt uit gegaan van de mogelijkheid dat het Trendlab geen eigen geldstroom moet hebben om een bestaansrecht te hebben.



Afbeelding 7.1 Waardepropositie model FIT

VII.III Adviesopties

In de adviesopties worden de mogelijkheden die er zijn om het Trendlab te ontwikkelen besproken. Er wordt hierbij een afweging gemaakt tussen verschillende oplossingen voor het in hoofdstuk 1 beschreven managementprobleem.

Het doel van het onderzoek is om de haalbaarheid van het Trendlab te bepalen. Aan de hand van de uitkomsten en het literatuuronderzoek zijn twee mogelijke opties naar voren gekomen om antwoord te geven op de vraag van de branche. De behoefte is in de fit (paragraaf VII.II) bepaald aan de hand van het waardepropositie model. De voorwaarden die de markt stelt komen overeen met de mogelijkheden die het Trendlab wil bieden voor de toeristische markt. Het is van belang om te bepalen op welke manier het Trendlab antwoord gaat geven op de vraag. De trends en ontwikkelingen kunnen op verschillende manieren geanalyseerd en verduidelijkt worden. Bij het eerste advies zal het zwaartepunt bij de huidige manier van trendwatchen. Het tweede advies gaat in op de verandering van de huidige manier van trendwatchen.

Advies 1: Vetrekken met huidige data

Uit het veldonderzoek blijkt dat er veel informatie beschikbaar is op gebied van trends en ontwikkelingen. Achter data loop je volgens de trendwatchers altijd achteraan. Daarnaast geven respondenten uit de branche aan dat er veel informatie is maar deze niet van duiding is voorzien. Het belang van goet belang dat er een combinatie is tussen deskresearch en het zien van bewegingen in de markt. Volgens de trendwatchers is de belangrijkste bron het actief praten met mensen en om je heen kijken. Bij beide trendwatchers staat het innoveren op gebied van informatie voorziening niet bij verbeterpunten. Het is wel van belang dat het Trendlab zich bezig gaat het houden met big data maar kan ook nadat het Trendlab is opgezet. Het Trendlab kan met de beschikbare data en een visie naar buiten ook antwoord geven op de vraag van de branche. Het eerste advies is om het Trendlab op te zetten met de beschikbare data binnen de toeristische branche. Deze data is beschikbaar op vele platformen en websites zoals CBS, CVO, CVTO, NBTC NIPO en BIRO.

De rol die studenten in dit advies opnemen is een actieve en creatieve rol in een multidisciplinair team. Naast het analyseren van data en het volgen van trendwatchers zullen studenten ook zelf trends proberen te ontdekken. De belangrijkste samenwerking die het Trendlab aangaat in deze vorm is met trendwatchers en bedrijven. Trendwatchers weten hoe de markt werkt en hoe bewegingen in de markt zichtbaar worden. Daarnaast zijn bedrijven of organisaties van groot belang om mee samen te werken. Volgens de trendwatchers maak je rapporten samen met de doelgroep. Hierbij zijn bijeenkomsten om samen te sparren zeer waardevol om informatie over de bewegingen in de branche te vergaren. Om goed in te kunnen spelen op de vraag van de branche zal de waarde transactie op basis van kennis en tijd zijn. Daarnaast zal het samenwerkende bedrijf (waar de trends en ontwikkelingen voor worden geïmplementeerd) achteraf betalen in een vorm van waarde. Dit is mogelijk met geld.

Advies 2: Starten met een goede monitor

De behoefte van dit advies zal inspelen op dezelfde behoefte als advies 1. Uit het veldonderzoek blijkt dat meerdere respondenten uit de branche naast een gebrek aan duiding ook een gebrek zien in de informatievoorziening. Daarnaast wordt de huidige manier van trendwatchen door meerdere respondenten gezien als onbetrouwbaar. De trendwatchers zelf geven ook aan dat niet elke trendwatcher betrouwbaar is en dat veel trends niet gebaseerd zijn op cijfers. Door verschillende respondenten wordt de randvoorwaarde gesteld dat het Trendlab niet kan starten zonder een goede monitor. Respondent 7 geeft aan constant te worstelen met de vertaalbaarheid van de data, de frequentie en de betrouwbaarheid van de data. Het advies luidt om in samenwerking met bedrijven, organisaties en de provincie een betrouwbare monitor te ontwikkelen alvorens het Trendlab studenten trends en ontwikkelingen van duiding laat voorzien.

De monitor zou op basis van toeristenbelasting of via overnachtingen is die ondernemers invoeren richting gemeentes een goede en betrouwbare basis zijn om trend en ontwikkelingen te analyseren. Door dit samen met de provincie Overijssel te starten is het mogelijk de trends zeer provinciaal en regionaal te analyseren.

Wanneer er een betrouwbare monitor is ontwikkeld kunnen studenten op dezelfde wijze als in advies 1 zichzelf ontwikkelen op gebied van trendwatchen en trends toepassen op een bedrijf. Echter zal de nadruk met een ontwikkelde monitor liggen op het analyseren van de data in plaats van bijeenkomsten met ondernemers.

Om goed in te kunnen spelen op de vraag van de branche zal de waarde transactie op basis van kennis en tijd zijn. Daarnaast zal het samenwerkende bedrijf vragen om te werken aan de vorm (waar de trends en ontwikkelingen voor worden geïmplementeerd) achteraf betalen. Dit is mogelijk met geld maar ook met kennis of tijd.

VII.III Afweging van de adviesopties

In het eerste deel van het de afweging van de adviesopties worden de criteria besproken op basis waarvan de opties worden beoordeeld. Vervolgens worden de opties met een bijbehorende uitleg besproken.

Criteria

Voor het afwegen van de meest passende adviesoptie zijn meerdere criteria opgesteld. Aan de hand van deze criteria wordt een score aan gebonden om het beste advies te kunnen bepalen.

Mate van toegevoegde waarde voor de toeristische branche

Beide adviezen sluiten aan op de vraag van de branche omdat de adviesopties zijn gebaseerd op de fit die in eerder in dit rapport is bepaald. Het is belangrijk dat het advies aansluit op de toegevoegde waarde die de toeristische branche voor ogen heeft. Dit zijn de rol van studenten, excelleren in iets bijzonders, het praktisch maken van trends, de implementatie, het bieden van betrouwbare data, een frisse blik en multidisciplinair studententeam

Mate van toegevoegde waarde voor huidige informatievoorziening

De huidige informatievoorziening is volgens vele groot maar zonder duiding en vaak niet betrouwbaar door gebrek aan bronnen. Bronnen van het CVTO of het CBS zijn vaak te grofmazig om op provinciaal of regionaal niveau goed toe te passen. Daarnaast wordt veel informatie nog niet opengesteld. Het Trendlab kan met haar studenten een nieuwe visie op de huidige interpretatie van informatievoorziening bieden.

Implementatietermijn

Het SIT heeft geen duidelijke implementatietermijn voor het Trendlab aangegeven. Echter is het van belang dat het Trendlab binnen een zo kort mogelijke termijn kan beginnen om de toeristische branche van dienst te kunnen zijn. Het is mogelijk dat de vraag van de toeristische branche veranderd op lange termijn. Met de korte termijn wordt binnen nu en een jaar bedoeld, met de lange termijn wordt bedoeld dat het langer dan één jaar gaat duren.

Haalbaarheid in uitvoering

Het is belangrijk dat het advies haalbaar is voor het SIT. Hierbij moet gedacht worden aan de operationele haalbaarheid en de tijdsbelasting voor het SIT om het plan tot uitvoering te brengen. Naarmate de tijdsbelasting groter en ingewikkelder wordt daalt de haalbaarheid.

Financiële haalbaarheid

Het doel van dit rapport heeft is om de haalbaarheid van het plan te weergeven echter is het van groot belang dat de financiële haalbaarheid wordt meegenomen in het rapport. De financiële haalbaarheid wordt gebaseerd op de mogelijkheid om het als derde geldstroom te laten fungeren. De haalbaarheid van beide adviezen zal niet volledig zijn omdat de vraag van de toeristische branche niet aansluit op de visie het SIT.

Aansluiting op ambities van het SIT en de visie van Saxion

Twee belangrijke pijlers voor projecten van het SIT zijn living technology en het hebben van een innovatief karakter. Daarnaast voldoet het initiatief aan Living Technology als het multidisciplinair is met tenminste drie vakgebieden, toepassingsgericht: een nieuwe toepassing voor consumenten, professionals of organisaties en co-creatie is van belang met academies of met andere partijen. Ook moet het Trendlab een economische impact hebben, een maatschappelijke impact en het moet voortkomen uit onderwijsinnovatie. Naarmate het advies minder overeenkomt met de bovenstaande voorwaarden daalt de score.

De opgestelde randvoorwaarden voor samenwerken die in paragraaf II.II zijn opgesteld, worden meegenomen in de in de afweging:

Ambitie

Voor ambitie geldt dat er een gedeelde ambitie of missie moet zijn. Daarnaast is het creëren van nieuwe waarden en het voor ogen houden van enkele doelen van groot belang. Het is lastig om nu in te schatten of deze ambitie overeen zal komen met toekomstige samenwerkingen. Wel kan er gekeken worden wat de mate van nieuwe waarden creëren kan zijn.

Belangen

Bij belangen wordt gekeken naar het hebben van wederzijdse winsten of het opheffen van elkaars zwaktes. Daarnaast is het val belang dat het advies het kennisniveau van de organisaties verhoogd.

Relatie

Een goede relatie bestaat uit een hoge mate van vertrouwen, grote mate van interdependentie/hebben van een fit. Daarnaast moet er sprake zijn van een dynamische context waarbij het toeristische bedrijf kan beslissen wat er onderzocht gaat worden. Er moet dus sprake zijn van communicatie die vanuit beiden komt. Vertrouwen en dynamisch eigenaarschap worden door de branche gezien als belangrijkste componenten.

Organisatie

Het Trendlab zal professioneel georganiseerd moeten zijn voor een goede samenwerking. Daarnaast is het volgens de branche van groot belang at het een goede voorbereiding wordt getroffen. De best practices geven aan dat goede docenten met kennis van trendwatchen de studenten mot begeleiden. Ook is het belangrijk dat de waarborging van kwaliteit goed controleert wordt en er alleen studenten worden ingezet die kwaliteit kunnen leveren.

Proces

Het proces moet een win-win voor beide organisaties en studenten zijn. Beide partijen moeten een evenredige inspanning hebben. Daarnaast wordt een flexibele tijdsinzet verwacht van de branche. De adviesopties zullen aan de hand van de bovenstaande criteria worden gemeten. De adviesoptie wordt getoetst per criterium. Hierbij zal gebruikt gemaakt worden van scores op basis van 1 tot en met 5.

5 Voldoet volledig aan de verwachting

4 Voldoet grotendeels aan de verwachting

3 Voldoet deels aan de verwachting

2 Voldoet weinig aan de verwachting

1 Voldoet niet aan de verwachting

Afweging adviesopties

In de tabel hieronder is de beoordelingsmatrix weergegeven. De adviesopties zijn gescoord aan de hand van de volledigheid, toepasbaarheid of verwachte opbrengsten. De totale score is in de onderste regel te zien.

Criteria	Advies 1	Advies 2
Toegevoegde waarde branche	4	5
Toegevoegde waarde informatievoorziening	3	5
Implementatietermijn	5	2
Haalbaarheid uitvoering	4	3
Financiële haalbaarheid	5	2
Aansluiting ambities SIT/Saxion	3	5
Ambitie	3	5
Belangen	3	5
Relatie	3	5
Organisatie	4	4
Proces	3	4
Totaal	40	45

Tabel 7.1 Beoordelingsmatrix

Het tweede advies voor het Trendlab sluit beter aan bij de opgestelde criteria voor het Trendlab. Het tweede advies sluit beter aan bij het Trendlab omdat het door het ontwikkelen van monitor voor Overijssel gebruik kan maken van betrouwbare gegevens. Het baseren van trends en ontwikkelingen op betrouwbare gegevens is volgens meerdere respondenten een randvoorwaarde om het Trendlab op te richten. De gegevens die momenteel beschikbaar zijn, zijn voornamelijk op jaarniveau en landelijk. Het is daardoor lastig om betrouwbare trends weer te geven op provinciaal of regionaal niveau. Met een monitor op provinciaal niveau kan de frequentie en gerichtheid van de data verbeterd worden. Hierdoor sluit het tweede advies beter aan op de criteria toegevoegde waarde voor de branche, de informatievoorziening en de randvoorwaarden om samen te werken. Echter kost het ontwikkelen van een monitor tijd en geld. De haalbaarheid van uitvoering, financiële haalbaarheid en de implementatietermijn vallen hierdoor lager uit dan advies 1. Advies 1 kan met een goede voorbereiding binnen een jaar opgezet worden. Er zijn geen ingrijpende veranderingen nodig voor het eerste advies. Doordat het geen ingrijpende veranderingen nodig heeft en minder innovatief is, scoort het lager bij de aansluiting op de ambities van SIT en Saxion.

Voor het uitvoeren van het advies zal het Trendlab een samenwerkingsverband moeten aangaan met meerdere partijen. Om de beschikking te krijgen tot cijfers zal de provinciale overheid mee of gemeentes mee moeten werken. Daarnaast zal er gekeken moeten worden hoe de data gekoppeld kan worden en hoe deze data geanalyseerd kan worden. Als laatste moet er gekeken worden wat de kosten zijn van het opzetten van een monitor en op welke manier deze bekostigt kan worden. De bekostiging zal moeten komen van subsidies en eventueel bedrijven die hierin willen steunen. Echter wordt er momenteel aangegeven dat bedrijven niet open staan voor het betalen van deze kosten.

Als het Trendlab opgezet kan worden tezamen met een monitor voor de toeristische branche is de haalbaarheid van het Trendlab nog niet bepaald. Er zijn meerdere risico's waar het Trendlab rekening mee moet houden. De volgende randvoorwaarden zijn opgesteld aan de hand van de risico's en randvoorwaarden uit het veld onderzoek.

- Geen eerstejaars studenten maar studenten met ervaring.
- Gemotiveerde studenten die het belang inzien van resultaat
- Docenten met kennis van trendwatchen en het analyseren van grote hoeveelheden data
- Het bieden van een goede combinatie tussen data en marktinzichten
- Een goede kwaliteitsborging op het werk van studenten
- Monitor veel iedereen te gebruiken

VII.IV PDCA-Cyclus

De eerste fase van de PDCA-cyclus is de planfase. In de planfase worden de voorbereidingen en ontwikkelingen beschreven die nodig zijn om het advies door te kunnen voeren.

Activiteit	Toelichting	Verantwoordelijken	Tijd
Planning maken op basis van de onderstaande PDCA	Er wordt een persoonlijke planning gemaakt die past in het werkschema	Manager	2 uur
Bijeenkomst plannen met provincie Overijssel en partijen	Om de samenwerking aan te gaan moet een bijeenkomst worden gepland om de samenwerking te bespreken.	Manager	2 uur
Gesprek met provincie Overijssel en partijen	Er zal een oriënterend gesprek plaatsvinden om de plannen te bespreken om tot een samenwerking te komen voor de monitor.	Manager, provincie Overijssel, partijen	3 uur
Bijeenkomst plannen Saxion ACT	Om de samenwerking aan te gaan voor het Trendlab.	Manager	1 uur
Gesprek ACT	Een gesprek omtrent onderwijs en subsidie mogelijkheden.	Manager en verantwoordelijke ACT	2 uur
Tweede gesprek provincie Overijssel en partijen	Mits de provincie open staat voor samenwerking een tweede gesprek om de mogelijkheden te bespreken om data te bundelen.	Manager, provincie Overijssel, partijen	2 uur
Tweede gesprek ACT	Een vervolg gesprek omtrent de opzet van het Trendlab en de invulling van studenten.	Manager en verantwoordelijke ACT	2 uur
Bijeenkomst plannen Saxion opleiding ACT of ICT	Om het bouwen van een monitor voor het Trendlab.	Manager	1 uur
Gesprek Opleiding ACT of ICT	Mogelijkheden bespreken bouwen van een monitor.	Manager, verantwoordelijke ACT of ICT	2 uur

Tabel 7.2 PDCA-model: planfase

Activiteit	Toelichting	Verantwoordelijken	Tijd
Ontwikkeling van de monitor	De monitor zal ontwikkeld worden in samenwerking met de studenten. Daarbij zal een database moeten worden aangeleverd met alle data.	Manager, Team van studenten	1 semester / 6 maanden
Test fase	Na ontwikkeling van de applicatie moet de app in een testfase door studenten of/en medewerkers geoptimaliseerd worden.	Manager, Team van studenten / medewerkers	3 maanden
In gebruik name van monitor	Na de test fase en verandering van de problemen in de test fase.	Manager, Team van studenten medewerkers	1 maand

Tabel 7.3 PDCA-cyclus: Do-fase

Activiteit	Toelichting	Verantwoordelijken	Tijd
Onderzoek correctheid en gebruiksvriendelijkheid	Er zal een onderzoek gedaan worden naar de monitor	Manager, partijen, studenten	1 maand
Resultaten verwerken	De resultaten worden verwerkt en geanalyseerd.	Manager, partijen, studenten	1 maand
Bijeenkomst plannen	Bijeenkomst plannen omtrent onderzoek.	Manager, partijen, studenten	1 uur
Bijeenkomst resultaten	De resultaten zullen besproken en door middel van actiepunten verbeteren aangegeven.	Manager, docenten, studenten en betrokkenen	2 uur

Tabel 7.3 PDCA-cyclus: check-fase

Activiteit	Toelichting	Verantwoordelijken	Tijd
Planning maken	Er wordt een planning gemaakt omtrent de verbeterpunten	Manager	2 uur
Verbeteren actiepunten	De actiepunten worden doorgevoerd.	Manager, docenten	2 maanden
Bijeenkomst evaluatie actiepunten	Actiepunten worden besproken. Eventuele vervolg stappen worden besproken	Manager, docenten	2 uur

Tabel 7.4 PDCA-cyclus: act-fase

Tijdens en na het ontwikkelen van de monitor zal een tweede plan fase zijn. Na het bouwen van de monitor kan het Trendlab echt aan de slag.

Activiteit	Toelichting	Verantwoordelijken	Tijd
Bijeenkomst plannen Saxion ACT	Om het onderwijscurriculum te ontwikkelen.	Manager, partijen	1 uur
Gesprek ACT	Een gesprek omtrent het inpassen van een onderwijscurriculum. in het Trendlab om studenten aan te kunnen nemen in het Trendlab.	Manager en verantwoordelijke ACT	2 uur
Tweede gesprek ACT	Een gesprek omtrent het definitief maken van het onderwijssysteem dat het Trendlab zal gebruiken.	Manager en verantwoordelijke ACT	2 uur
Selectie docenten	Selectie docenten die het Trendlab en de studenten ondersteunen.	Manager en verantwoordelijke ACT	2 weken
Gesprekken docenten	Gesprekken omtrent de mogelijkheden.	Manager	2 weken
Bijeenkomst plannen trendwatcher(s)	Om de samenwerking aan te gaan moet een bijeenkomst worden gepland om de samenwerking te bespreken.	Manager	1 uur
Bijeenkomst trendwatcher(s)	Gesprek over mogelijke samenwerking met het Trendlab om studenten te ondersteunen.	Manager, trendwatcher(s)	2 uur

Tabel 7.5 PDCA-model: plan-fase

Activiteit	Toelichting	Verantwoordelijken	Tijd
Ontwikkeling onderwijs	Ontwikkeling van het onderwijs voor de studenten.	Manager, docenten	3 maanden
Controleren onderwijs	Controle onderwijs door Saxion.	Saxion	1 maand
Onderwijs herzien	Ontwikkeling onderwijs herzien.	Manager, docenten	2 maanden
Promotie Trendlab onder studenten	Promotie online omgeving, op de website en op opleidingen zelf.	Manager	2 maanden
Bijeenkomst plannen geïnteresseerde bedrijven	Om de samenwerking aan te gaan moet een bijeenkomst worden gepland om de samenwerking te bespreken.	Manager	2 uur
Bijeenkomst geïnteresseerde bedrijven	Gesprek omtrent samenwerking met het bedrijf als case voor studenten.	Manager	3 uur
Start Trendlab	Studenten gaan onder begeleiding aan de slag om de trends en ontwikkelingen die zij uit de monitor halen en door marktinzichten.	Manager, bedrijf en studenten.	1 semester

Tabel 7.6 PDCA-cyclus: Do-fase

Activiteit	Toelichting	Verantwoordelijken	Tijd
Onderzoek tevredenheid studenten en bedrijf	Er zal een onderzoek gedaan worden naar de tevredenheid van de studenten.	Manager, docenten	Gedurende het semester
Resultaten verwerken	De resultaten worden verwerkt en geanalyseerd.	Manager	1 maand

Bijeenkomst plannen	Bijeenkomst plannen omtrent onderzoek.	Manager	1 uur
Bijeenkomst resultaten	De resultaten zullen besproken en door middel van actiepunten verbeteren aangegeven.	Manager, docenten, studenten en betrokkenen	2 uur

Tabel 7.7 PDCA-cyclus: check-fase

Activiteit	Toelichting	Verantwoordelijken	Tijd
Planning maken	Er wordt een planning gemaakt omtrent de verbeterpunten	Manager	2 uur
Verbeteren actiepunten	De actiepunten worden doorgevoerd.	Manager, docenten	2 maanden
Bijeenkomst evaluatie actiepunten	Actiepunten worden besproken. Eventuele vervolg stappen worden besproken	Manager, docenten	2 uur

Tabel 7.8 PDCA-cyclus: act-fase

Financiële haalbaarheid

Voorafgaand aan de uitvoering van het onderzoek is, in overleg met de betrokken partijen, vastgesteld dat een financiële analyse in dit onderzoek nog niet mogelijk is omdat hier momenteel nog geen gegevens over zijn, daarnaast is het doel van het dit rapport om de haalbaarheid te bepalen van het idee. Ook tijdens het onderzoek zijn weinig tot geen financiële gegevens vrij gekomen vanuit het Saxion.

Over het bouwen van een monitor is helaas weinig bekend. De kosten kunnen gedrukt worden als het door technische studenten van het Saxion wordt uitgevoerd. Als dit niet kan, zal het uitgevoerd worden door externe partijen. Als er wordt gekeken naar het bouwen van een app waarbij maatwerk voor nodig is en gegevens uit externe databronnen gehaald moet worden, kost dit al gauw meer dan €20.000 euro (appspecialisten, n.a.).

Als het Trendlab niet gesubsidieerd kan worden dan het Saxion bedragen de kosten van medewerkers rond de €110,- per uur. Het is van groot belang dat studenten goed begeleid worden. De uren die nodig zijn hangen af van de uiteindelijke vorm die het Trendlab krijgt binnen het onderwijs.

Trendwatchers kunnen worden ingehuurd door het Trendlab of een waarde transactievorm krijgen in de vorm van tijd voor tijd of kennis. Uit het interview blijkt dat de trendwatchers hier tot op zekere hoogte voor openstaan.

Wanneer het Trendlab een derde geldstroom dient te worden, wordt de haalbaarheid van het Trendlab zeer klein geacht. Uit het veldonderzoek blijkt dat de toeristische branche niet open staat voor abonnementsvormen of facturaties. De waarde transactie moet op basis van wederkerigheid en waarde bepaling achteraf zijn.

Belang van het advies

Het belang van het advies is groot voor het Trendlab. Het positieve advies geeft het startsein voor het op te zetten Trendlab. Door het onderzoek weet het SIT dat er vraag is vanuit de toeristische branche en dat deze vraag inspeelt op de ideeën van het SIT. Het idee om een Trendlab op te zetten heeft door het onderzoek een goede fundering. Daarnaast is duidelijk welke risico's de branche ziet. De risico's kunnen worden meegenomen waardoor er een sterkere samenwerking kan plaatsvinden.

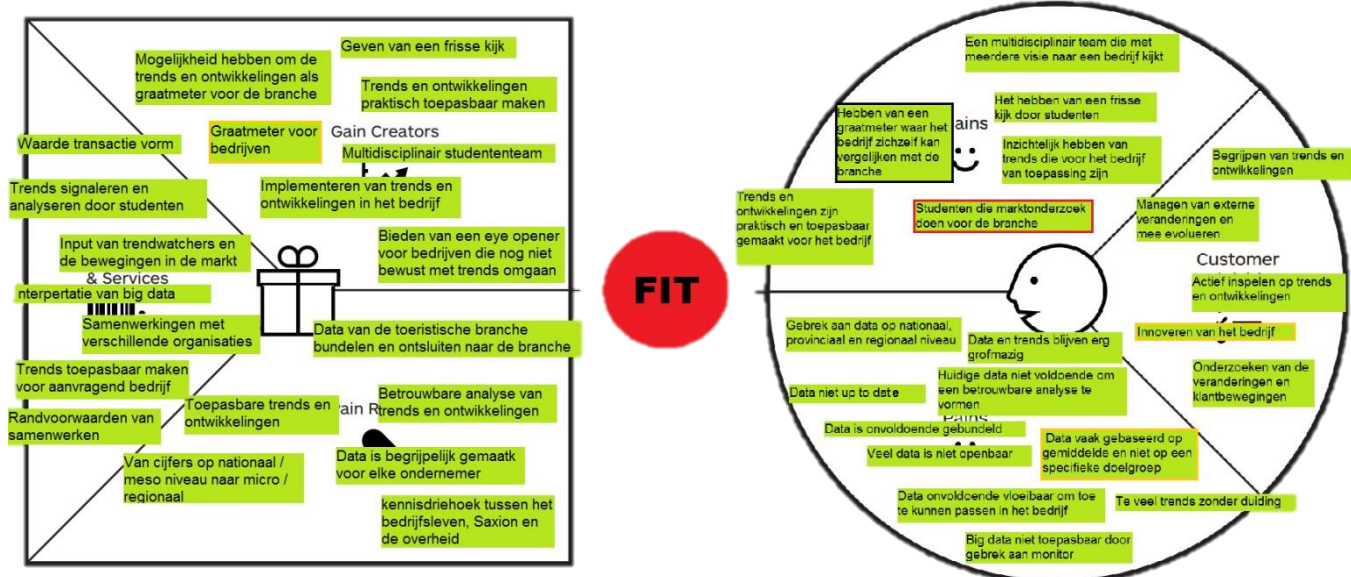
VII.V Conclusie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de adviesvraag:

Op welke wijze kan het Trendlab een juiste waardepropositie creëren door middel van informatievoorziening in trends en ontwikkelingen voor de Toeristische Branche?

Het Trendlab kan een juiste waardepropositie creëren door de pijnpunten en voordelen te beantwoorden met haar voordeelverschaffers en pijnverzachters (Afbeelding 7.2). Deze wordt in de onderstaande ad lib verduidelijkt:

Het Trendlab helpt de toeristische branche in Overijssel met het actief in spelen op trends en het begrijpen van trends door het inzichtelijk en toepasbaar maken van trends met een multidisciplinair studenten team. De monitor draagt bij aan beschikbaarheid en betrouwbaarheid van data. Hierdoor kunnen studenten trends en ontwikkelingen praktisch toepasbaar maken en geeft het een frisse blik voor ondernemers.



Afbeelding 7.2 Waardepropositie model FIT – De invulling van deze fit staat groot in bijlage 11. Samenwerken met studenten, bedrijven en de overheid is de belangrijkste factor om het Trendlab succesvol te laten zijn. Het is van groot belang dat eerder opgestelde randvoorwaarden uit het literatuur onderzoek worden gewaarborgd tijdens de samenwerking met de verschillende organisaties. Voor een goede samenwerking zal het Trendlab moeten zorgen voor een betrouwbare database. Vervolgens kunnen studenten door een combinatie van data-analyse en marktinzicht betrouwbare, creatieve en nieuwe trends uiten en deze van duiding voorzien voor de Overijsselse toeristische branche. Het Trendlab speelt op deze manier van trendwatchen in op de vraag vanuit de toeristische branche. Echter zijn er meerdere risico's waar het Trendlab rekening mee moet houden. De volgende randvoorwaarden zijn opgesteld aan de hand van de risico's en randvoorwaarden uit het veld onderzoek.

- Geen eerstejaars studenten maar studenten met ervaring.
- Gemotiveerde studenten die het belang inzien van het resultaat.
- Docenten met kennis van trendwatchen en het analyseren van grote hoeveelheden data.
- Het bieden van een goede combinatie tussen data en marktinzichten.
- Een goede kwaliteitsborging op het werk van studenten.
- De monitor zal beschikbaar moeten zijn voor iedereen.
- Waarde transactie op basis van wederkerigheid.

Nawoord

Reflectie op eigen handelen

Na een stoomcursus in de eerste week begon ik in februari echt met het schrijven van mijn thesis. Het begin van de thesis verliep voorspoedig. Meerdere inspirerende gesprekken met de opdrachtgever leidde echter tot een vrij groot kader. Ik realiseerde mij op dat moment niet dat ik geen financieel, kwalitatief en kwantitatief onderzoek in één kon doen. Door verschillende afspraken met mijn thesis begeleider heb ik uiteindelijk in samenspraak met de opdrachtgever een goed kader kunnen vinden voor mijn thesis. Deze zoektocht bracht mij bij het waardepropositie model van het canvas model in plaats van het volledige canvas model. Het vaststellen van een model gaf een goede houvast waardoor ik mijn thesis binnen de kaders kon blijven houden en een gericht thesis voorstel kon schrijven.

Mijn thesis proposal defence kwam voor mijn gevoel iets te vroeg. Dit gevoel werd beaamt door de eerste en tweede examiner. Ik kreeg de keuze om door te gaan met een 6 of mijzelf opnieuw te bewijzen in een herkansing. Samen met de eerste en tweede begeleider heb ik ervoor gekozen om mijn thesis voorstel volledig over te doen. Twee weken later mocht ik voor de tweede keer mijn thesis proposal defence houden. Deze heb ik succesvol en met vertrouwen mogen afronden. Door te kiezen voor een herkansing heb ik twee weken vertraging opgelopen. Echter zie ik de keuze voor een herkansing niet als een faalmoment maar als een extra kans. Het doen van de herkansing gaf mij niet alleen een kans om het beter te doen maar ook om mijn thesis beter te begrijpen en mijn kader te verscherpen. Mocht ik opnieuw voor deze keuze worden gezet, zal ik dezelfde keuze maken.

Door de twee weken vertraging liep ik achter op schema. Het schema dat ik voor mijzelf had gemaakt, had al niet heel veel ruimte doordat ik van 23 tot en met 28 mei mee ging naar het Studenten Reiswerk Congres. Tussen het proposal defence en het inleveren van mijn interviewguides heb ik meerdere prettige gesprekken gehad met mijn eerste examiner. De zeer praktische en kritische blik die meneer Janssen wierp op mijn thesis was zeer bruikbaar en heeft mijn thesis zeker te een hoger niveau gebracht.

Samen met meneer Janssen had ik afgesproken dat hij de interviewguides zou controleren alvorens ik daadwerkelijk de wei in ging. Door het tijdgebrek ben ik na twee weken wachten begonnen met de interviews zonder dat hier daadwerkelijk feedback op is geweest. De maandag van het eerste gesprek heb ik contact gehad met meneer Janssen waardoor ik nog wel enkele toevoegingen kon doen in mijn gesprek met de eerste trendwatcher. Echter is er nooit een officieel moment van goedkeuring geweest. Hier had ik zelf meer de leiding in moeten nemen. Graag had ik hier ook meer de tijd voor willen nemen maar deze was er helaas niet meer door een eerdere keuze om het Thesis proposal defence te herkansen.

De donderdag voor Macedonië had ik mijn laatste interview. Doordat er steeds enkele dagen tussen interviews zaten kon ik de gesprekken direct uittypen. Na het laatste interview zijn alle interviews open gecodeerd. Dit betekende dat ik na Macedonië nog twee weken had om van axiaal coderen te werken naar een perfect advies. Helaas was ik door de vertraging niet in staat mijn gehele thesis voor een feedback moment in te leveren. De maandag na mijn thesis heb ik een feedback moment gehad op een deel van het ingeleverde rapport. Alhoewel het geen feedback was om mijn volledige verslag heb ik door het gesprek wel de vertaalslag kunnen maken van een theoretisch verslag naar een verslag dat opbouwt naar een advies.

Als ik nu had mogen kiezen om de Reiswerk Studenten Challenge te laten vervallen om meer tijd te hebben voor mijn thesis, had ik dit niet gedaan. Deze week heeft mij zo enorm ontwikkeld op persoonlijk vlak. De ontwikkeling die ik heb gemaakt in deze week heeft mij veel verder geholpen in mijn thesis. Daarnaast heeft het mij veel goede moed en energie gegeven om de thesis af te ronden en twee weken lang alles op alles te zetten om het goed af te ronden. Ik zou iedereen aanraden om deze week op te offeren omdat het mijn thesis verder heeft gebracht.

Ik ervaar mijn thesis periode als de meest waardevolle periode binnen Saxion. Mijn thesis heeft mij geholpen zeer kritisch naar mijzelf te kijken. Daarnaast is het houden van interviews zeer waardevol geweest voor mijn eigen ontwikkeling. Ik zag heel erg op tegen de interviews met professionals, deze angst is veranderd naar een vertrouwen in mijzelf.

Naar aanleiding van dit onderzoek heb ik de volgende leerdoelen opgesteld:

- De leiding nemen in het onderzoek. Het is mijn onderzoek waarvoor ik zelf de verantwoordelijkheid voor draag en niet moet wachten op anderen.
- Vertrouwen hebben in mijzelf waardoor ik sterker en beter in mijn schoenen sta op lastige momenten.

Reflectie op de waarde van de thesis

Verschillende onderdelen van deze thesis kunnen een waarde hebben voor de toeristische branche. De behoefte van een goede informatie voorziening. Het theoretisch kader geeft een uitgebreide uitleg over de randvoorwaarden van samenwerking. Deze randvoorwaarden kunnen geïmplementeerd worden in samenwerkingen of als controle gebruikt worden om de samenwerking te controleren.

Daarnaast kan de thesis als inspiratie gelden voor bedrijven die gebruik willen maken van het waardepropositie model. De thesis geeft een brede uitleg over het model en kan als voorbeeld dienen hoe het gebruikt kan worden. Mocht de Trendlab om financiële redenen niet haalbaar worden geacht, biedt het andere de kans om op basis van deze thesis alsnog in te spelen op de vraag van de toeristische branche.

Literatuurlijst

- Appspecialisten (n.a.). *De kosten van een app laten maken*. Gevonden op 10 juni 2016 op het internet: <https://www.appspecialisten.nl/kennisbank/de-kosten-van-een-app-laten-maken-zie-wat-andere-apps-hebben-gekost-van-%E2%82%AC-2500-tot-%E2%82%AC>
- Ávila, A. L. (2011) *AM Report UNWTO Technology in tourism*. Gevonden op 1 maart 2016 op het internet: http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwtodigitalresources_volume1_techtourism_eng.pdf
- Baarda, B., & de Goede, M. (2009). *Basisboek Methoden en Technieken* (3^e ed.). Groningen , Nederland: Wolters-Noordhoff bv.
- Baarda, B., de Goede, M., Bakker E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V. & Van der Velden (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek* (3^e ed.). Groningen , Nederland: Wolters-Noordhoff bv.
- Blanco, J. (2011) *AM Report UNWTO Technology in tourism*. Gevonden op 15 maart 2016 op het internet: http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwtodigitalresources_volume1_techtourism_eng.pdf
- Brotherton, B. (2008). *Researching Hospitality & Tourism. A student guide*. London, England: Sage publications Ltd.
- Duysters, G.M. and Van Den Oord, A. (2010) *Handboek Strategische Allianties*, HAS 's-Hertogenbosch. <http://docplayer.nl/1957712-Handboek-strategische-allianties.html>
- Engels, M. (2010). *Bouw moet waarde achteraf bepalen*. Gevonden op het internet op 23 april 2016: http://vernieuwingbouw.nl/sites/vernieuwingbouw/files/Artikel_Cobouw_Bouw%20moet%20waarde%20achteraf%20bepalen_17112010.pdf
- Fablabenschede (n.a). *Informatie*. Gevonden op het internet op 23 maart 2016: <http://www.fablabenschede.nl/informatie/>
- Fablabenschede (n.a). *Kosten*. Gevonden op het internet op 23 maart 2016: <http://www.fablabenschede.nl/informatie/kosten/>
- Groen, B. & Hafkamp, M. (2013). *Visie op Hospitality, Business, Onderwijs en Onderzoek*. Saxion, Deventer.
- Harinck, F. (2008). *Basisprincipes praktijkonderzoek* (4^e ed.). Garant uitgevers, Apeldoorn. (Page 53)
- Houtgraaf, D. en Bekkers ,M. (2013). *Klantgestuurde businessmodellen : innoveren tot in het hart van je organisatie*. 2e herziene druk. Van Duuren Management, Culemborg
- ICSB (n.a.). *hoe nieuwe businessmodellen tot groei leiden*. Gevonden op het internet op 28 maart 2016: <http://icsb.nl/artikelen/hoe-nieuwe-businessmodellen-tot-groei-leiden/>
- Jonker, J. (2014). *Nieuwe business modellen. Samen werken aan waardecreatie*. Academic Service , Den Haag

- Kaats, E. & Opheij, w. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Kluwer, Deventer
- Maenhoudt (2008) <http://www.trendsverklaard.nl/illus/Mhr0204n11.pdf> Nederhoed, P. (2011). Helder rapporteren (10^e ed.). Houten, Bohn stafleu van Loghum.
- Mandour, y., Brees K. & Wenting R. (2012). *Groeimodellen. Creëer nieuwe business*.
- Marketing Oost (n.a.). *Kennis innovatie & productontwikkeling*. Gevonden op het internet op 16 april 2016: <http://www.marketingoost.nl/nl/kennis-innovatie-productontwikkeling/kennis-innovatie-productontwikkeling/>
- Molen, van der, K. (2016). *Wat doet het SIT*.
- NBTC (2014). *Economisch belang*. Gevonden op het internet op 18 februari 2016: http://kerncijfers.nbtc.nl/nl/magazine/8374/764062/economisch_belang.html
- ANVR (2015). *Travel Tommorrow. Envision the future of travel*. Gevonden op het internet op 13 maart 2016: https://www.anvr.nl/publicatie/TravelTomorrow_Report-2943.pdf
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (2014). *Value proposition design*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
- Provoost, K. (2014). *Nieuwe verdienmodellen voor toerisme*. Gevonden op het internet op 19 april 2014: <http://www.kenniscentrumtoerisme.nl/k/nl/n664/news/view/17673/14295/nieuwe-verdienmodellen-voor-toerisme.html>
- Saxion (2015). *Inside Living Technology*. Gevonden op het internet op 16 februari 2016: <http://insidelivingtechnology.saxion.nl/nld/#!7-checklist>
- Saxion (2015). Portfolio. Gevonden op het internet op 22 februari 2016: <https://saxion.nl/site/index/innoveert/Portfolio/>
- Saxion (2015). *Innovation days*. Gevonden op het internet op 22 februari 2016: <https://saxion.nl/site/index/innoveert/innovation-days/>
- Saxion (2016). *Saxion Strategisch Plan 2016–2020*. Gevonden op het internet op 16 maart 2016: <https://www.saxion.nl/wps/wcm/connect/3f28d7d3-bb52-41f4-a3dd-a201bf936b39/Saxion+Strategisch+Plan+16-0+NL.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=3f28d7d3-bb52-41f4-a3dd-a201bf936b39>
- Saxion (2012). *Saxion Strategisch Plan 2012–2016*. Gevonden op het internet op 14 April 2016: https://saxion.nl/wps/wcm/connect/2b052a44-fba7-4d95-92e8-2a8ee9ef5ae7/Strategische+Agenda+Saxion+2012-2016_nw.pdf?MOD=AJPERES
- Saxion (n.a.). *Bedrijven Frequently Asked Questions*. Gevonden op het internet op 23 maart 2016: <https://www.saxion.nl/fastforward/site/bedrijven/bedrijvenfaq#2>
- Saxion (2012). Businessplan Hospitality Business School 2012–2016. Saxion, Deventer.
- Spencer, S. (2011). *Google power search* (1^e ed.). O'reilly media, Sebastopol. (PAGE 49)

Stichting Innovatie Recreatie en Ruimte (2016). *Wat is STIRR*. Gevonden op het internet op 16 april 2016: <http://www.recreatieenruimte.nl/stichting-innovatie-recreatie-ruimte/wat-is-stirr/>

Twynstra Gudde (n.a.). *Effectieve samenwerkingsmodel*. Gevonden op het internet op 28 maart 2016: <https://www.twynstraguddekennisbank.nl/figuur/effectieve-samenwerkingsmodel>

UNWTO (2014). *Glossary of tourism terms*. Gevonden op het internet op 28 maart 2016: <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/staticunwto/Statistics/Glossary+of+terms.pdf>

UNWTO (2010) *International Recommendations for Tourism Statistics*. Gevonden op het internet op 28 maart 2016: http://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83rev1e.pdf#page=51

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek* (5^e ed.). Boom Lemma uitgevers, Den Haag.

Verwijmeren, J. (2010). *Qualitative Research*. London, England: Pearson Custom Publishing.

Bijlagen

Bijlage 1 Definiëring Trendlab

Voor het op te richten Trendlab zijn een aantal begrippen en richtlijnen van belang om de dienst goed te onderbouwen. Door de begrippen te definiëren kan de waardepropositie van het Trendlab beter gefundeerd worden.

Living Technology & de Toeristische branche

De focus van het Saxion is dit jaar veranderd van High Tech Systemen en Materialen (HTSM). Naar een focus op Living Technology. Living Technology wordt door Saxion gedefinieerd als: Toegepaste technologie die in concrete behoeften van de mens, maatschappij, bedrijfsleven voorziet (Saxion, 2012). De verandering van deze focus sluit nauw aan bij de ambities van het Trendlab. Bij Living Technology staan juist de niet technologische vakgebieden centraal (Saxion, 2015).

Bij het opzetten van het Trendlab moet rekening gehouden worden met de visie van Saxion. Volgens Saxion voldoet een initiatief aan Living Technology als het multidisciplinair is met tenminste drie vakgebieden, toepassingsgericht: een nieuwe toepassing voor consumenten, professionals of organisaties en co-creatie is van belang met academies of met andere partijen. Ook moet het Trendlab een economische impact hebben, een maatschappelijke impact en het moet voortkomen uit onderwijsinnovatie (Saxion, 2015).

Kennis is een belangrijke motor om innovatie te stimuleren en daarmee de kwaliteit en duurzaamheid van de toeristische sector te vergroten (Kenniscentrum toerisme, n.a.). Door de toeristische branche te onderzoeken, wordt er een sector onderzocht die een grote bijdrage levert aan de Nederlandse samenleving en veel invloeden vanuit de technologie kent. Naast een groot maatschappelijk belang heeft de sector ook een aanzienlijke economische (6% van de beroepsbevolking is werkzaam in de toeristische sector met 65 miljard euro aan bestedingen in Nederland) betekenis (NBTC, 2014). Daarnaast heeft de reisbranche een van de hoogste online marktaandelen van alle detailhandel categorieën en groeien online uitgaven aan reizen naar verwachting verder met 23% in 2020 (ANVR, 2015).

De toeristische branche is een vakgebied waarbij de technologie niet centraal staat maar wel steeds meer onderdeel uitmaakt van de diensten. Technologie is een substantieel deel van de toeristische branche geworden. Ávila Technology in Tourism UNTWO (2011) schrijft: "The international tourism industry is rapidly adopting a third "T": "Travel, Tourism and Technology. We must continue to work on incorporating new technologies in our day management of tourism businesses and destinations; it's clear that there's no turning back."

Belang voor Saxion

Het Strategisch Plan 2016–2020 (Saxion, 2016) beschrijft dat er een sterke samenhang tussen onderwijs en beroepspraktijk en noodzakelijk is. Kennis is van waarde wanneer de beroepspraktijk deze kan toepassen.

De veranderende wereld vraagt om professionals die snel kunnen reageren op nieuwe situaties en die kansen zien en weten te benutten. Het leren van studenten die open staan voor innovaties en de impact ervan. Daarnaast is onderzoek een belangrijke component van het onderwijs. De student leert kennis toe te passen, kritisch te reflecteren en resultaten te analyseren. Interdisciplinaire samenwerking van studenten uit verschillende domeinen spreekt vanzelf (Saxion, 2016).

Kennis wordt momenteel nog onvoldoende ontsloten naar de beroepspraktijk (B. Olde Hampsink, persoonlijke communicatie, 2 februari, 2016). Het Trendlab zal de koppeling worden tussen de kennis van Saxion en de kennisvraag vanuit de beroepspraktijk. Daarnaast gaat het Trendlab studenten de gelegenheid bieden om trends en ontwikkelingen te volgen, creëren en/of watchen. Hierdoor zijn ze constant bezig met het werkveld, zien innovaties en zijn bezig met het onderzoeken van veranderingen in de samenleving. Door interdisciplinair samen te werken kan het Trendlab in de toekomst niet alleen trends en ontwikkelingen voor de toeristische branche ontwikkelen maar ook voor andere branches. Daarnaast kunnen studenten van andere branches trends en ontwikkelingen uit hun branche doorgeven aan de toeristische branche waardoor er een co-creatie ontstaat. Het Trendlab ondersteunt en versterkt het strategisch plan van Saxion en biedt daarnaast de mogelijkheid voor bedrijven en organisaties om goed op de markt in te spelen doordat zij inzicht krijgen in de trends en ontwikkelingen in de samenleving.

Visie HBS

De visie van de Hospitality Business School (HBS) is gekoppeld aan de visie van Saxion. De visie van de HBS is ten opzichte van de visie van Saxion meer gericht hospitality. Het businessplan van de HBS 2012 – 2016 heeft als motto 'hands on, minds on, hearts on'. De HBS streeft naar actueel, innovatief en representatief onderwijs en onderzoek met en voor de internationale markt en onze studenten en medewerkers (Saxion, 2012).

Een manager Toerisme & Recreatie ontwikkelt tijdens zijn studie 10 competenties. Één van deze competenties is het ontwikkelen van een visie op veranderingen en trends in de externe omgeving en ontwikkelen van relaties, netwerken en ketens. Daarnaast zijn er nog negen andere competenties waarin de manager Toerisme & Recreatie zich tijdens de opleiding in ontwikkelt (zie bijlage 1).

Het Trendlab heeft als doel om trends en ontwikkelingen in de toeristische branche duidelijk en zichtbaar te maken. Het inzichtelijk maken van trends en ontwikkelingen gaat samen met studenten gebeuren. Het doel van het Trendlab komt daarin goed overeen met de competenties die de HBS verwacht van een afgestudeerde manager Toerisme & Recreatie. Het actief zoeken naar nieuwe mogelijkheden voor de branche geeft de student de mogelijkheid zijn visie goed te ontwikkelen tijdens zijn studie.

De visie van de HBS werkt de aan talentgericht gastvrij onderwijs met aandacht voor vorming en vakmanschap in een leeromgeving met de kenmerken van Het Nieuwe Werken. Een Learning Community waarin studenten, onderzoekers, docenten, medewerkers en werkveld met en van elkaar leren. De reis wordt onderzoekend en ontwerpend met elkaar afgelegd in sterke teams en in co-creatie met studenten, onderzoekers en werkveld (Visie op HBS, 2013). Het Trendlab gaat goed inspelen op de visie van de HBS. Door samen te werken met het werkveld wordt de weg naar een Learning Community versterkt. Het doel van het trendlab is onder andere om samen te werken met het werkveld. Hierdoor kan kennis gedeeld worden en komt er de mogelijkheid om samen met bedrijven te werken aan co-creatie.

Kennis delen is één van de pijlers van Het Nieuwe Werken. Volgens Het Nieuwe Werken in de Visie van de HBS moet kennis altijd en overal beschikbaar zijn. Tot op heden is de kennis die de HBS niet overal en altijd beschikbaar. Het Trendlab zal een deel van de kennis die de HBS maakt delen en verspreiden. Het maakt het mogelijk om op gebied van trends en ontwikkelingen kennis overal en altijd beschikbaar te hebben.

Volgens Groen & Hafkamp (2013) staat de HBS voor de opgave om zowel Hospitality Business als Onderwijs & Onderzoek in een vloeibare samenleving vorm te geven. Het vraagt om verder doordenken, uitwerken en uitproberen met elkaar, vanuit een onderzoekende houding in wisselende netwerken in en buiten de Learning Community met inzet van ieders talenten. Dus op de manier die past in de vloeibare samenleving. Het Trendlab gaat hierin bijdragen door samen te werken met bedrijven en studenten. De vloeibare samenleving kent veel trends en ontwikkeling. Het is aan het Trendlab om deze inzichtelijk te maken voor de toeristische branche.

Volgens Csikszentmihalyi (1999) in de Visie op Hospitality Business Onderwijs en Onderzoek vraagt de vloeibare samenleving om talentgericht werken. Als mensen daarin hun passie en talent weten te volgen en daarmee vaak in het flowgebied werken zal hun kennisniveau stijgen en kunnen zij moeilijker taken aan. Daarnaast zal het Trendlab het talentgerichte onderwijs stimuleren en creativiteit bevorderen door studenten hun eigen visie te laten creëren op gebied van trends en ontwikkelingen in de toeristische branche.

Winst oogmerk Saxion

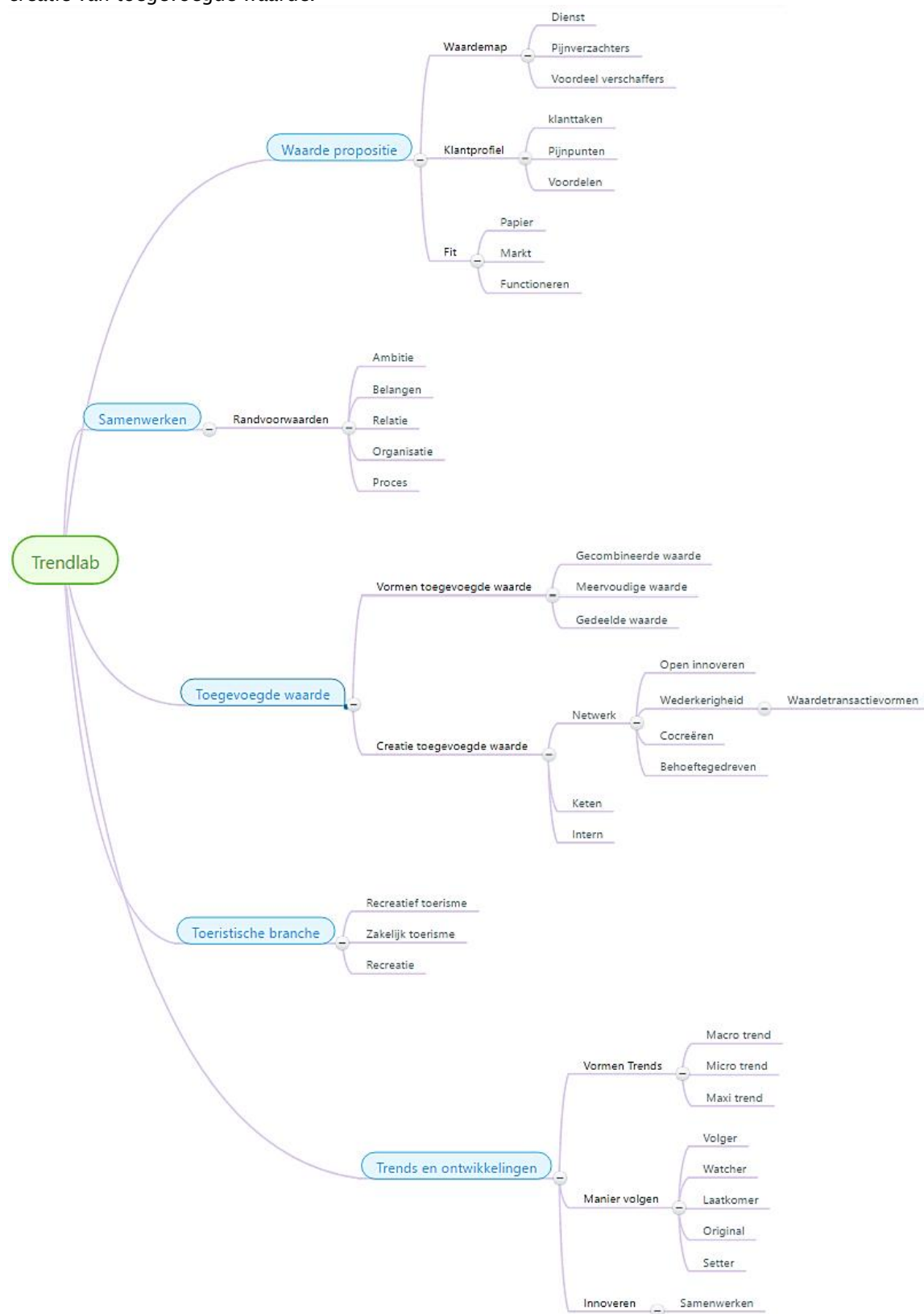
Saxion werkt zonder winstoogmerk (sax.nl, 2011). Het Trendlab zal als onderdeel van Saxion ook zonder winstoogmerk moeten werken.

Binnen Saxion zijn twee voorbeelden hoe de kosten van de dienst teruggewonnen worden zonder dat er een winstoogmerk is. Het FabLab is een organisatie zonder winst oogmerk. Het FabLab biedt diensten aan tegen een realistische prijs. Open source en kennisdeling staan bij het FabLab hoog aangeschreven. Zij bevorderen dit door 25% korting op de machinekosten te geven wanneer er een Fabmoment wordt geschreven (Fablabenschede, n.a.). Saxion FabLab Enschede maakt organisatorisch deel uit van Academie LED. Het FabLab stimuleert innovaties door bedrijven en particulieren ideeën/ concepten om te laten zetten tot een product (Fablabenschede, n.a.).

Daarnaast heeft Saxion het Fastforward programma. Dit programma is ook in samenwerking met bedrijven en zonder winstoogmerk. Hierdoor biedt Fastforward uiterst concurrerende tarieven. Alumni studenten krijgen het minimumloon en daarnaast betaalt het bedrijf een maandelijks bedrag aan Fastforward voor begeleiding en het ontwikkelprogramma van de trainee (Saxion, n.a.).

Bijlage 2 Operationalisering

Aan de hand van de conclusies in het theoretisch kader zijn de kernbegrippen samenwerken, trends en ontwikkelingen en waardepropositie geoperationaliseerd. In het kernbegrip waardepropositie komen toegevoegde waarde en businessmodellen bij elkaar samen. Het waardepropositie model beschrijft de creatie van toegevoegde waarde.



Bijlage 3 Zoekmethoden en AAOCC Methode

Nederhoed (2011) beschrijft twee methoden om literatuur te zoeken. Deze twee methoden zijn de systematische methode en de sneeuwbalmethode.

Systematische methode

De systematische methode maakt uitsluitend gebruik van zoektermen. Deze worden systematisch ingevoerd in verschillende catalogi en informatiebestanden, de bibliotheek en in de zoekmachines op het internet. Bij samenwerken is alleen gezocht op samenwerking, samenwerken en samenwerkingsmodellen via het internet en in verschillende boeken.

Sneeuwbalmethode

Bij de sneeuwbalmethode vraag je, zo lang als het mogelijk is, publicaties op die gebruikt worden in publicaties die je al gevonden hebt. Dit leidt tot een steeds groter wordende sneeuwbal van informatie (Nederhoud, 2011). De sneeuwbalmethode wordt gestopt op het moment dat er voldoende informatie is over het onderwerp. Bij het woord toerisme is gestopt nadat er meerdere volledige definities gevonden waren bij de kernbron. Daarnaast is er gekeken naar de volledigheid die de definities dekken over het begrip.

De twee methodes sluiten elkaar niet uit. Binnen dit onderzoek wordt ook gebruik gemaakt van beide methoden. Eerst is er door middel van de zoektermen informatie ingewonnen via het internet en boeken, waarna de informatie is aangevuld door gebruik te maken van de gebruikte bronnen in de gevonden literatuur. Door het gebruik van beide methodes is er een completer beeld ontstaan.

De onderstaande boeken zijn gebruikt in het theoretisch kader. De boeken leggen de basis voor het creëren van waarde en het model dat gekozen gaat worden om de waardepropositie vorm te geven. Bij het beoordelen van de resultaten zijn de AAOCC-criteria gebruikt zoals beschreven in bijlage 3.

- Mandour, Y., Brees K. & Wenting R. (2012). *Groeimodellen. Creëer nieuwe business*.
- Jonker, J. (2014). *Nieuwe business modellen. Samen werken aan waardecreatie*.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (2014). *Value proposition design*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey

Tijdens het zoeken is gebruik gemaakt van verschillende zoekmachines:

- www.books.google.com, is gebruikt voor artikelen en boeken over de definiëring van samenwerken, toerisme, samenwerken, nut van samenwerken, waardecreatie en waardepropositie.
- www.saxionbibliotheek.nl, in de Saxion bibliotheek is gezocht naar boeken die gebruikt zijn in het rapport. Daarnaast is de Saxion bibliotheek gebruikt voor het opzoeken van documenten over Saxion zelf.
- www.picarta.nl, in picarta is gezocht naar artikelen voor samenwerking.
- www.hbo-kennisbank.nl is gebruikt om thesen van personen over hetzelfde onderwerp op te zoeken om vanuit daar de gebruikte bronnen te zoeken op het internet.
- www.google.com is gebruikt om artikelen en afbeeldingen op het internet te zoeken. Daarnaast is [google.com](http://www.google.com) gebruikt om originele bronnen op te zoeken uit artikelen, boeken en thesen van personen. Daarnaast is Google gebruikt om bronnen te zoeken voor de definiëring van toerisme en trends & ontwikkelingen.

De literatuur die gebruikt is in dit rapport is beoordeeld aan de hand van de AAOCC-criteria. Deze criteria kunnen voor zowel boeken, rapporten en artikelen als voor internetsites gebruikt worden. AAOCC staat voor:

- Authority
- Accuracy
- Objectivity
- Currency
- Coverage

Bij authority gaat het erom in hoeverre de auteur en de uitgever geloofwaardig en gekwalificeerd zijn. Accuracy kijkt naar de validiteit, betrouwbaarheid, of de feiten de conclusies ondersteunen en de manier van refereren in de gebruikte informatie.

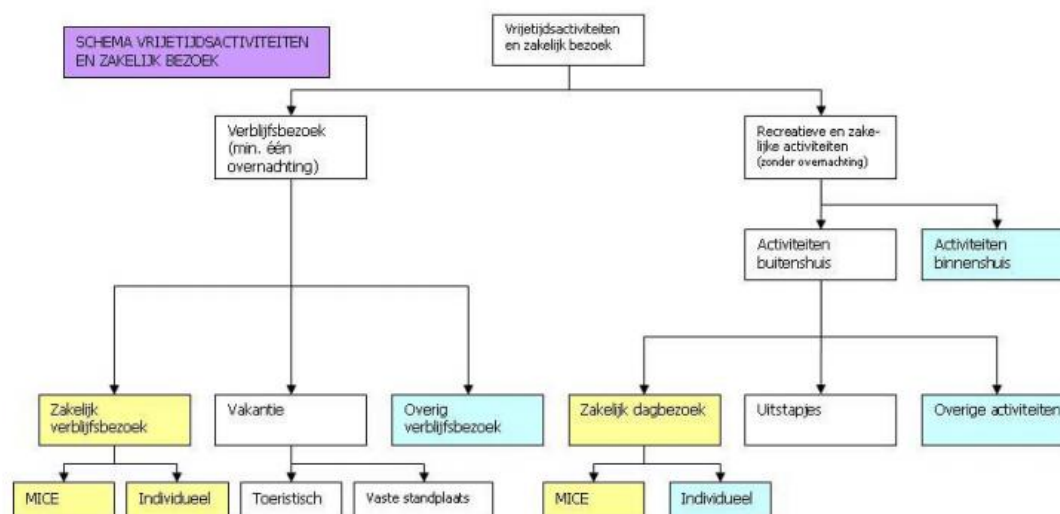
Objectivity bekijkt wat de auteurs willen bereiken, hoe de interpretaties en implementaties redelijk zijn, wat de informatie is (feit, mening, parodie of satirisch) en of er een impliciete of expliciete neiging is. Bij currency wordt gekeken naar de actualiteit van de publicatie, de website geüpdatet is en of er geen foute informatie op staat. Het laatste criterium is coverage. De vraag die bij dit criterium gesteld wordt, is of de informatie compleet en relevant is (Spencer, 2011).

Bron	Ávila, A. L. in <i>AM Report UNWTO Technology in tourism</i> .
Authority	Ávila is de director Executive Master in Tourism Management op de IE Business School.
Accuracy	Ávila is lid van UNWTO Affiliate members en is een professioneel netwerk van de UNWTO.
Objectivity	Alhoewel de auteur duidelijk zijn mening geeft in het artikel is het gegrond door de modellen waar de IE Business School zich mee bezig houdt.
Currency	Het rapport is in 2011 uitgegeven en kan beoordeeld worden als bruikbaar voor dit rapport.
Coverage	Informatie over de invloed van technologie in het toerisme is van belang omdat dit grote invloed heeft op de huidige ontwikkelingen in de branche.

Boek	Nieuwe business modellen
Authority	Dit boek is officieel uitgegeven, dus de schrijver is betrouwbaar.
Accuracy	Er zijn continu bronverwijzingen in de tekst, de resultaten zijn daarom betrouwbaar.
Objectivity	De auteur geeft geen mening in dit boek.
Currency	Het boek is voor het laatst uitgegeven in 2014, gegevens zijn daarom up-to-date.
Coverage	Informatie over businessmodellen is van belang, omdat dit deel van het opzetten van het Trendlab is.

Boek	Value proposition design
Authority	Dit boek is officieel uitgegeven, dus de schrijver is betrouwbaar.
Accuracy	Er zijn continu bronverwijzingen in de tekst, de resultaten zijn daarom betrouwbaar.
Objectivity	De auteur geeft een mening in dit boek maar heeft betrekking tot de mogelijkheden van het invullen van het value proposition model en niet op de uitkomst of opbouw.
Currency	Het boek is voor het laatst uitgegeven in 2014, gegevens zijn daarom up-to-date.
Coverage	Informatie over het value proposition design is van belang, omdat dit deel van het opzetten van het Trendlab is.

Bijlage 4 Schema vrijetijdsactiviteiten



Bijlage 5 Clusters vrijetijdsactiviteiten

Ten behoeve van de landelijke zijn twee criteria gehanteerd: stuurbaarheid vanuit vrijetijdsbeleid (waaronder activiteiten niet in verenigingsverband) en de focus op activiteiten buiten de normale woonomgeving (duur minimaal 2 uur).

1. De volgende recreatieve activiteiten worden niet meegenomen in de standaard op basis van het criterium stuurbaarheid (waaronder activiteiten in verenigingsverband):

- a. Buitenrecreatie: naar de volkstuin
- b. Waterrecreatie en –sport: zwemmen in binnenbad in verenigingsverband
- c. Zelf sporten: alle sporten voor zover sporten ondernomen in verenigingsverband
- d. Sportwedstrijd bezoeken: alle amateurwedstrijden
- e. Wellness/beauty/ontspanning: voor zover ondernomen in verenigingsverband
- f. Recreatief winkelen: markt bezocht, tuincentrum en winkelen voor plezier in stadsdeelcentrum of wijkcentrum
- g. Overige culturele-, hobby- verenigingsactiviteiten en cursussen: alle activiteiten

Activiteiten die passen binnen de standaard

Buitenrecreatie: Recreëren aan water (zee, meer, rivier, plas e.d.)*) Recreëren niet aan water (park, bos e.d.)*) Wandeling voor plezier Fietstocht voor plezier Toertochtjes met de auto Toertochtjes met de motor Tocht met rondvaartboot *) bijv. zonnen, luieren, picknicken, e.d.

Waterrecreatie en –sport: Kanoën Roeien Surfen Varen met motorboot / jacht Vissen Zeilen Zwemmen in binnenbad (niet in verenigingsverband) Zwemmen in buitenbad

Zelf sporten (niet in verenigingsverband): Atletiek Aquajoggen Badminton Basketbal

Biljarten/snooker/poolen Darten Duiken Denksport (bridge, schaken, dammen, etc.) Fitness / aerobic / steps / spinning / etc. Golf Gymnastiek / turnen Handbal Hockey Honkbal / softbal Jeu de Boules Joggen / hardlopen / trimmen Korfbal Mountainbiken Paardensport Schaatsen Schietsport/handboog Skaten / skeeleren Skiën / langlaufen / snowboarden Squash Tafeltennis Tennis Vecht- en verdedigingssport Voetbal Volleybal Wandelsport Waterpolo Wielrennen

Sportwedstrijd bezoeken: Betaald voetbalwedstrijd (o.a. ere- en eerste divisie) Professionele wedstrijd andere sport

Wellness / beauty / ontspanning (niet in verenigingsverband): Schoonheid- en beauty behandeling Kuurbaden Sauna bezoek Yoga / Tai Chi / Meditatie e.d. Zonnebank

Attracties bezocht: Attractiepark / pretpark Ballonvaart ondernomen Dierentuin / vogelpark / zeeaquarium / etc. Kermis Rommelmarkt / vlooiemarkt / zwarte markt Speeltuin Sier- en heemtuin Kinderboerderij Boerderij (agro-toerisme) KennisAs – GOBT, TNH/ATCB en ZHBT 42

Evenement bezocht: Beurs / tentoonstelling / show Cultureel evenement / festival Jaarmarkt / braderie / corso Kerstmarkt (alleen in nov. / dec.) Muziek evenement / festival

Recreatief winkelen: Factory Outlet Center Gewinkeld in binnenstad Meubelboulevard, woonmall bezocht

Cultuur: Ballet / dansvoorstelling bezocht Bezoek aan oudheidkundige objecten Bioscoop of filmhuis bezocht Cabaretvoorstelling bezocht Concert (pop/jazz/blues/rock) bezocht Galerie of atelier bezocht Klassiek concert/opera/operette bezocht Monument / bezienswaardigheid bezocht (zoals kastelen, kerken, dorpen of stadsdelen) Museum bezocht Musical bezocht Toneelvoorstelling bezocht

Uitgaan: Bar / café bezoek Bowlen / kegelen Casino, speelhal e.d. Dance- / houseparty Discobezoek Op terras zitten Uit eten in restaurant / eetcafé Uit eten (fastfood / snackbar)

Bijlage 6 Interviewguides

Interviewguide Kennis

- Bedanken voor meewerken
- Toestemming vragen om het gesprek op te nemen
- Korte inleiding over mijzelf en het onderzoek
- Tijdsduur aangeven
- Persoonlijke informatie en bedrijfsinformatie

Onderzoeksvraag: Wat zijn de verwachtingen vanuit de toeristische branche over het trendlab?

Deelvraag	Subvraag	Overige vragen voor dit onderwerp
Organisatie	○ Functie ○ Missie & visie bedrijf ○ Missie persoon	○ Wat voegt u met uw organisatie toe aan de toeristische en recreatieve sector?
Trends & ontwikkelingen	○ Hoe wordt er momenteel ingespeeld op trends en ontwikkelingen door de toeristische branche?	○ Wordt er bewust met t&o omgegaan?
Kenniscreatie	○ Welke tools worden er gebruikt om de toeristische branche te analyseren?	○ Wordt er al samengewerkt? ○ Zo ja, op wat voor manier werken jullie hiermee samen? ○ Wat voegt het analyseren van T&O toe aan de analyses of rapporten?
Pains	○ Wat ontbreekt er momenteel op gebied van informatievoorziening van trends en ontwikkelingen in de toeristische branche? ○ Waar kan het Trendlab waarde toevoegen aan de huidige manier van informatievoorziening op gebied van trends en ontwikkelingen?	○ Wat mist u op gebied van informatievoorziening op gebied van trends en ontwikkelingen? ○ Wat zijn de voornaamste vragen vanuit de toeristische branche? ○ Waar zou het Trendlab voor u een toegevoegde waarde in kunnen zijn?
Gains	○ Wat zijn de doelen en voordelen die het Trendlab voor de toeristische branche kan faciliteren?	○ Hoe kan het Trendlab deze vervullen? ○ Hoe zouden wij u daarin kunnen faciliteren? ○ Op welke manier verwacht u
Samenwerken	○ Wat zijn de mogelijkheden om met uw organisatie samen te werken?	○ Wat voor soort samenwerkingsrelatie wil de toeristische branche met het Trendlab aangaan? ○ Wat zijn de randvoorwaarden voor de

		organisaties om samen te kunnen werken ○ Wat verwacht u vanuit ons om dit te realiseren?
Waarde transactie	○ Wat voor soort waarde transactie staat u voor open met het Trendlab?	

Ter afsluiting:

- Waren de vragen duidelijk?
- Nog aanvullingen op het gesprek?
- Weet u nog mensen die over dit onderwerp/deze vragen meer kunnen vertellen en die ik kan benaderen voor een interview?
- Is het mogelijk om nog contact op te nemen met eventueel aanvullende vragen?
- Hartelijk bedanken voor de tijd en moeite!

Interviewgide Branche

- Bedanken voor meewerken
- Toestemming vragen om het gesprek op te nemen
- Korte inleiding over mijzelf en het onderzoek
- Tijdsduur aangeven
- Persoonlijke informatie en bedrijfsinformatie

Onderzoeksvraag: Wat zijn de verwachtingen vanuit de toeristische branche over het trendlab?

Deelvraag	Subvraag	Overige vragen voor dit onderwerp
Organisatie	○ Functie ○ Missie & visie bedrijf ○ Missie persoon	○ Wat voegt u met uw bedrijf toe aan de toeristische en recreatieve sector?
Trends & ontwikkelingen	○ Speelt uw organisatie in op trends en ontwikkelingen? ○ Hoe wordt er momenteel ingespeeld op trends en ontwikkelingen door de toeristische branche?	○ Wordt er bewust met t&o omgegaan? ○ Wordt er al samengewerkt om inzicht te krijgen in t&o? ○ Zo ja, op wat voor manier werken jullie hiermee samen?
Pains	○ Wat ontbreekt er momenteel op gebied van informatievoorziening van trends en ontwikkelingen in de toeristische branche?	○ Wat mist u op gebied van informatievoorziening op gebied van trends en ontwikkelingen?
Gains	○ Wat zijn de doelen en voordelen die het Trendlab voor de toeristische branche kan faciliteren? ○ Waar kan het Trendlab waarde toevoegen aan de huidige manier van	○ Waar zou het Trendlab voor u een toegevoegde waarde in kunnen zijn? ○ Hoe kan het Trendlab deze vervullen? ○ Hoe zouden wij u daarin kunnen faciliteren?

	informatievoorziening op gebied van trends en ontwikkelingen?	
Samenwerken	Wat zijn de mogelijkheden om met uw organisatie samen te werken?	- Wat voor soort samenwerkingsrelatie wil de toeristische branche met het Trendlab aangaan? - Wat zijn de randvoorwaarden voor de organisaties om samen te kunnen werken - Wat verwacht u vanuit ons om dit te realiseren?
Waarde transactie	Wat voor soort waarde transactie staat u voor open met het Trendlab?	

Ter afsluiting:

- Waren de vragen duidelijk?
- Nog aanvullingen op het gesprek?
- Weet u nog mensen die over dit onderwerp/deze vragen meer kunnen vertellen en die ik kan benaderen voor een interview?
- Is het mogelijk om nog contact op te nemen met eventueel aanvullende vragen?
- Hartelijk bedanken voor de tijd en moeite!

Interviewguide Beste practice

- Bedanken voor meewerken
- Toestemming vragen om het gesprek op te nemen
- Korte inleiding over mijzelf en het onderzoek
- Tijdsduur aangeven
- Persoonlijke informatie en bedrijfsinformatie

Onderzoeksvraag: *Wat zijn de randvoorwaarden om het Trendlab op te zetten?*

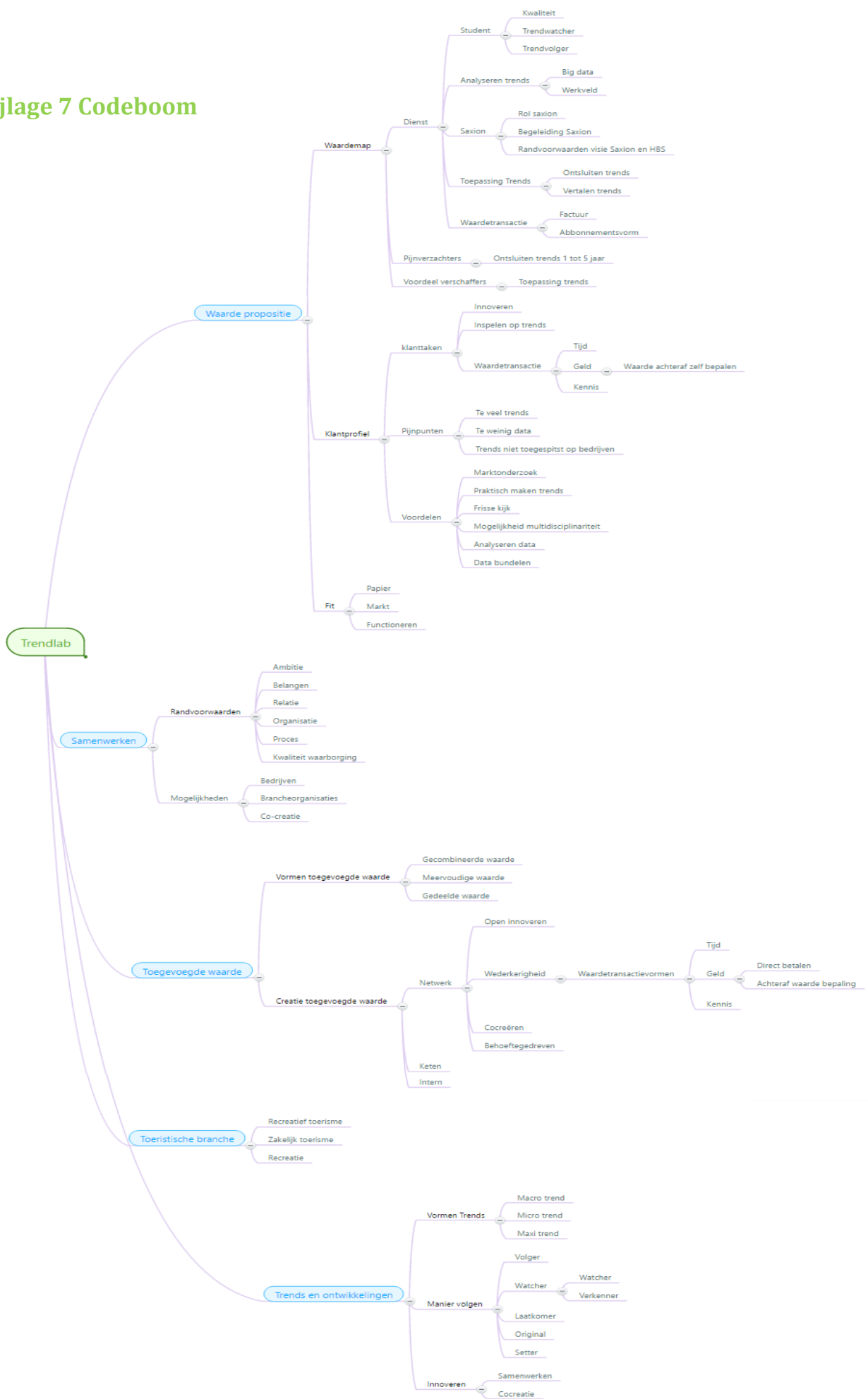
Deelvraag	Subvraag	Overige vragen voor dit onderwerp
Organisatie	- Functie - Missie & visie bedrijf - Missie persoon	Wat voegt u met uw bedrijf toe aan de toeristische en recreatieve sector?
Trends & ontwikkelingen	- Hoe wordt er momenteel ingespeeld op trends en ontwikkelingen door de toeristische branche? - Welke diensten biedt u aan de toeristische branche?	Wordt er bewust met t&o omgegaan?
	Welke tools gebruiken huidige trendlabs om trends te analyseren voor de toeristische branche?	- Wordt er al samengewerkt? - Zo ja, op wat voor manier werken jullie hiermee samen? - Wat voegt het analyseren

		van T&O toe aan de analyses of rapporten?
Succesfactoren	Wat zijn succesfactoren van uw organisatie?	Hoe heeft u deze bereikt?
Verbeterfactoren	Waar kan uw bedrijf nog in verbeteren?	Is het mogelijk dat het Trendlab een aandeel in kunnen zijn om dit te verbeteren?
Faciliteren T&O	Hoe faciliteren huidige trendlabs de Toeristische branche?	- Wat wordt er voornamelijk gevraagd vanuit de toeristische branche? - Wat mist u op gebied van informatievoorziening op gebied van trends en ontwikkelingen? - Wat zijn de voornaamste vragen vanuit de toeristische branche? - Waar zou het Trendlab voor u een toegevoegde waarde in kunnen zijn?
Waardetransactie	Welke manieren van waarde transactie worden er gebruikt?	

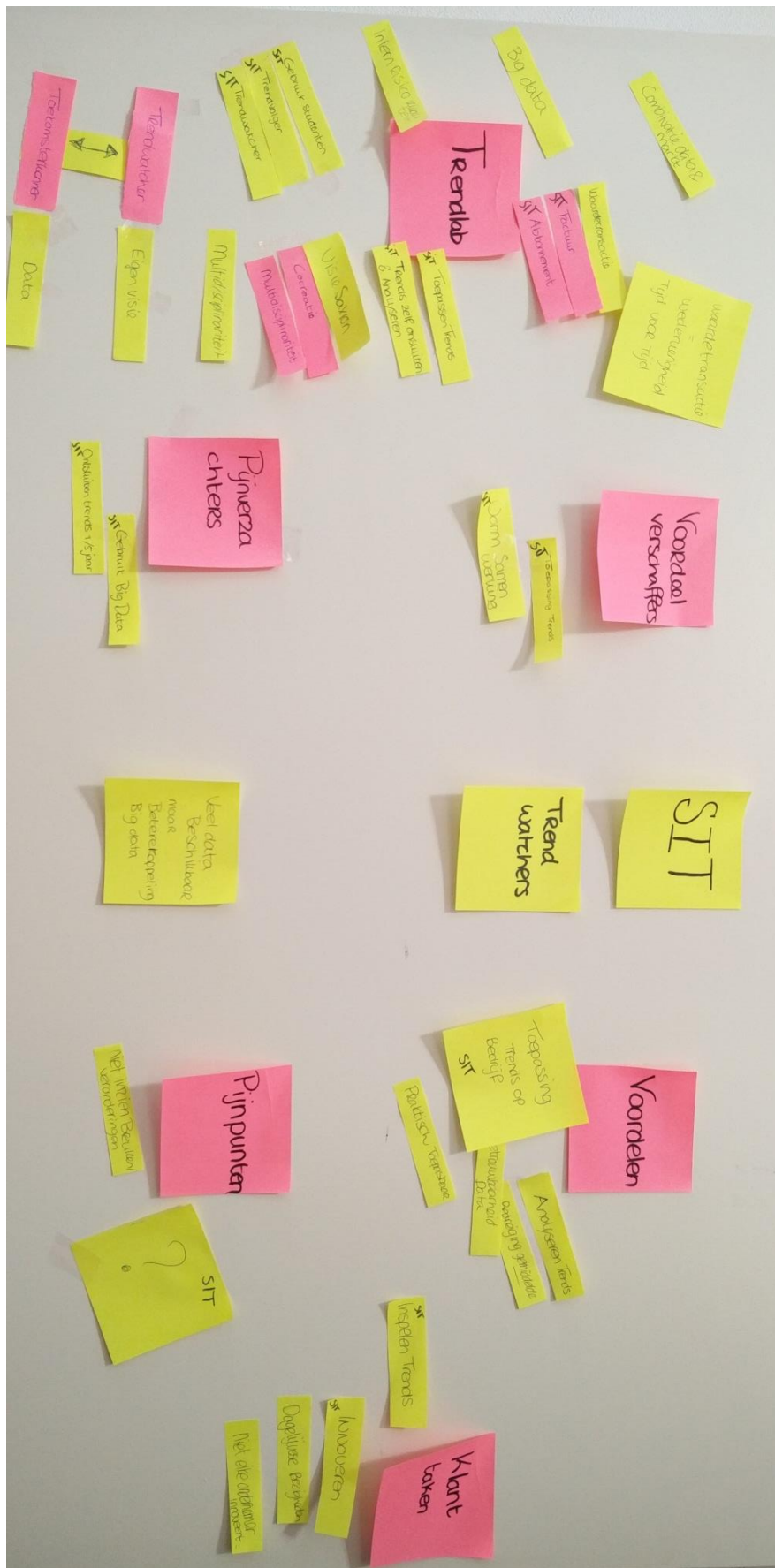
Ter afsluiting:

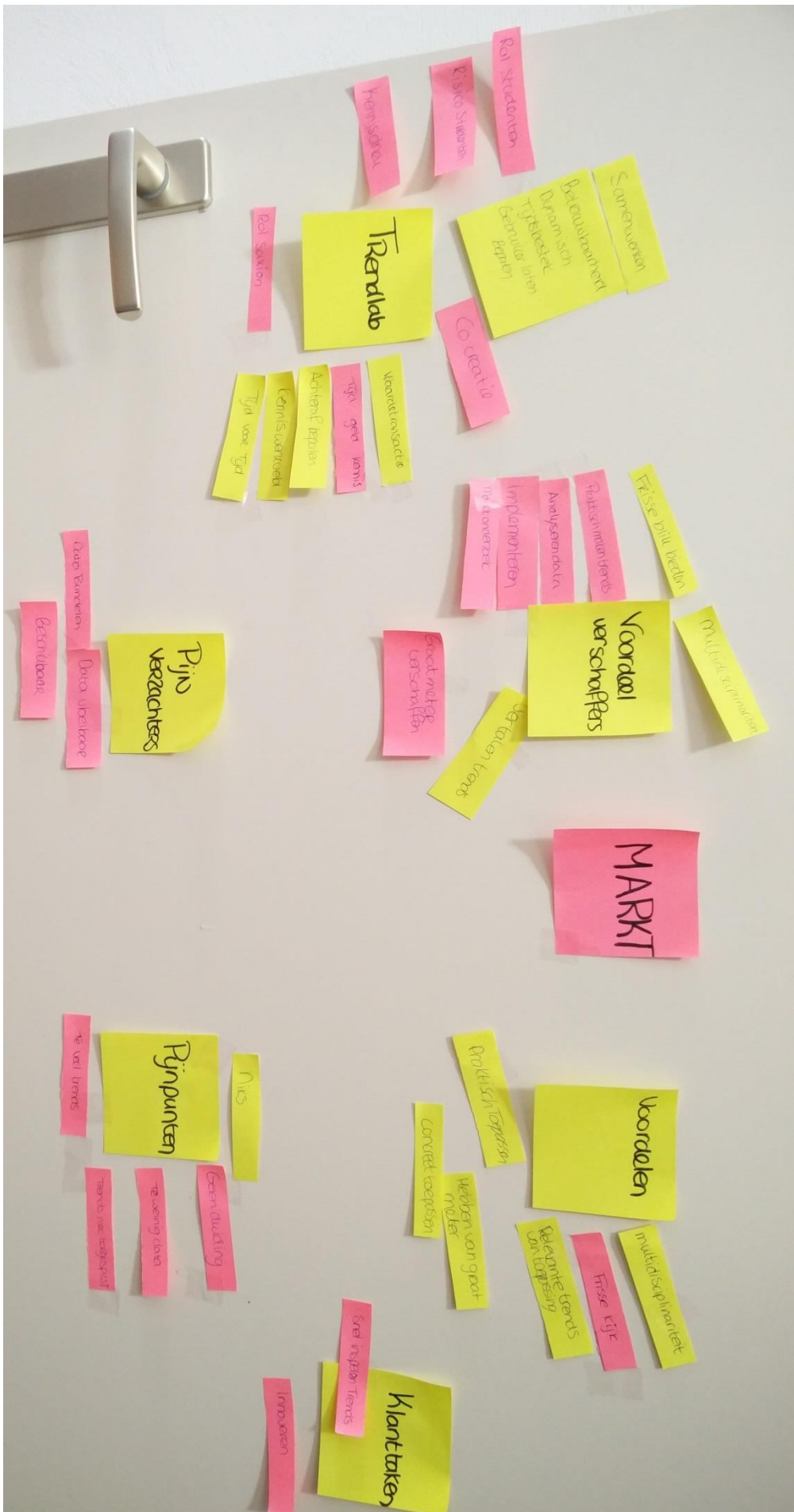
- Waren de vragen duidelijk?
- Nog aanvullingen op het gesprek?
- Weet u nog mensen die over dit onderwerp/deze vragen meer kunnen vertellen en die ik kan benaderen voor een interview?
- Is het mogelijk om nog contact op te nemen met eventueel aanvullende vragen?
- Hartelijk bedanken voor de tijd en moeite!

Bijlage 7 Codeboom

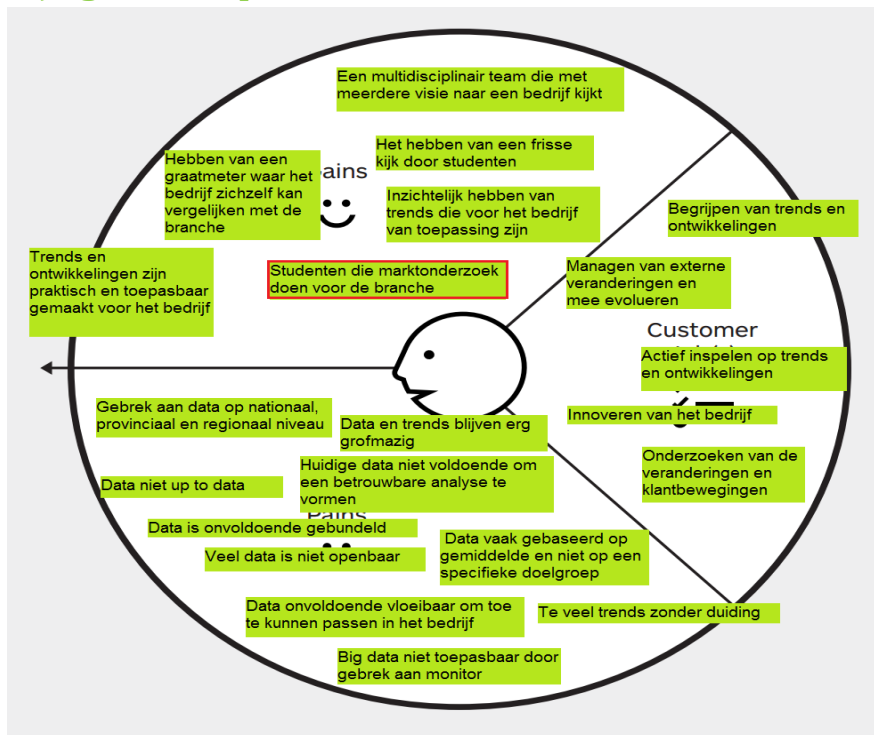


Bijlage 8 Invulling waardepropositie SIT/Best practices & markt

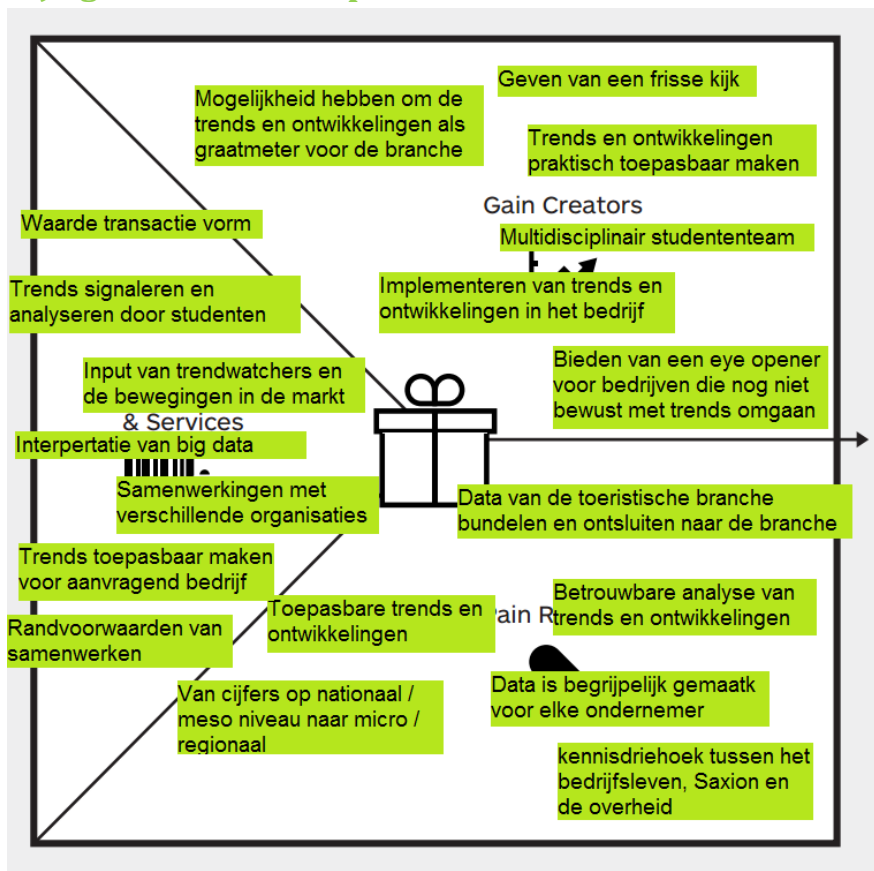




Bijlage 9 Klantprofiel



Bijlage 10 Waardemap



Bijlage 11 Waardepropositie model Trendlab

