

# Haalbaarheid van het CLC Exploratorium



**Mart van der Meijden**  
**S0193410**  
**Universiteit Twente**  
**Bacheloropdracht Bedrijfskunde**

**Begeleiders:**  
**Ir. J.W.L van Benthem**  
**Drs. P. Blik**  
**W. Karreman (CLC Enschede)**

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>3</b>
<b>Managementsamenvatting</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>5</b>
1.1 De organisatie.....	5
1.2 Probleemstelling.....	5
1.3 Deelvragen.....	6
<b>2. Theoretisch kader</b> .....	<b>7</b>
2.1 Markt.....	7
2.1.1 5 Forces model (Porter).....	7
2.1.2 Swot Analyse.....	9
2.2 Organisatie.....	9
2.2.1 Definitie dienstverleningsorganisatie.....	9
2.3 Financiën.....	10
<b>3. Methoden</b> .....	<b>11</b>
3.1 Type onderzoek en systematiek.....	11
3.2 Data verzameling.....	11
<b>4 Het haalbaarheidsonderzoek</b> .....	<b>14</b>
<b>4.1 Markt</b> .....	<b>14</b>
4.1.1 De markt voor het Exploratorium.....	14
4.1.2. Doelgroep Exploratorium.....	14
4.1.3 Verwachte klantvraag.....	16
4.1.4 Trends in de markt.....	18
4.1.5 5 Forces model (Porter).....	21
4.1.6 SWOT Analyse.....	22
4.1.7 Beantwoording deelvraag 1.....	24
<b>4.2. Organisatie</b> .....	<b>26</b>
4.2.1 Rechtsvorm.....	26
4.2.2 Locatie.....	27
4.2.3 Voorzieningen en faciliteiten.....	27
4.2.4 Personeel.....	29
4.2.5 Beantwoording deelvraag 2.....	30
<b>4.3. Financiën</b> .....	<b>32</b>
4.3.1 Investeringsbegroting.....	33
4.3.2 Financieringsplan.....	34
4.3.3 Beantwoording deelvraag 3.....	35
<b>Conclusie en aanbevelingen</b> .....	<b>36</b>
<b>Beperkingen</b> .....	<b>38</b>
<b>Bijlage</b> .....	<b>39</b>
A: Afbakening doelgebied (markt).....	39

## Voorwoord

Ter afronding van de bachelor fase Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente heb ik onderzoek gedaan naar de haalbaarheid van een Exploratorium in de stad Enschede. Het behalen van deze bacheloropdracht stelt mij in staat om te beginnen aan een aansluitende Master voor de opleiding Bedrijfskunde.

Het vinden van een geschikte opdracht was moeilijker dan verwacht, na lang zoeken ben ik uiteindelijk terecht gekomen bij de stichting het CLC Enschede. Na een zeer vriendelijke ontmoeting met de heer W. Karreman werd mij verteld dat ik een businessplan mocht gaan schrijven voor een nieuw initiatief vanuit het CLC Enschede namelijk het Exploratorium. Ik was erg enthousiast over deze mededeling, niet alleen paste dit perfect bij mijn studie maar kon ik ook een bijdrage leveren aan een startende organisatie. Helaas bleek later dat het schrijven van een businessplan niet voldoende was en dat er een onderzoek naast gedaan moest worden. Dit is uiteindelijk in overleg dit haalbaarheidsonderzoek geworden. Uiteindelijk heb ik besloten om zowel het businessplan als het haalbaarheidsonderzoek te gaan schrijven.

Ik ben het CLC Enschede zeer dankbaar voor de kans die ik heb gekregen voor deze leuke en zeer leerzame opdracht. Ik wil iedereen die betrokken is bij het Exploratorium bedanken voor alle hulp en aandacht met betrekking tot mijn opdracht. Verder wil ik de heer W. Karreman in het speciaal bedanken voor alle tijd die hij beschikbaar heeft gesteld om mij te helpen, zonder hem was het voor mij onmogelijk geweest om deze opdracht tot een goed resultaat te leiden. Vanuit de universiteit wil ik graag mijn beide begeleiders bedanken, de heer van Benthem en de heer Bliet voor hun kritische kijk en snelle hulp bij mijn opdracht.

Ten slotte wil ik het CLC Enschede veel succes wensen bij het verwezenlijken van het Exploratorium. Ik zal de ontwikkelingen met grote interesse blijven volgen.

Enschede, augustus 2012,

Mart van der Meijden,

## Managementsamenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd naar aanleiding van het verzoek van de heer Karreman om een businessplan te schrijven voor een toekomstig Exploratorium in de stad Enschede. Omdat het schrijven van een Businessplan niet voldoet aan de eisen van een wetenschappelijk onderzoek is er gekozen om een haalbaarheidsonderzoek uit te voeren naar de mogelijkheid om een Exploratorium op te zetten in de stad Enschede. De haalbaarheid wordt bepaald door het analyseren van een drietal criteria: de markt, organisatie en financiën. Op basis van dit haalbaarheidsonderzoek zal er een businessplan geschreven moeten worden.

Vanuit het CLC Enschede wat staat voor City Learning Centre Enschede, bestaat er de wens om in de stad Enschede een Exploratorium neer te zetten. Het Exploratorium kan omschreven worden als een fysieke ontdekkings- en onderzoeksruimte waar de nieuwste ICT-toepassingen op onderwijsgebied opgesteld staan. Leerkrachten, leerlingen, studenten of andere belangstellenden worden in het Exploratorium geïnspireerd en kunnen er nieuwe mogelijkheden op het gebied van 'leren met ICT' uitproberen, verkennen en ontdekken. Deze plek maakt het mogelijk om met leerlingen, docenten en bestuurders ervaring op te doen met de modernste les- en hulpmiddelen. Dat kan leiden tot autonome onderwijsinnovatie, vragen om ondersteuning, nascholing, dan wel projectaanvragen.

In Enschede en de regio Twente is er op dit moment geen bestaand alternatief voor het Exploratorium. Om te bepalen of er wel vraag is naar een Exploratorium is er gebruik gemaakt van bestaand onderzoek dat gericht is op de behoefte naar ondersteuning en nascholing op het gebied van kennismedia en onderwijsinnovatie. Uit deze onderzoeken blijkt dat hier wel degelijk vraag naar is en dat het klantenpotentieel voor het Exploratorium meer dan toereikend is. Trends in de markt tonen aan dat toekomstige problemen binnen het onderwijs als leraaruitval en kwaliteitsverlies er voor zorgen dat er vanuit de overheid gestimuleerd wordt om soortgelijke projecten op te zetten en te realiseren. Verder is er gekeken naar de aantrekkelijkheid van de markt voor het Exploratorium zelf, dit is gebeurd door het uitvoeren van een tweetal analyses. Hieruit is gebleken dat toetreding tot de markt weinig tot geen problemen op zal leveren en dat de mate van concurrentie erg laag is.

Wat de organisatie betreft is er vooral gekeken naar wat er allemaal nodig is om het Exploratorium operationeel te kunnen maken en op welke manier dit het beste kan gebeuren. Om een zo goed mogelijk overzicht te krijgen van de kosten die gemaakt zullen worden ter realisering van het Exploratorium is er bepaald over welke voorzieningen, faciliteiten en personeel er beschikt zal moeten worden in de toekomst. Hieruit is er naar voren gekomen dat er een bedrag van €268.500 geïnvesteerd zal moeten worden om het Exploratorium operationeel te maken. Door het opstellen van een investeringsbegroting en het maken van een financieringsplan is gebleken dat het vermogen na investering €131.500 bedraagt. Wat betekent dat het Exploratorium financieel ruim haalbaar is. Wel moet er de kanttkening gemaakt worden dat er €200.000 cofinanciering is van de gemeente Enschede waar pas de beschikking op gelegd kan worden als er €200.000 externe financiering verkregen wordt.

Ten slotte wordt de hoofdvraag beantwoord, deze luidt als volgt: "Is het haalbaar om een Exploratorium op te zetten in de regio Twente?" De vooropgestelde criteria: de markt, organisatie en financiën zijn na het analyseren allemaal als haalbaar beoordeeld en hierdoor kan de hoofdvraag met ja beantwoordt worden. Dit betekent dat het Exploratorium in z'n geheel haalbaar is, mits er gezorgd wordt voor €200.000 externe financiering

## 1. Inleiding

In dit hoofdstuk zal worden beschreven wat het CLC Enschede voor soort organisatie is. Verder zal duidelijk worden wat ze willen bereiken en welke problemen ze hierbij tegenkomen. Ook zullen de hoofdvraag en deelvragen aan bod komen, vanzelfsprekend zullen deze toegelicht worden.

### 1.1 De organisatie: CLC Enschede

Het City Learning Center Enschede (CLC) is een beginnende organisatie (opgericht in 2010) die zich richt op het bevorderen van verrijkend en innovatief onderwijs in de regio. In haar aanpak staat de verbinding tussen “leren, innoveren, onderzoeken en technologie” centraal. Het CLC Enschede heeft ook de taak van kennismakelaar waarin het meerdere partijen bij elkaar brengt om een meerwaarde te creëren op het gebied van innovatie in het onderwijs. Dit is mogelijk omdat het CLC beschikt over een groot netwerk met partijen die betrokken zijn binnen en buiten het onderwijs.

De visie van het CLC Enschede luidt als volgt:

**‘het laten zien, ervaren, delen, onderzoeken en ontwerpen van vernieuwend onderwijs met nieuwe en bestaande media, innovatieve middelen en succesvolle praktijken draagt bij aan duurzame kwaliteit van ons onderwijs’.**

#### *Het Exploratorium*

Het Exploratorium is een fysieke ontdekkings- en onderzoeksruimte waar de nieuwste ICT-toepassingen op onderwijsgebied opgesteld staan. Leerkrachten, leerlingen, studenten of andere belangstellenden worden in het Exploratorium geïnspireerd en kunnen er nieuwe mogelijkheden op het gebied van ‘leren met ICT’ uitproberen, verkennen en ontdekken. Deze plek maakt het mogelijk om met leerlingen, docenten en bestuurders ervaring op te doen met de modernste les- en hulpmiddelen. Dat kan leiden tot autonome onderwijsinnovatie, vragen om ondersteuning, nascholing, dan wel projectaanvragen.

### 1.2 Probleemstelling

Het probleem wat in deze opdracht onderzocht zal worden is de haalbaarheid van een Exploratorium in Enschede. Vervolgens moet er afgevraagd worden wat er nodig is om een succesvol Exploratorium op te zetten.

Een belangrijk punt op de agenda van het CLC Enschede is het opzetten van een Exploratorium in de stad Enschede. Het CLC Enschede is van mening dat het hebben van een Exploratorium in de stad Enschede een dusdanige toegevoegde waarde heeft voor de gehele regio Twente op het gebied van onderwijs. In de huidige situatie is er nog niet bekend hoe het Exploratorium zal gaan werken en wat voor diensten het zal gaan leveren in de toekomst. Met de invulling hiervan wordt gewacht totdat zeker is dat het Exploratorium haalbaar is. Wel is bekend dat het Exploratorium zal gaan werken als kennismakelaar tussen partijen binnen en buiten het onderwijs en zal het als hoofddoel hebben het stimuleren van onderwijsinnovatie. Ook zal het scholen en leraren gaan ondersteunen en onderwijzen met het gebruiken van onderwijsinnovaties.

De hoofdvraag is daarom geformuleerd als volgt:

*Is het haalbaar om een Exploratorium op te zetten in de regio Twente?*

### 1.3. Deelvragen

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld, deze dienen allen afzonderlijk beantwoord te worden. De deelvragen zijn opgesteld aan de hand van de omschrijving van een haalbaarheidsonderzoek, ook wordt beargumenteerd waarom er voor deze deelvragen is gekozen:

#### **Definitie haalbaarheidsonderzoek**

Volgens Matson, J. (2000)<sup>1</sup> is een haalbaarheidsonderzoek een analytisch instrument om tijdens de ontwikkeling van een nieuwe onderneming te laten zien hoe de onderneming opereert onder een set van voorspellingen. Deze voorspellingen gaan gepaard met factoren als de markt (prijzen, concurrentie, klantvraag, markttrends etc.) organisatie (technologie ,faciliteiten, materiaal, het productieproces , etc.) en financiën (startkapitaal, kosten van grondstoffen, lonen, etc.).

De factoren zijn elk met elkaar verbonden en beïnvloeden elkaar zowel direct als indirect. Om inzicht te krijgen in hoe de organisatie gestructureerd moet worden is er informatie over de markt nodig, denk aan de verwachte klantvraag. De klantvraag zal deels de inhoud van een dienst of product bepalen en dit heeft weer invloed op de faciliteiten, voorzieningen en materiaal waar de onderneming over moet beschikken om het product te kunnen produceren. Een duidelijk beeld over de financiën kan pas geschetst worden als bekend is waarin geïnvesteerd moet worden, dit zal voornamelijk afgeleid worden de structuur van de organisatie en de kosten om de organisatie te structureren.

Deze studie is vaak de eerste keer in een ontwikkelingsproject dat veel belangrijke informatie over het project verzameld wordt en geassembleerd wordt in één totale analyse. De studie moet aantonen hoe goed alle onderdelen onderling passen en presteren. Het resultaat moet aantonen of de voorgestelde plannen technisch en economisch haalbaar zijn.

De deelvragen zijn gecategoriseerd en onderverdeeld in de volgende drie factoren die relevant zijn voor het haalbaarheidsonderzoek zoals hierboven gelezen, deze bestaan uit: markt , organisatie en financiën.

#### **Markt**

*Deelvraag 1: Is er een markt voor het Exploratorium?*

#### **Organisatie**

*Deelvraag 2: Wat is er nodig om het Exploratorium operationeel te maken?*

#### **Financiën**

*Deelvraag 3: Is het Exploratorium financieel haalbaar?*

De volgorde van de deelvragen is bewust gekozen omdat alle drie factoren elkaar beïnvloeden. Om de organisatie vorm te kunnen geven is er informatie nodig over de markt waarin het actief is. Hetzelfde geldt voor de financiën. Als het onbekend is wat er allemaal nodig is om operationeel te zijn kan hier moeilijk een prijskaartje aan gehangen worden. Het opstellen van een eventuele begroting en het bereken van de kosten zou daarom een scheef beeld op kunnen leveren.

---

<sup>1</sup> Matson, J. (2001) *Cooperative Feasibility Study Guide: The Project Cycle*, U.S. Department of Agriculture.

## 2. Theoretisch kader

In dit haalbaarheidsonderzoek worden diverse theorieën gebruikt om de deelvragen te kunnen beantwoorden. Er is gekozen voor een logische volgorde van theorieën omdat de ene theorie input kan leveren voor een andere theorie. Ook zal er beargumenteerd worden waarom er gekozen wordt voor een bepaalde theorie. Alle theorieën zullen gekozen worden op basis van relevantie tot het haalbaarheidsonderzoek en voor beantwoording van de deelvragen. Het is de bedoeling dat de theorieën meer inzicht kunnen geven in factoren (criteria) die de haalbaarheid van de organisatie bepalen. Alle theorieën zullen per hoofdstuk besproken worden.

### 2.1 Markt

Volgens Reilly, M (1996)<sup>2</sup> is marktonderzoek een moeilijk maar noodzakelijk deel van het haalbaarheidsonderzoek. Om als organisatie (onderneming) te slagen moeten er genoeg potentiële klanten zijn die bereid zijn om een vastgestelde prijs te bepalen voor je product of dienst. Om dit te achterhalen moet er een duidelijk beeld geschept worden van wie de klant is en of er überhaupt klantvraag is. Is dit niet het geval dan is een organisatie waarschijnlijk niet in staat om een voldoende omzet te draaien om de kosten te dekken. Verder is de concurrentie en de aantrekkelijkheid van de markt een belangrijke factor die dient meegenomen te worden in het haalbaarheidsonderzoek. Als er hevige concurrentie is dan zal het erg moeilijk zijn om toe te treden en te opereren in de markt.

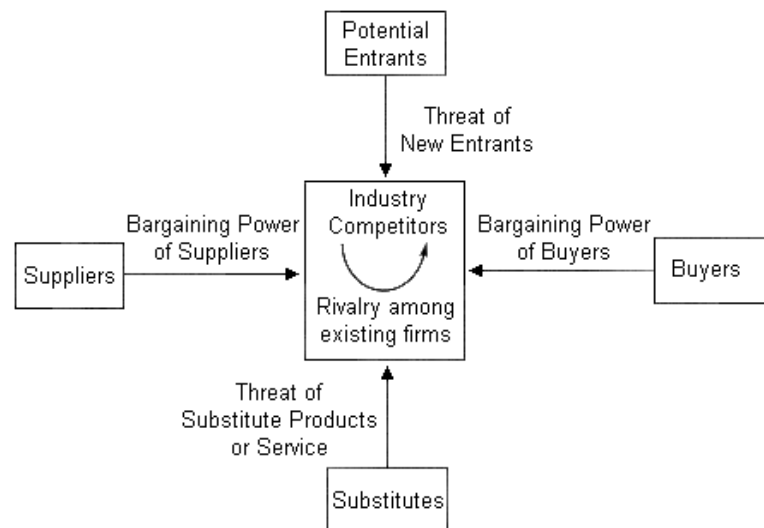
De volgende theorieën helpen de markt beter in kaart te brengen:

#### 2.1.1 5 – Forces model (Porter)

Het maken van winst hangt volgens Porter (1985)<sup>3</sup> nauw samen met vijf krachten – de mogelijkheid onderhandelingskracht van klanten, de onderhandelingskracht van leveranciers en de rivaliteit tussen de bestaande concurrentie. Porter (1985) is van mening dat de collectieve sterkte van de vijf krachten de winstgevendheid van een markt bepaald. Hoe sterker de krachten des te minder

winstgevend is de markt. Hoe zwakker de krachten des te winstgevender de markt is. De krachten beïnvloeden de winstgevendheid door hun effecten op de prijzen, kosten en benodigd investeringskapitaal. Koopkracht van de klant beïnvloed de prijs die een onderneming kan vragen, dit geldt ook voor de beschikbare substituten op een markt.

De onderhandelingskracht van de leveranciers bepalen de kosten van grondstoffen en materiaal. Kennis over de aanwezige krachten in een markt kan een onderneming help en een strategie te ontwikkelen. Zie afbeelding rechts:



<sup>2</sup> Reilly, M. (1996) *Starting a Small Business: The Feasibility Analysis*, Montana State University, Montana

<sup>3</sup> Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York.

Kenmerken van de vijf 'krachten' zijn:

*1. De dreiging van potentiële nieuwe toetreders*

- Schaalvoordelen
- Productverschillen
- Merk identiteit
- Benodigd kapitaal
- Politiek beleid

*2. Intensiteit van concurrentie*

- Groei van de industrie (markt)
- Merk identiteit
- Overstap kosten (naar concurrent)
- Diversiteit van concurrentie

*3. Macht van de afnemers*

- Volume van afname
- Overstap kosten (naar concurrent)
- Aanwezigheid van substituten
- Hoeveelheid aanwezige klanten

*4. Macht van de leveranciers*

- Overstap kosten (naar concurrent)
- Verkoop volume
- Hoeveelheid leveranciers
- Kosten ten opzichte van de totale inkoop

*5. Aanwezigheid van substituten*

- Overstap kosten (naar ander product)
- Prijs / kwaliteit verhouding substituu
- Bereidheid van een klant om over te stappen op een substituu

Omdat het CLC Enschede een (nieuwe) markt wil toetreden moet het goed voorbereid zijn. Door het toepassen van het 5- forces model krijgt men een goed inzicht in de aanwezige krachten binnen de onderwijssector. Op deze manier weet men wat de concurrentie doet en of er aanwezige substituten zijn. Vooral dat laatste is belangrijk, mocht er een goed bestaand substituu in de omgeving zijn dan heeft het Exploratorium haast geen bestaansrecht en is de toegevoegde waarde zeer beperkt.

Bestaande kritiek op het 5 forces model is dat het zich beperkt tot deze 5 krachten en zich niet richt op bijvoorbeeld innovatie en de politiek, daarom moet er wel aanvullend marktonderzoek verricht worden <sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Boddy, D. (2008) *Management: An Introduction*, Pearson Educated Limited, Harlow.



### 2.1.2 SWOT Analyse

Een SWOT analyse is een instrument dat interne sterktes en zwaktes combineert met externe kansen en bedreigingen. Door het combineren van deze factoren wordt een SWOT analyse gezien als een handige analyse voor het maken van een planning op strategisch niveau. De interne factoren worden vanuit de organisatie gemeten en geven de sterktes maar ook de zwaktes weer. De externe analyse wordt vaak gebaseerd op onderzoek naar de markt waarin een organisatie actief is, het 5 forces model van Porter kan hier goed voor gebruikt worden. Boddy, D. (2008)

Met een SWOT analyse moet men wel rekening houden dat het een rationele manier van informatie verzamelen is die gebaseerd is op de interpretatie van mensen. Het kan daarom voorkomen dat participanten binnen een organisatie geen overeenstemming hebben over bepaalde uitspraken.

SWOT Matrix

Strengths	Weaknesses
Opportunities	Threats

## 2.2 Organisatie

Om te kunnen bepalen wat voor soort organisatie het Exploratorium is zal er geprobeerd worden aan de hand van theorie een definitie op te stellen. Verder zal er voor het onderdeel organisatie geen theorie gebruikt worden omdat het puur dient ter inventarisatie voor het onderdeel financiën.

### 2.2.1 Definitie dienstverleningsorganisatie

Het Exploratorium verleent een dienst. Het is dus een dienstverleningsorganisatie. Daft (2007) omschrijft een dienstverleningsorganisatie als volgt: waar productie organisaties hun primaire bestaan halen uit het produceren van producten, volbrengen dienstverleningsorganisaties dit door middel van de productie en bevoorrading van diensten. Diensten technologie bezit de volgende eigenschappen en zijn relevant voor het Exploratorium:

1. Niet tastbare output
2. Productie en consumptie vinden tegelijkertijd plaats
3. Arbeid- en kennisintensief
4. Interactie met de klant is meestal hoog
5. Menselijke aspect is erg belangrijk
6. Kwaliteit is moeilijk te meten
7. Een snelle responsie tijd is meestal nodig
8. De locatie van de organisatie is vaak erg belangrijk

## 2.3 Financiën

Bakker, J. (2011)<sup>5</sup> zegt het volgende over de financiële situatie van een startende organisatie. Bij het starten van een organisatie moet een 'beginbalans' opgesteld worden. Deze is opgedeeld in twee overzichten de investeringsbegroting en het financieringsplan.

### **Investeringsbegroting**

De investeringsbegroting is een overzicht met alle bedrijfsmiddelen, activa, die een (startende) organisatie wil aanschaffen. Het overzicht moet zo gedetailleerd mogelijk zijn, zodat het ook daadwerkelijk helpt bij de aanschaf van de desbetreffende bedrijfsmiddelen. Om deze lijst overzichtelijk te maken, worden alle bedrijfsmiddelen gegroepeerd naar balanspost en vervolgens naar balanscategorie.

### **Financieringsplan**

Het financieringsplan geeft vervolgens antwoord op de vraag hoe alle bedrijfsmiddelen die op de investeringsbegroting staan betaald moeten worden. Het financieringsplan is opgedeeld in eigen vermogen en vreemd vermogen. Het eigen vermogen is het geldbedrag, dat bijeen is gebracht door de beleggers/participanten voor de te maken investering. Het vreemd vermogen is al het kapitaal buiten het eigen vermogen wat aangetrokken wordt voor het voeren van de onderneming.

---

<sup>5</sup> Bakker, J. (2011). *Bedrijfseconomie voor de manager*, Educatieve uitgeverij Nederland, Hilversum

## 3 Methoden

In dit hoofdstuk wordt de methodiek van het onderzoek besproken. Allereerst zal er uitgelegd worden wat voor type onderzoek dit haalbaarheidsonderzoek is en welke eigenschappen daartoe behoren. Vervolgens zal er aangetoond worden hoe er data verzameld voor de theorieën die in dit onderzoek toegepast zullen gaan worden.

### 3.1 Type onderzoek en systematiek

Omdat er in dit onderzoek veelal gebruik wordt gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden als bestaande theorieën en onderzoeken kan er gesproken worden van een beschrijvend onderzoek. De Laet, M, (2004).<sup>6</sup> Een ander kenmerk van beschrijvend onderzoek is objectiviteit en neutraliteit. Het is de bedoeling dat dit onderzoek vanuit een objectieve en neutrale blik wordt uitgevoerd. Een andere vereiste van beschrijvend onderzoek is dat er een duidelijk systematiek wordt aangehouden die door het gehele onderzoek consequent wordt doorgevoerd. Dit zal ook in dit haalbaarheidsonderzoek gebeuren. In elk hoofdstuk wordt vastgehouden aan drie factoren (deelvragen) die getoetst zullen worden aan relevante criteria. Op het einde van elk hoofdstuk zal er op basis van de criteria een conclusie worden getrokken. De gezamenlijke conclusies geven antwoord op de hoofdvraag.

### 3.2 Dataverzameling theorieën

Ter herinnering, de te gebruiken theorieën zijn: het 5-forces model van Porter, een SWOT analyse en de beginbalans. De beginbalans bestaat uit de investeringsbegroting en het financieringsplan. De manier van dataverzameling zal per theorie besproken worden.

#### 5-forces model van Porter

Voor het toepassen van het 5-forces model zal er relevante data verzameld moeten worden. Deze data dient te worden gebruikt bij het bepalen van de sterkte van de vijf 'krachten'. De manier van data verzameling wordt per 'kracht' besproken. Naast dataverzameling voor alle afzonderlijke krachten zal er gebruik worden gemaakt van een zelf verricht onderzoek naar de huidige situatie en de trends in de markt. De data in dit onderzoek zal grotendeels verkregen worden vanuit bronnen als krantenartikelen en jaarverslagen. Ook zal er gebruik worden gemaakt van de Maatschappelijke Innovatie Agenda Onderwijs van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Data verzameling per kracht:

#### *1. De dreiging van potentiële nieuwe toetreders*

Ten eerste moet er onderzocht worden wat er nodig is om te kunnen toetreden tot de markt waarin het Exploratorium actief zal zijn. Vervolgens kunnen er uitspraken worden gedaan in welke mate toetreding tot de markt mogelijk is. De data verzameling zal gedaan worden door in gesprek te gaan met Dhr. Karreman. Dhr. Karreman is als voorzitter nauw betrokken bij het Exploratorium en heeft een helder beeld bij wat er nodig om een initiatief als het Exploratorium op te zetten.

#### *2. Intensiteit van de concurrentie*

Om er achter te komen wie de concurrentie is en in welke mate de concurrentie een bedreiging vormt zal ik gebruik gaan maken van documenten die ik toegestuurd gekregen heb van het CLC Enschede. Om inspiratie op te doen voor het Exploratorium hebben zij goed gekeken naar de concurrentie en hier veel informatie over verzameld, denk hierbij aan

---

<sup>6</sup> De Laet, M, (2004). *Marktonderzoek*, De Boeck, Antwerpen.

brochures en ondernemingsplannen. Deze documenten moeten data opleveren over waar de concurrentie zich bevindt, de soorten diensten die ze leveren en de schaalvoordelen waar ze over beschikken.

### *3. Macht van de afnemers*

Hier zal gebruik worden gemaakt van twee bestaande onderzoeken die gericht zijn op de klantvraag naar onderwijsinnovatie op het gebied van ICT. Dit zijn recente onderzoeken die verkregen zijn via het netwerk van het CLC Enschede. Het betreft een onderzoek van kennisnet: Didactiek in Balans 2011 voortgezet onderwijs en een onderzoek van FrySearch Schoolmedia in basisonderwijs 2010. In deze onderzoeken wordt er gekeken naar welke vraag er bestaat en van wie deze vraag afkomstig is. Door het gebruiken van deze onderzoeken moet het duidelijk worden in welke mate er vraag is naar datgene wat het Exploratorium wil gaan leveren. Ook moet er bepaald worden hoeveel klanten er aanwezig zijn in het doelgebied van het Exploratorium, deze data is grotendeels beschikbaar en aanwezig in het ondernemingsplan van het CLC Enschede.

### *4. Macht van de leveranciers*

Allereerst moet er de vraag gesteld worden wie de leveranciers zijn van het Exploratorium. Om dit beter in kaart te brengen zal ik een beroep doen op Dhr. Karreman en andere participanten die betrokken zijn bij het opzetten van het Exploratorium. Deze personen hebben het meest duidelijk beeld over wie de toekomstige leveranciers zullen zijn van het Exploratorium. Verder heb ik de beschikking over een 'Mindmap' met informatie over mogelijke leveranciers, deze is afkomstig van het CLC Enschede. Deze 'Mindmap' is een internettool waarmee informatie op een grafische manier weergegeven kan worden.

### *5. Aanwezigheid van substituten*

Net als bij de intensiteit van de concurrentie zal gebruik worden gemaakt van informatie die verzameld is door het CLC Enschede.

## **SWOT analyse**

De data die verzameld is voor het 5-forces model zal grotendeels ook bruikbaar zijn voor de SWOT analyse. Zo kan een hoge bedreiging van concurrentie ook een weakness of een threat zijn voor het Exploratorium, etc. Verder zal voor het verzamelen van data voor de strengths/weaknesses en de oppertunities/ threats net als bij het 5-forces model een beroep worden gedaan op Dhr. Karreman en participanten betrokken bij het Exploratorium.

## **Openingsbalans**

Om invulling te kunnen geven aan de openingsbalans zal er veel data verzameld moeten worden over kostenposten maar ook over financieringsmiddelen. Om te kijken welke kosten er verbonden zijn aan het opzetten van het Exploratorium zal er geweten moeten worden wat er allemaal nodig om het Exploratorium te kunnen realiseren. Dit zal behandeld worden in het hoofdstuk Organisatie. In dit hoofdstuk zal er geïnventariseerd worden wat er allemaal nodig is om een Exploratorium te kunnen open in de stad Enschede. Data verzameling zal plaatsvinden door het bestuderen van ondernemingsplannen van de concurrentie, op deze manier kan er afgekeken worden wat zij allemaal nodig hadden en hoeveel dat gekost heeft. Andere eventuele kostenposten kunnen in kaart gebracht worden door het zoeken naar offertes of actuele prijsopgaven van benodigde middelen. Dit kan via het internet of door contact op te nemen met desbetreffende instellingen of bedrijven. Verder zijn er vanuit het CLC Enschede ook eisen waaraan voldaan zal moeten worden. Om deze eisen beter in kaart te brengen zal ik een beroep doen op Dhr. Karreman en andere betrokkenen bij het

Exploratorium. Dit geldt ook voor alle beschikbare financiële gegevens, denk hierbij aan toegezegde sponsoring of subsidies. De openingsbalans is zoals eerder vermeld op te delen in twee aparte onderdelen. Dit zijn de investeringsbegroting en het financieringsplan. In dit hoofdstuk worden de methoden die in dit onderzoek gebruikt worden besproken.

## 4. Haalbaarheidsonderzoek

In dit hoofdstuk zal per onderdeel bekeken worden of het Exploratorium haalbaar is. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende onderdelen: de markt, de organisatie en de financiën. Aan het eind van elk onderdeel zal er een conclusie worden getrokken en wordt er een deelvraag beantwoord. Het beantwoorden van alle deelvragen zal het uiteindelijk mogelijk maken op de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

### 4.1 Markt

In dit hoofdstuk wordt de markt waarin het Exploratorium actief is nauwkeurig geanalyseerd. Allereerst moet bepaald worden in welke markt het Exploratorium precies actief is en hoe groot deze markt is. Vervolgens wordt er gekeken naar trends binnen deze markt. Een belangrijk onderdeel is het bepalen wie de doelgroep is voor het Exploratorium en wat de klantvraag is van deze doelgroep. Ten slotte wordt er een 5- forces en een SWOT analyse uitgevoerd om de positie van het Exploratorium in de markt te bepalen. De bevindingen die gedaan worden in dit hoofdstuk moeten de eerste deelvraag kunnen beantwoorden:

*Is er een markt voor het Exploratorium?*

#### 4.1.1 De markt voor het Exploratorium

Om de markt te kunnen onderzoeken moeten eerst helder zijn in welke markt het Exploratorium actief zal zijn. De bedoeling is dat het Exploratorium zich zal gaan vestigen in de stad Enschede. Vanuit het CLC Enschede is de gewenste doelmarkt de regio Twente, met als belangrijkste stad Enschede. Voor een duidelijke afbakening van de doelmarkt zie bijlage A. De primaire markt waarin het Exploratorium actief zal zijn is die van het onderwijs. En dan vooral gericht op de nichemarkt onderwijsinnovatie.<sup>7</sup>

#### 4.1.2 Doelgroep Exploratorium

Binnen de markt (branche) onderwijs zijn verschillende doelgroepen aanwezig. Daarom moet er een duidelijke afbakening zijn welke klanten (doelgroepen) relevant zijn voor het Exploratorium. Er zijn erg veel verschillende type scholen. Denk hierbij aan het primair (basis) onderwijs, voortgezet onderwijs, MBO, HWO en WO. En de meeste van deze typen onderwijs zijn weer onder te verdelen in sub groepen, bijvoorbeeld het voortgezet onderwijs: VMBO, HAVO, VWO etc. Ook kan men denken aan het speciaal onderwijs. Het CLC Enschede heeft een duidelijke visie als het gaat om de doelgroep die zij willen bereiken. Ondernemingsplan CLC Enschede (2009)

*In de opstartfase van het Exploratorium zijn de volgende doelgroepen relevant:*

- Primair onderwijs:
  - Leerlingen (Hoogbegaafden)
  - Leraren
  - Management: Directie, Teamleiders
  - ICT – Coördinatoren
  - Onderwijsassistenten
  - Besturen
- Voortgezet onderwijs:
  - Leerlingen (Hoogbegaafden)
  - Leraren
  - Management: Directie, Teamleiders

---

<sup>7</sup> Ondernemingsplan CLC Enschede(2009)

- MBO: ICT – Coördinatoren  
Studenten  
Docenten
- HBO (Saxion): Studenten Onderwijskunde  
Docenten
- Universiteit Twente: Studenten Onderwijskunde
- PABO en Edith Stein : Leraren in opleiding  
Lerarenopleiders  
Bestuur
- “professionaliseringsinstellingen”: QLICHT, Expertis Onderwijsadviseurs en SLO.
- Gemeente Enschede: Beleidsbepalers
- Stad Enschede: Burgers van Enschede

Tijdens een stuurgroepvergadering is naar voren gekomen dat de drie grootste en belangrijkste klanten in de opstartfase het primair onderwijs, voortgezet onderwijs en de lerarenopleidingen zijn. Daarom zullen we ons beperken tot deze klanten in het vervolg van het haalbaarheidsonderzoek.

### **Verwacht aantal potentiële klanten Exploratorium**

Nu bekend is wat de doelgroepen zijn kan er bepaald worden hoeveel potentiële klanten het Exploratorium kan bereiken in de regio Twente.

Het CLC Enschede verwacht dat het Primair onderwijs, voortgezet onderwijs en de lerarenopleidingen de meeste klanten of bezoekers oplevert. Vanuit wordt gegaan dat er in het eerste jaar 60 basisscholen het Exploratorium komen bezoeken met in totaal 3600 leerlingen. Voor het voortgezet onderwijs zijn dit 10 scholen met 1000 leerlingen.<sup>8</sup> In totaal zullen er 2100 leeraren zijn die het Exploratorium kunnen gaan bezoeken. Vanuit de lerarenopleidingen zijn er ongeveer ± 1300 studenten die in potentie een bezoek aan het Exploratorium kunnen gaan brengen.

60 PO scholen – 60 * 3 groepen * 20 leerlingen =	3600 leerlingen
10 VO scholen – 10 * 5 groepen * 20 leerlingen =	1000 leerlingen
70 scholen * gemiddeld 30 leerkrachten/docenten =	2100 leerkrachten/docenten
Lerarenopleidingen: Hogeschool Edith Stein:	1329 studenten in 2010 <sup>9</sup>

Het Exploratorium zal ongeveer één a twee klassen per dag kunnen verwerken. Vanuit wordt gegaan van minimaal één klas per dag. Als elke klas één keer het Exploratorium zou bezoeken dan zou dit betekenen dat (60\* 3 groepen + 10 \* 5 groepen =) 230 groepen het Exploratorium zouden bezoeken.

Overige doelgroepen zullen in veel minder grote aantalen het Exploratorium komen bezoeken deze zijn daarom buiten beschouwing gelaten. De focus zal liggen op deze vier ‘grote’ doelgroepen.

Geconcludeerd kan worden dat er genoeg potentiële klanten aanwezig zijn in het marktgebied van het Exploratorium. Aangezien veel scholen in de kleinere plaatsen in Twente nog niet zijn meegerekend kan de omvang van de potentiële doelgroep aanzienlijk groter worden.

<sup>8</sup> <http://www.b9.nl/basisscholen/Overijssel/Enschede.htm>

<sup>9</sup> Jaarverslag Hogeschool Edith Stein 2010.

### 4.1.3 Verwachte klantvraag

In overleg met het CLC Enschede is er voor gekozen om zelf geen onderzoek te doen naar de verwachte klantvraag maar om gebruik te maken van recentelijk verricht onderzoek. Dit mede door tijdsgebrek en de omvang van doelgroepen. Zelf onderzoek verrichten, denk aan een enquête, kost erg veel tijd. Een andere reden is dat er op het gebied van onderwijsinnovatie erg veel onderzoek wordt verricht. Dit soort onderzoeken wordt veelal uitgevoerd door instellingen die gespecialiseerd zijn in het onderwijs, denk hierbij aan Kennisnet maar het Ministerie van Onderwijs. Verantwoording van de gebruikte onderzoeken kan men vinden in bijlage B.

Door het analyseren van de verwachte klantvraag ontstaat er een duidelijk beeld of er wel degelijk vraag is naar datgene wat het Exploratorium wil gaan aanbieden. Ter herinnering het Exploratorium is van plan om het volgende te gaan aanbieden: het Exploratorium zal gaan moeten werken als kennismakelaar tussen partijen binnen en buiten het onderwijs en zal het als hoofddoel hebben het stimuleren van onderwijsinnovatie. Ook zal het scholen en leraren gaan ondersteunen en onderwijzen met het gebruiken van onderwijsinnovaties.

### Didactiek in Balans 2011 voortgezet onderwijs

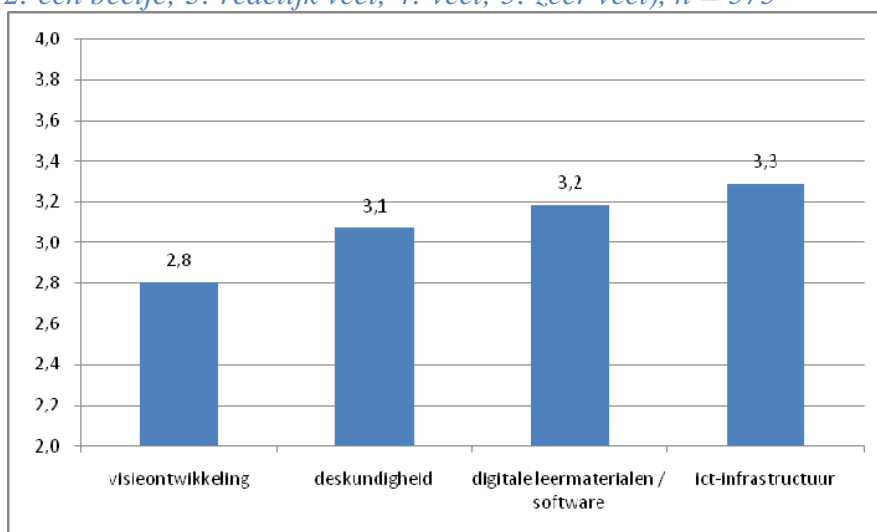
In een onderzoek uitgevoerd door kennisnet (2011)<sup>10</sup> wordt de ondersteuningsbehoefte en benodigde coördinatie op het gebied van ict van leraren in het onderwijs onderzocht. Het onderzoek had de volgende twee doelen:

1. Inzicht verschaffen in de actuele stand van zaken in het onderwijsveld wat betreft het didactisch handelen en het leidinggevend handelen in relatie tot ict.
2. Inzicht verschaffen in de stand van zaken van het ict-gebruik en de ondersteuning van de leiding in scholen zodanig dat een school zich kan vergelijken met de landelijke situatie (benchmarking). Hierbij staat de terugkoppelfunctie centraal.

Hieruit bleek dat er ‘redelijk’ veel behoefte aan ondersteuning was vanuit het onderwijs. De resultaten zijn als volgt:

*Gemiddelden van ondersteuningsbehoeften van leraren (1: geen behoefte;*

*2: een beetje; 3: redelijk veel; 4: veel; 5: zeer veel), n = 575*



<sup>10</sup> Gennip, H., Rens, C. (2011) *Didactiek in Balans 2011 voortgezet onderwijs*, Kennisnet



Uit het onderzoek valt op te maken dat leraren zelf aangeven dat er behoefte is aan ondersteuning op het gebied van ICT gebruik. De belangrijkste punten die de leraren aangeven zijn:

- Visieontwikkeling: de vertaling van de kijk op onderwijs en leren in ict- toepassingen en de visie op ict in het onderwijs vastleggen in het beleidsplan.
- Deskundigheid: behoefte aan deskundige ondersteuning bij gebruik van ict in de lessen. Cursussen gericht op lesgeven met ict- toepassingen (didactische toepassingen).
- Digitale leermaterialen/software: handreikingen voor gebruik computerprogramma's in de les.
- Ict- infrastructuur: ondersteuning bij gebruik van een elektronische leeromgeving voor het onderwijs.

### **Schoolmedia in basisonderwijs**

In 2010 is er een groot onderzoek geweest naar het gebruik van schoolmedia in het basisonderwijs, dit onderzoek is verricht door FrySearch<sup>11</sup>. Dit onderzoek is gericht op het gehele primaire onderwijs (basisscholen) Het onderzoek had drie belangrijke doelen:

- Inzicht krijgen in de huidige stand van zaken.
- De scholen en besturen mogelijkheden geven zich te benchmarken om zo gericht ontwikkelingen op schoolmedia gebruik te kunnen sturen.
- De komende drie jaar nagaan wat de ontwikkelingen en trends zijn in het schoolmedia gebruik en de effecten ervan op onderwijsresultaten.

Uit het onderzoek wordt duidelijk dat leraren zelf een aantal aspecten willen veranderen op het gebied van schoolmedia voor de komende jaren. Voorbeelden worden gegeven als:

- leerlingen zich de komende jaren meer zelf doelen laten stellen
- leerlingen meer feedback op elkaars werk laten geven
- leerlingen meer zelf onderzoekjes of projecten laten doen
- leerlingen meer zelf actuele bronnen op het internet laten zoeken
- leerlingen meer samen opdrachten via internet laten doen
- leerlingen 'serious games' laten spelen
- leerlingen meer via internet antwoorden laten zoeken
- zelf online multimedia gebruiken in de les
- de computer als toetsinstrument gaan gebruiken
- leerlingen leren selectief met online bronnen te laten omgaan
- leerlingen op educatieve websites laten werken

Hieruit wordt het volgende geconcludeerd:

Duidelijk is dat bij leerkrachten het 'momentum' bestaat om het gebruik van ICT te versterken. Ze zien verschillende didactische mogelijkheden voor goed gebruik ervan. Het wordt dan ook aanbevolen om bijvoorbeeld middels innovatieve projecten het mediagebruik in de klas uit te breiden.

---

<sup>11</sup> De Vries, S. (2010) Schoolmedia in basisonderwijs: Managementsamenvatting

### **Conclusie verwachte klantvraag**

Duidelijk is dat er vanuit het onderwijs behoefte is aan ondersteuning bij onderwijsinnovaties. Dit vooral op het gebied ict en schoolmedia. Leraren hebben de behoefte om geholpen te worden met het implementeren en gebruiken van innovaties. Dit kan door middel van ondersteuning maar ook door training. Ook zien leraren en scholen het belang om het gebruik van ict en media binnen het onderwijs te versterken en te verbeteren. Dit moet gerealiseerd worden door het uitbreiden van innovatieve projecten op het gebied van ict en mediagebruik waar het Exploratorium een belangrijke rol in kan spelen. Beide onderzoeken geven duidelijk weer dat er wel degelijk vraag bestaat naar wat het Exploratorium wil gaan leveren.

#### **4.1.4 Welke trends doen zich voor in de markt?**

Ter input voor de 5 forces en de swot analyse is het belangrijk een goed beeld te krijgen van de trends die zich voor doen in de markt waarin het Exploratorium actief wil zijn. De meest relevante trends waar het Exploratorium mee te maken kan krijgen in het heden en in de toekomst staan hieronder weergegeven.

#### **Demografische ontwikkelingen**

In Nederland worden er per gezin steeds minder kinderen geboren dit in combinatie met het feit dat we steeds ouder worden zorgt voor een grote vergrijzing van de Nederlandse bevolking. Omdat er steeds minder kinderen geboren zullen worden zou dit kunnen leiden tot sluiting van scholen. Dit met de reden dat er simpelweg steeds minder aanmeldingen zullen zijn van toekomstige leerlingen. Door de vergrijzing zullen mensen langer door moeten werken en langer hun kennis op peil moeten houden om de welvaartstaart te kunnen bekostigen. Ook zal de vergrijzing zorgen voor een grote uitstroom van docenten. Mogelijk zal de uitstroom groter zijn dan de instroom van nieuwe docenten wat tot knelpunten in de kwantiteit en kwaliteit van leraren kan leiden. Dit vraagt om flexibilisering van het onderwijs. ICT kan hierbij een belangrijke rol spelen, zeker als dat gebeurt in het kader van innovaties op didactisch terrein.

#### **Internationalisering/ Kenniseconomie**

Door toenemende internationale concurrentie zal men de productiviteit in Nederland moeten vergroten. Goede kwaliteit van het onderwijs is hierbij een vereiste. Zaken als voortijdige schooluitval en achterstanden op het gebied van taal en rekenen zullen voorkomen moeten worden. Om een zo goed mogelijke concurrentiepositie te krijgen zullen de talenten van leerlingen maximaal benut moeten worden. Hierbij moet er van jongs af aan meer aandacht worden besteed aan bètavakken, techniek en wetenschap. Een andere belangrijke factor is het blijven in de ICT en de bijbehorende technologische ontwikkelingen. Het is een bekend gegeven dat er een tekort is aan studenten bij een groot aantal (hogere) technische studies. Er is steeds minder animo voor technische studies, scholen en de overheid proberen op allerlei manieren om toekomstige studenten warm te maken voor het volgen van een technische studie.<sup>12</sup> Tot aan het heden zijn deze pogingen nog niet erg succesvol gebleken. Omdat het voor Nederland van groot belang is dat het een sterke kenniseconomie, dit vooral met het oog op de internationale concurrentiepositie. Landen als India en China streven ons voorbij als het gaat om afgestudeerden op technisch gebied.

---

<sup>12</sup> <http://nos.nl/artikel/362767-kabinetsplan-tegen-tekort-technici.html>

## **Technologie / ICT**

Ontwikkelingen in de maatschappij gaan veel sneller dan in het onderwijs. Het kost veel tijd voordat het onderwijs de ontwikkelingen die kinderen meemaken op het gebied van bijvoorbeeld 'Social Media' herkennen en begrijpen. Het Exploratorium kan deze overbruggingstijd verkleinen door het onderwijs te wijzen op nieuwe ontwikkelingen in de maatschappij en ze hierbij te ondersteunen als ze deze ontwikkelingen willen doorvoeren in het onderwijs. Deze nieuwe ontwikkelingen kunnen het beste via de PABO's doorgevoerd worden in het onderwijs. Hier worden de leraren van de toekomst opgeleid.

## **Terugloop aanmeldingen lerarenopleiding**

Terugloop in het aantal aanmeldingen Hogeschool Edith Stein in Hengelo. (TcTubantia 27 april 2012)<sup>13</sup> Er is een daling van 30% geconstateerd in het aantal (1<sup>e</sup> jaars) aanmeldingen voor de opleiding leraar basisonderwijs. De grootste reden is volgens de directeur Mulders de afnemende werkgelegenheid in het basisonderwijs. De regio heeft minstens 150 tot 200 afgestudeerden nodig om op langere termijn de bestaande docenten te vervangen.

## **Toekomstige uitdagingen**

De Maatschappelijke Innovatie Agenda Onderwijs heeft de belangrijkste toekomstige uitdagingen in kaart gebracht. Deze zijn mede gebaseerd op de bovenstaande trends en ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en staan ook beschreven in de kwaliteits- en strategische agenda's die voor deze kabinetsperiode door OCW zijn uitgebracht.<sup>14</sup>

### **1. Goed uitdagend onderwijs waarin iedereen zich maximaal kan ontwikkelen**

Het hoofddoel van het onderwijs is dat iedereen zich maximaal kan ontplooiën en het beste uit zichzelf kan halen zodat alle talenten benut worden. Om dit doel te kunnen bereiken moet het onderwijs toegankelijk, doelmatig en van goede kwaliteit zijn. Samen met gemeenten wordt hard ingezet om voortijdige schooluitval te bestrijden. Met doorlopende leerlijnen en mogelijkheden tot 'stapelen' wordt de toegankelijkheid van het hoger onderwijs vergroot, ook voor de laatbloeiers. Andere randvoorwaarden voor een goed onderwijs zijn: goede schoolgebouwen, schoolleiders en transparantie over het proces naar ouders en leerlingen.

### **2. Voorwaarde voor goed onderwijs: genoeg en goede docenten**

De belangrijkste voorwaarde voor goed onderwijs is dat er een goede docent voor de klas staat. Volgens het CPB is de kwaliteit van de docent een essentieel element voor de leerprestaties van leerlingen.<sup>15</sup>

Voor het realiseren van kwalitatieve doelstellingen is het noodzakelijk dat in de toekomst voldoende gekwalificeerd onderwijs personeel beschikbaar is. Het vergroten van het aanbod van goede leraren is een belangrijke maatregel om de kwaliteit van het Nederlandse onderwijs te vergroten. Op deze manier hebben de scholen de keuze uit een groter aanbod leraren en kunnen ze de besten kiezen. Door het lerarentekort staan er veel onbevoegde leraren voor de klas wat een negatieve invloed heeft op de kwaliteit van het onderwijs. Aan de hand van deze problematiek heeft het huidige

kabinet kwam daarop met het Actieplan LeerKracht van Nederland (november 2007), bestaande uit een breed pakket aan maatregelen. Die zijn niet alleen bedoeld voor een

---

<sup>13</sup> TC Tubantia, (Titel) 27 april 2012, Enschede.

<sup>14</sup> het actieplan Leerkracht van Nederland, de strategische agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek, de strategische agenda MBO, de kwaliteitsagenda Voortgezet Onderwijs, de kwaliteitsagenda Primair Onderwijs en de kwaliteitsagenda Leraren

<sup>15</sup> In de publicatie Kansrijk Kennisbeleid (Cornet, M., F. Huizinga, B. Minneen D. Webbink, 2006, 'Kansrijk Kennisbeleid', Den Haag, CPB) wordt de verhoging van de kwaliteit van de docenten als een belangrijke beleidsoptie gezien.

structurele verbetering op lange termijn, maar ook om acute tekorten aan te pakken, vooral in de regio's waar de nood het hoogst is. Centraal in de aanpak staan het versterken van de positie van de leraar, het creëren van een beter carrièreperspectief en meer ruimte voor beloning naar opleiding, prestatie en ervaring. Samen moeten deze maatregelen zorgen voor meer waardering voor het leraarschap, een beter loopbaanperspectief en een hogere onderwijskwaliteit. Kwalitatief zullen docenten moeten kunnen omgaan met genoemde trends en ontwikkelingen en de daaruit voortkomende uitdagingen. Het is niet (meer) voldoende om vooral vakkennis te hebben. Een leraar moet om kunnen gaan met diversiteit, onderwijs op maat kunnen bieden, gebruikmakend van de nieuwste inzichten en technieken (ICT), waarbij leerlingen een zelfstandige en actieve rol hebben in het onderwijsproces.

### **3. Innovatiekracht van het veld vergroten**

De voorgaande uitdagingen zijn vooral de problemen van nu en deels die van de nabije toekomst. De allergrootste uitdaging is om de problemen van de verre toekomst aan te kunnen zonder te weten welke problemen er precies zijn. Hierbij gaat het om de responsiviteit, de veerkracht, het adaptieve en innovatieve vermogen van het onderwijssysteem. De wereld om ons heen verandert erg snel en op welke manier kunnen we de studenten het beste voorbereiden op de toekomst? Dit vraagt om prikkels die aanzetten tot aanpassing, verbetering en innovatie. Structurele prikkels, ingebed in het onderwijssysteem en in de manier van werken in het onderwijsveld zelf. Hoe het systeem kan prikkelen tot innovatie.

### **Conclusie van trends in de markt**

Door de vergrijzing in het algemeen en in het onderwijs zal de kwaliteit en kwantiteit van de toekomstige leraar afnemen. De kwaliteit van leraar is juist zo belangrijk om onderwijs van hoog niveau te kunnen geven. Hierbij komt dat Nederland het moet hebben van haar kenniseconomie, deze staat op het punt te verslechteren. Dit komt mede door het tekort aan technisch opgeleide mensen in Nederland.

Het onderwijs verandert mee met de wereld om ons heen. Technologische ontwikkelingen hebben ook hun weerslag op het onderwijs, denk aan 'social media', veel scholen en leraren hebben geen idee hoe ze met deze verandering om moeten gaan en kunnen hierdoor problemen ondervinden tijdens het lesgeven.

Het ministerie van onderwijs heeft als hoofddoel er voor te zorgen dat er goed uitdagend onderwijs beschikbaar is waarin iedereen zich maximaal kan ontwikkelen.

- Hierdoor moet het onderwijs toegankelijk en van hoge kwaliteit zijn.
- Docenten moeten kunnen omgaan met trends en ontwikkelingen en de daaruit voortkomende uitdagingen.
- Vergroten van responsiviteit, de veerkracht, het adaptieve en innovatieve vermogen van het onderwijssysteem.

#### 4.1.5 5-Forces model (Porter)

Aan de hand van het 5-forces model wordt de aantrekkelijkheid van de markt bepaald. Hierbij wordt er gekeken naar de volgende vijf factoren:

1. De dreiging van potentiële nieuwe toetreders
2. Intensiteit van concurrentie
3. Macht van de afnemers
4. Macht van de leveranciers
5. Verkrijgbaarheid van substituten

##### **1. De dreiging van potentiële nieuwe toetreders**

In de markt waarin het Exploratorium actief is zijn organisaties erg afhankelijk van subsidies. Vaak betreffen het non-profit organisaties die het vooral moeten hebben van gemeentelijke subsidies en giften. Meestal zijn deze subsidies al uitbesteed en in de huidige toestand van de economie is het nog maar de vraag of er financiële ruimte is voor subsidies. Voor de profit organisaties die actief zijn in deze markt is een aanzienlijk startkapitaal benodigd en dit maakt het moeilijk om toe te treden tot de markt. Als een organisatie met precies hetzelfde aanbod en dienstenpakket naast het Exploratorium opereert in dezelfde markt dan zouden er te weinig (potentiële) klanten zijn om beide te voorzien van genoeg klanten. Verder beschikt het Exploratorium door het CLC Enschede over een groot netwerk binnen en buiten het onderwijs. Dus als het Exploratorium eenmaal gevestigd is dan zal het niet aantrekkelijk zijn om tot deze markt toe te treden.

##### **2. Intensiteit van concurrentie**

Op dit moment is er in de omgeving van het Exploratorium geen vergelijkbaar alternatief of substituu. Als men buiten deze omgeving gaan kijken (de rest van Nederland) is er wel sprake van concurrentie. Men kan vergelijkbare organisaties vinden in Arnhem (Ixperium), Breda (E-lab, profit organisatie), Zoetermeer (Kennisset de verdieping). Het zal dus voor (potentiële) klanten niet tot erg moeilijk, aangezien de reistijd, om een alternatieve aanbieder te vinden. Omdat er in de doelmarkt van het Exploratorium geen concurrentie te vinden is kan deze intensiteit van concurrentie in de markt als laag tot niet beschouwd worden.

##### **3. Macht van de afnemers**

Het Exploratorium is een marktgerichte organisatie, die door middel van samenwerking met hun klanten een meerwaarde voor de klant proberen te creëren. Het marktonderzoek naar klantvraag laat zien dat er wel degelijk vraag is naar datgene wat het Exploratorium wil gaan leveren. Wel moet er rekening worden gehouden met dat de klant het aanbod relevant en toereikend vind anders zullen ze geen gebruik maken van de aangeboden diensten. Het is dus van belang dat het Exploratorium goed luistert naar de klant en deze veel aandacht geeft om de plank niet mis te slaan betreft het aanbod. Zonder draagvlak vanuit het onderwijs heeft het Exploratorium geen bestaansrecht. Aan de andere kant kunnen de klanten niet overstappen op een andere vergelijkbare dienst omdat deze simpelweg niet bestaat in de nabije omgeving. Er kan geconcludeerd worden dat de klant aanzienlijk veel invloed heeft op het functioneren van het Exploratorium, dus is de macht van de afnemers groot.

##### **4. Macht van de leveranciers**

De grootste leverancier van het Exploratorium is gelijk een partner en dit is de gemeente Enschede, deze zorgt niet alleen voor huisvesting maar ook voor het grootste gedeelte van het startkapitaal. Als er geen rekening wordt gehouden met de wensen en belangen van de gemeente Enschede dan zou realisatie van het Exploratorium nagenoeg onmogelijk zijn.

Andere leveranciers zouden organisaties kunnen zijn die materiaal zouden leveren (doneren), denk hierbij aan bijvoorbeeld computers. Omdat er erg veel aanbod is betreft multimedia kan het Exploratorium meerdere leveranciers tegen elkaar uitspelen om een zo goedkoop mogelijke inkoopprijs te bemachtigen. In het geval dat een leverancier een product levert, bijvoorbeeld een digitale touch – table (een digitale tafel met touchscreen dat meerdere aanrakingspunten heeft), met eigen unieke software dan zal de leverancier over veel onderhandelingsmacht beschikken omdat een alternatief te duur zal zijn voor het Exploratorium. Omdat het Exploratorium een dienst levert zal het verder niet veel vaste leveranciers hebben waarmee men rekening mee moet houden.

## **5. Verkrijgbaarheid van substituten**

In het gebied waar het Exploratorium zich op focust zijn geen organisaties die als concurrentie kunnen worden beschouwd. De dienst die het Exploratorium wil gaan leveren is op dit moment niet beschikbaar in het bepaalde marktgebied. Het Exploratorium zal de enige in zijn soort zijn, wat betekent dat er voor de klanten geen substituuut beschikbaar is.

### **4.1.6 SWOT analyse**

De SWOT analyse richt zich op de micro omgeving van het Exploratorium, de Micro omgeving draait om de factoren waarmee een onderneming direct kan inspelen op de omgeving. De bevindingen die gedaan zijn in het 5 – forces model van Porter zullen mee worden genomen in de SWOT analyse.

#### **Strengths**

De gemeente Enschede heeft toezegging gedaan om garant te staan voor een groot deel van de begroting. Dit betekent dat er vanuit de gemeente weinig draagvlak zal zijn om nog een soortgelijke organisatie te gaan financieren. Dus zal het voor non – profit organisaties erg moeilijk zijn om het benodigde startkapitaal bij elkaar te krijgen. Op dit moment is er in de omgeving waar het Exploratorium zich op wil gaan richten geen concurrentie, en mede hierdoor ook geen substituuut beschikbaar voor de diensten die het Exploratorium wil gaan leveren. Hierdoor zal de het Exploratorium een sterke concurrentiepositie bemachtigen en zal het moeilijk worden om voor nieuwe (startende) organisaties tot de markt toe te treden.

Het CLC Enschede beschikt over een groot netwerk binnen de markt onderwijs, de meeste organisaties en instellingen die actief zijn op deze markt zijn betrokken bij het CLC Enschede. Door dit netwerk beschikt het CLC Enschede over een grote kennisbron waar veel voordeel uitgehaald kan worden. Veel van deze partijen zijn ook nauw betrokken bij het realiseren van het Exploratorium en zullen later ook een rol gaan spelen als het Exploratorium gerealiseerd is. Vanzelfsprekend is dit netwerk daarom ook relevant voor het Exploratorium. Een startende onderneming zal een nieuw netwerk op moeten bouwen (zetten?) en aangezien de meeste organisaties en instellingen al betrokken zijn bij het Exploratorium zal dit erg moeilijk worden.

#### **Weaknesses**

Het Exploratorium is in het begin (opstartfase) erg afhankelijk van de gemeente Enschede. Deze zijn verantwoordelijk voor het grootste gedeelte van het startkapitaal maar ook voor de toekomstige begroting (subsidies etc.). Het is daarom logisch dat de gemeente Enschede veel macht heeft ten opzichte van het Exploratorium. Door de lokale politiek is het mogelijk dat de realisatie van het Exploratorium vertraging op loopt, het nemen van besluiten omtrent nog te maken beslissingen kan een lange tijdsperiode omvatten. In de toekomst zal het

Exploratorium meer zelfvoorzienend worden en neemt de afhankelijkheid en invloed van de gemeente Enschede af.

De betrokkenen bij het Exploratorium hebben geen tot weinig ervaring met het opstarten van een onderneming (organisatie). Ook zijn er weinig vergelijkbare voorbeelden om het bij af te kijken, hiermee wordt bedoeld organisaties die hetzelfde zijn als het Exploratorium. In het begin zal het vooral veel aftasten zijn, op intern en extern gebied. Dus de werking van het Exploratorium met alles wat daarbij komt kijken, denk aan dagelijkse operaties, maar ook de externe markt (hoe reageren klanten op ons aanbod?).

De werking van het Exploratorium en de diensten die het wil gaan leveren zijn afhankelijk van 'professionaliseringsinstellingen' die op innovatie binnen het onderwijs zijn gericht. Deze zullen het aanbod (workshops, cursussen en trainingen) gaan verzorgen, dit geldt voor de inhoud maar ook voor de uitvoering. De samenwerking tussen het Exploratorium en deze 'professionaliseringsinstellingen' dient goed te verlopen en gestructureerd te zijn. Als deze samenwerking niet goed verloopt dan wordt de kwaliteit van het aanbod mogelijk op een negatieve wijze beïnvloed.

Ook zal het uiteindelijk moeten blijken of de opzet van het Exploratorium werkt en dat het onderwijs geïnteresseerd blijft. Het is de bedoeling dat door samenwerking van meerdere partijen een meerwaarde wordt gecreëerd, als deze samenwerking niet goed verloopt dan zal dit niet het geval zijn.

Strengths	Weaknesses
Toezegging Gemeente Enschede	Afhankelijkheid Gemeente Enschede
Geen concurrentie	Afhankelijkheid externe partijen
Geen substituerend product	Weinig ervaring beginnende organisatie
Sterke concurrentiepositie	
Groot netwerk	
Moeilijke toetreding van de markt	

### **Threats**

Omdat het Exploratorium in het begin financieel afhankelijk is van partijen als de gemeente Enschede en mogelijke partners kan dit leiden tot onzekerheid. Men moet duidelijke afspraken maken om er voor te zorgen dat deze financiële toezeggingen daadwerkelijk beschikbaar zijn. Als dit niet het geval is dat kan dit grote gevolgen hebben van de huidige plannen betreft inrichting, materiaal etc.

Het Exploratorium moet zorgen dat het vernieuwend blijft en op de hoogte is van de nieuwste innovaties en ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en ICT. Volgens Arrow (1962)<sup>16</sup> hebben ondernemingen die geen concurrentie hebben weinig tot geen aanleiding om te innoveren en doen dit daarom ook vaak niet. Het Exploratorium moet er voor zorgen dat het niet ten prooi valt aan gemakzucht.

### **Opportunities**

Er is geen substituuat in de omgeving voor de dienst die het Exploratorium wil gaan leveren dit in combinatie met een grote groep klanten (bijna het gehele onderwijs in de regio Twente) kan dit zorgen voor een groot succes.

<sup>16</sup> Arrow, K.J. (1962) *Economic Welfare & the Allocation of Resources for Invention*, National Bureau of Economic Research, Cambridge.

Door ontwikkelingen in de markt (4.1.3), het steeds kleiner worden van het aantal (goede) leraren, steeds minder aanmeldingen technische studies en stimulering van innovatie in het onderwijs door de overheid kan het Exploratorium het aanbod hierop aanpassen. Door het ‘promoten’ van nieuwe ontwikkelingen en bijscholen van leraren wordt hun werk makkelijker en aangenamer gemaakt wat het in de toekomst aantrekkelijker maakt om leraar te worden. Ook kan het Exploratorium een rol spelen om technische studies aantrekkelijker te maken, door bijvoorbeeld scholieren spelenderwijs (met behulp van multimedia) kennis te laten maken met techniek.

Threats	Opportunities
Financiële afhankelijkheid	Grote onbereikte doelgroep
Innoverend blijven	Inspelen op ontwikkelingen in de markt

#### 4.1.7 Beantwoording deelvraag 1

Door dit hoofdstuk is er een duidelijk beeld van de markt geschetst, hierdoor kan de eerste deelvraag beantwoord worden. Deze luidt al volgt:

*Is er een markt voor het Exploratorium?*

Allereerst is er bepaald binnen welke omgeving Exploratorium actief is. Dit is de regio Twente, met als belangrijkste stad Enschede. Het type markt kan omschreven worden als ‘onderwijs’ met als branche onderwijsinnovatie. Vervolgens zijn alle doelgroepen waar het Exploratorium diensten aan zal leveren in kaart gebracht. Omdat dit een erg grote groep is, zal de focus liggen op de vier grootste doelgroepen. Dit zijn: het primaire onderwijs, het voortgezet onderwijs, leraren van beide onderwijsinstellingen en de lerarenopleidingen. Geconcludeerd kan worden dat de omvang van het klantenpotentieel in het marktgebied meer dan toereikend is.

Recentelijk onderzoek naar de klantvraag van leraren en scholen met als onderwerp onderwijsinnovatie, ict en schoolmedia toont aan dat er behoefte is aan ondersteuning en training van leraren. Verder bestaat er vanuit de leraren het draagvlak om onderzoek en projecten met betrekking tot onderwijsinnovatie te versterken en te vergroten. Trends in de markt en de agenda van het ministerie van onderwijs tonen aan dat het aantal leraren afneemt net als de kwaliteit van de leraren. Het ministerie van onderwijs geeft aan dat er prikkels nodig zijn die onderwijsinnovatie stimuleren. Het is duidelijk dat er binnen het onderwijs moeite wordt bevonden met het implementeren en gebruiken van onderwijsinnovaties op het gebied van ict en ‘schoolmedia’. Het Exploratorium kan inspelen op de bestaande klantvraag en problematiek in de ‘onderwijsmarkt’, er is dus vraag naar datgene wat het Exploratorium van plan is om te leveren aan haar klanten.

Maar hoe aantrekkelijk is deze markt? Dit is geanalyseerd door het 5 forces model van Porter. Hieruit is gebleken dat door de toezegging van de gemeente Enschede van subsidie, het toetreden van de markt in het zelfde marktgebied nagenoeg onmogelijk is. De intensiteit van mogelijke concurrentie wordt bevonden als zeer laag, wat met zich meebrengt dat er weinig tot geen beschikbare substituten zijn. De klanten hebben redelijk veel macht en zullen overtuigd moeten worden van de voordelen die het Exploratorium voor hen kan opleveren. De macht van de leveranciers is vooral in de opstartfase erg groot wat tot beperking van handelingsvrijheid kan leiden. Al met al is de potentiële markt voor het Exploratorium attractief en bij toetreding zullen de mogelijke moeilijkheden of problemen gering zijn.



De uitkomst van de SWOT analyse, die richt zich op de micro omgeving van het Exploratorium, levert een positief beeld op. Sterke vlakken van het Exploratorium zullen zijn dat er al toezegging is van de gemeente Enschede, beschikking over een relevant groot netwerk en dat er weinig tot geen concurrentie is. Zwaktes zijn tegelijkertijd de afhankelijkheid van externe partijen als de gemeente en leveranciers maar ook het gebrek aan ervaring bij het oprichten van een organisatie als het Exploratorium. De belangrijkste bedreiging is de financiële afhankelijkheid van externe partijen, het wegvallen van een financiële bron kan grote gevolgen hebben op het bestaan van het Exploratorium. Kansen zijn dat het potentiële klantenbestand erg groot is, dit in combinatie met de huidige vraag en ontwikkelingen in de markt kan zorgen voor veel mogelijkheden.

Op basis van de bovenstaande bevindingen kan geconcludeerd worden dat er een markt is voor het Exploratorium in de regio Twente. Mits het Exploratorium rekening houdt met de bestaande zwakten en bedreigingen.

## 4.2. Organisatie

In dit hoofdstuk wordt er bekeken hoe de organisatie van het Exploratorium in elkaar moet steken om het operationeel te maken. Allereerst wordt beoordeeld onder welke rechtsvorm het Exploratorium zal moeten gaan opereren. Vervolgens zal gekeken worden naar alle benodigde voorzieningen en faciliteiten die het Exploratorium nodig zal hebben. En ten slotte naar het personeel wat werkzaam zal zijn in het Exploratorium. Dit hoofdstuk zal tevens veel informatie en input opleveren voor het volgende en laatste hoofdstuk: Financiën. Aan het einde, na alle gedane bevindingen, kan de tweede deelvraag beantwoord worden:

*Wat is er nodig om het Exploratorium operationeel te maken?*

### 4.2.1 Rechtsvorm

Het Exploratorium zal in de eerste instantie onder de stichting van het CLC Enschede vallen.<sup>17</sup> Het CLC Enschede bezit de rechtsvorm van een stichting en handelt zonder winstoogmerk. Het is een optie om het Exploratorium tot een zelfstandige stichting te benoemen in de toekomst. Als er in de toekomst beslist wordt dat het Exploratorium benoemd wordt tot een zelfstandige stichting moet men rekening houden met de volgende voorwaarden:

In de regel heeft een bestuur een voorzitter, secretaris en penningmeester. Het bestuur is het enige verplichte orgaan van een stichting. Daarnaast kan er nog een raad van toezicht zijn, die toezicht houdt op het stichtingsbestuur.

In de statuten staan minstens vermeld<sup>18</sup>:

- de naam (waarvan het woord *stichting* deel dient uit te maken)
- het doel; dit mag niet inhouden het doen van uitkeringen aan oprichters of aan hen die deel uitmaken van haar organen noch ook aan anderen, tenzij wat deze laatste betreft de uitkeringen een ideële of sociale strekking hebben
- wijze van benoeming en ontslag van de bestuurders
- de vestigingsgemeente in Nederland
- de bestemming van het overschot na vereffening van de stichting in geval van ontbinding

In het geval dat het Exploratorium wordt benoemd tot een zelfstandige stichting betekent dit dat er geschikte kandidaten moeten worden gezocht voor het invullen van de functies: voorzitter, secretaris en penningmeester. Binnen het CLC Enschede zijn deze functies bezet en zijn alle bureaucratische zaken als inschrijving in het handelsregister afgehandeld. Daarom is het financieel en met het oog op arbeidsuren makkelijk om in het begin te opereren onder de papaplu van het CLC Enschede.

---

<sup>17</sup> Dhr. W. Karreman

<sup>18</sup> Wikipedia

### 4.2.2 Locatie

Daft (2010)<sup>19</sup> zegt dat de locatie van een dienstenorganisatie van een groot belang is. Omdat diensten niet tastbaar zijn zullen ze geografisch gelokaliseerd moeten zijn waar de klant zich bevind. Ook zal de locatie goed toegankelijk moeten zijn voor de klanten om een optimaal service niveau te bereiken.

Het Exploratorium zal gevestigd worden in Enschede. Dit om twee redenen, ten eerste het is een initiatief van het CLC Enschede wat een Enschedese stichting is en vooral gericht is op de Enschedese markt en ten tweede omdat de meeste potentiële klanten in Enschede wonen. Het Exploratorium levert een dienst en wordt bezocht door haar klanten. Veel klanten zijn van een dusdanige leeftijd (kinderen) dat er vooral gebruik wordt gemaakt van het openbaar vervoer, vooral de leraren en overige klanten moeten de mogelijkheid hebben om het Exploratorium met de auto te kunnen bezoeken. Als men met de auto komt dan moeten ze die ook ergens ‘dichtbij’ kunnen parkeren. Een parkeergelegenheid dient dus aanwezig te zijn.

Om een goede ‘service’ te kunnen verlenen aan de klant zal het Exploratorium aan de volgende eisen moeten voldoen.

- Een centrale ligging in Enschede. Het is de grootste stad in de regio Twente met de meeste onderwijsinstellingen (scholen).
- Het moet zich bevinden op een goed bereikbare locatie, het liefst zo dicht mogelijk bij het openbaar vervoer. Denk aan een bushalte of treinstation. Dit in verband met het grote aantal studenten dat het Exploratorium zal gaan bezoeken. Deze bezitten vaak een OV – jaarkaart waardoor het openbaar vervoer gratis is. Dit zal het bezoek aan het Exploratorium gemakkelijker maken en misschien zelfs stimuleren.
- Moet beschikken over een goede parkeergelegenheid.

### 4.2.3 Voorzieningen en Faciliteiten

Om het Exploratorium operationeel te maken dienen alle benodigde voorzieningen en faciliteiten aanwezig te zijn. Om een duidelijk beeld te krijgen over de toekomstige kosten zal er geïnventariseerd moeten worden wat er allemaal nodig is.

#### Huisvesting

De gemeente Enschede staat garant voor de huisvesting van het Exploratorium. Er zullen dus geen kosten voor het kopen van grond of een gebouw zijn. Bij oplevering zal het pand volledig zijn ingericht en zal het voorzien zijn van alle sanitaire voorzieningen. De inrichting voor het Exploratorium dient nog nader bepaald te worden. Wel zal de huur zelf betaald moeten worden. Om een duidelijk beeld te krijgen van de huurprijzen in Enschede met betrekking tot ‘bedrijfspanen’ is er gekeken naar de tarieven die het BTC (Bedrijfstechnischcentrum Twente) hanteert. Deze organisatie verhuurt bedrijfsruimten door heel Enschede. De volgende prijzen worden gehanteerd<sup>20</sup>:

*Huurprijs per m<sup>2</sup> per jaar Basishuur: € 54,60*

Minimumprijs, afhankelijk van de bestaande infrastructuur in de betreffende bedrijfsruimte. Bij de huurprijs worden vervolgens gebouwgebonden, service- en algemene kosten per m<sup>2</sup> per jaar in rekening gebracht.

*De gebouwgebonden kosten bedragen per m<sup>2</sup> per jaar € 22,35*

<sup>19</sup> Daft, R. (2010), *Organisational Theory and Design*, Cengage Learning, Hampshire.

<sup>20</sup> [http://www.btc-twente.nl/nl/ruimtes/prijslijsten\\_downloaden/Tarievenoverzicht%20verhuur%202012.pdf](http://www.btc-twente.nl/nl/ruimtes/prijslijsten_downloaden/Tarievenoverzicht%20verhuur%202012.pdf)

energiekosten, schoonmaakkosten van de algemene ruimten, BHV en Arbo- zaken.

Als deze prijzen gehanteerd worden als voorbeeld dan zijn de kosten voor het Exploratorium dan als volgt:

<b>Huisvesting kosten Exploratorium</b>		
<i>Huurprijs per m<sup>2</sup> per jaar</i>		
<i>Basishuur</i>	150m <sup>2</sup> x €54,60=	€ 8.190
<i>De gebouwgebonden kosten per jaar per m<sup>2</sup></i>	150m <sup>2</sup> x €22,35=	3.352,50
	Totaal	€ 11.542,50

### **Materiaal**

Het CLC Enschede wil een moderne ruimte inrichten met de nieuwste technologie op het gebied van onderwijs. Dit betekent dat er materiaal aangeschaft dient te worden waarmee het Exploratorium ingericht kan worden. Het materiaal zal vooral van technologische aard zijn.

Vanuit het CLC Enschede zijn er eisen gesteld waaraan een innovatieve ruimte moet voldoen. Om te beginnen moeten er 24 werkplaatsen zijn. Deze werkplaatsen zijn bedoeld voor bezoekende scholieren, schoolteams en overige gasten. Al deze werkplaatsen zullen uitgerust moeten worden met een PC of een laptop. In dit onderzoek wordt er uitgegaan van Pc's met een hoge kwaliteit en alle bijbehoren.<sup>21</sup>

Om een innovatieve uitstraling te hebben zal er veel nieuwe technologie aanwezig moeten zijn in het Exploratorium. Het CLC Enschede heeft een duidelijk beeld van welke nieuwe technologie aanwezig moet zijn bij opening van het Exploratorium. Het pronkstuk zal een 'touchtable' zijn. Dit is een tafel met een groot touchscreen dat 24 aanrakingspunten heeft en voor allerlei doeleinden gebruikt kan worden. Verder zal er een 3D printer aangeschaft moeten worden waarmee men in staat is om driedimensionale objecten uit te printen. Ook zullen er tenminste twee digiborden en twee grote 'touchscreens' aanwezig moeten zijn in het Exploratorium.

Hieronder staat in een overzicht weergegeven wat de belangrijkste benodigdheden en voorzieningen zijn voor een goed functionerend Exploratorium. Dit overzicht kan tevens gebruikt worden als leidraad voor de begroting.

<b>Omschrijving Materiaal</b>	<b>Prijs (€)</b>
Werkplaatsen 24x	10.000
Pc's 24x	15.000
Touchtable	10.000
3D Printer	7.500
Digiborden	6.000
Touschscreens	10.000
Overig	10.000
<b>Totaal</b>	<b>68.500</b>

<sup>21</sup> Dhr. W. Karreman

De prijs van de werkplaatsen is gebaseerd op de begroting van het Ixperium in Arnhem<sup>22</sup> die ongeveer dezelfde inrichting heeft als het CLC bij het Exploratorium voor ogen heeft. Deze hebben €10.000 begroot op meubilair. De overige prijzen zijn opgezocht en gelden als marktconform.

Al het materiaal is gemakkelijk verkrijgbaar en er zijn redelijk tot veel aanbieders. Wel veroudert technologie en vooral ICT erg snel. Er moet dus rekening gehouden worden met een hoge jaarlijkse afschrijving. De ondernemer<sup>23</sup> stelt dat de afschrijvingsperiode op ICT gemiddeld vijf jaar is met een afschrijvingspercentage van 20%.

#### 4.2.4 Personeel

Vanuit het CLC Bestuur is er nagedacht over de toekomstige bezetting van het Exploratorium. Hieronder kan er gelezen worden hoe zij deze bezetting ingevuld hebben:

##### **Projectleider**

Na augustus 2012 zal de huidige kartrekker (voorzitten CLC Enschede) vervangen worden door een projectleider of beheerder van het Exploratorium voor de langere termijn. Het gaat in eerste instantie om een opstartfase van waarschijnlijk enkele jaren waarin het Exploratorium vorm krijgt en zijn plek moet vinden. Daarna zal het meer om consolidatie en bijblijven gaan. Deze datum is gekozen omdat op deze manier de toekomstige projectleider nauw betrokken kan worden bij de ontwikkeling en realisatie van het Exploratorium. Deze persoon zal er voor moeten zorgen dat het Exploratorium operationeel blijft maar ook moet zorgen voor continuïteit en innovatie.

##### **Staf**

Voor de dagelijkse operationele zaken zijn twee part-time onderwijsassistenten nodig. Deze verzorgen het beheer van het Exploratorium en zorgen dat alle dagelijkse processen goed verlopen. Ter ondersteuning van de onderwijsassistenten zullen ROC – Studenten werkzaam zijn in het Exploratorium vanuit de gedachte dat ze hier een eventuele stage vervullen. Deze studenten kunnen geleverd worden vanuit verschillende studies. Dit kunnen studenten met een huishoudelijke, technische of ICT gerelateerde achtergrond zijn. De salariskosten van de projectleider zijn vastgesteld door het Bestuur van het CLC Enschede. De overige kosten zijn op basis van salaris indicaties.<sup>24</sup>

##### **Personeelsoverzicht**

<b>Functie overzicht</b>	<b>Dienstverband</b>	<b>Opleiding</b>	<b>Aantal</b>	<b>Kosten/Jaar (€) p.p.</b>
Projectleider	Deeltijd	HBO	1	80.000
Onderwijsassistenten	Deeltijd	MBO	2	20.000
Stagiaires	Oproepbaar/ tijdelijk	MBO	3-4	300

<sup>22</sup> Businessplan Ixperium Arnhem

<sup>23</sup> <http://www.deondernemer.nl/kennisbron/artikel/4712/default.html>

<sup>24</sup> [www.intermediair.nl/overzicht/sollicitatie/salariskompas](http://www.intermediair.nl/overzicht/sollicitatie/salariskompas)

#### 4.2.5 Beantwoording deelvraag 2

Dit hoofdstuk heeft inzicht gegeven in wat er allemaal nodig is om het Exploratorium op poten te zetten. Er is gekeken naar welke rechtsvorm het beste past bij het Exploratorium. Vervolgens is er bepaald welke eisen er gesteld moeten worden aan een toekomstige locatie voor huisvesting en ook naar de kosten voor huisvesting. Daarna is er geïnventariseerd welke materialen er nodig zijn om het Exploratorium operationeel te maken. Ten slotte wordt er besproken wat voor en hoeveel personeel er nodig is om het Exploratorium draaiende te houden. Ter input van het volgende hoofdstuk is er voor alle onderdelen een kostenplaatje gemaakt.

Het Exploratorium zal in eerste instantie onder de paraplu van het CLC Enschede vallen, mocht er in de toekomst gekozen worden om het Exploratorium tot een zelfstandige stichting te benoemen dan zal er een compleet nieuw bestuur opgericht moeten worden met alle bijbehorende bureaucratische rompslomp. Omdat er al besloten is dat het Exploratorium in Enschede gevestigd gaat worden is er gekeken naar de eisen waaraan de toekomstige locatie moet voldoen. Deze voornaamste eisen zijn, een goede bereikbaarheid met het openbaar vervoer en voldoende parkeergelegenheid. Het niet voldoen aan deze eisen kan het Exploratorium klanten kosten in de toekomst. Aangezien er volgens de gemeente Enschede in Enschede veel leegstand in zal het voldoen aan deze eisen niet al te veel problemen opleveren.<sup>25</sup> Omdat de gemeente Enschede toezegging heeft gedaan om garant te staan voor de huisvesting van het Exploratorium zal er goed overlegd moeten worden en zullen de gestelde eisen aangekaart moeten worden. Gebeurt dit niet dat bestaat de kans dat de gemeente Enschede het Exploratorium op een locatie plaatst die totaal niet praktisch is. Het feit dat er geen nieuw gebouw gebouwd hoeft te worden scheelt erg veel geld wat gezien kan worden als positief. Als de huisvesting voor het Exploratorium geregeld is dan zal de volgende stap de inrichting zijn. Met inrichting wordt bedoeld de materialen die nodig zijn om het Exploratorium operationeel te maken. Het benodigde materiaal is bepaald in overleg met het bestuur van het CLC Enschede. Omdat het nog niet bekend is welke diensten het Exploratorium precies zal gaan leveren is er alleen gekeken naar het personeel dat nodig is om het Exploratorium draaiende te houden. De projectleider moet iemand zijn met veel competenties en ervaring, het vinden van een geschikt persoon kan enige tijd kosten. De onderwijsassistenten die verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse gang van zaken zijn ruimer vertegenwoordigd op de arbeidsmarkt en daarom zal het geen problemen opleveren bij het vinden van geschikt personeel. Stagiaires zullen de onderwijsassistenten bijstaan en zullen afkomstig zijn van verschillende opleidingen. Op deze manier is het Exploratorium ook in staat om wat te betekenen voor leerlingen die bijvoorbeeld een afstudeerstage nodig hebben.

In dit hoofdstuk is geïnventariseerd wat er allemaal nodig is om het Exploratorium operationeel te maken. Verder is gekeken naar alle kosten die gemaakt zullen moeten worden om het Exploratorium op te richten, hierbij is de focus gelegd op de 'primaire' benodigdheden en kostenposten.

In het volgende overzicht wordt duidelijk wat deze benodigdheden zijn. Met dit overzicht wordt direct de volgende deelvraag beantwoord:

*Wat is er nodig om het Exploratorium operationeel te maken?*

---

<sup>25</sup> <http://www.rtvooost.nl/nieuws/default.aspx?nid=144117>

<b>Primaire benodigdheden</b>		
<b>Huisvesting</b>	<b>Materiaal</b>	<b>Personeel</b>
Locatie	Werkplaatsen	Projectleider
Gebouw	Pc's	Onderwijsassistenten
	Touchable	Stagiaires
	3D printer	
	Digiborden	
	Touchscreens	
	Overig	

Een kanttekening is dat er alleen rekening is gehouden met de ‘primaire’ benodigdheden, bij verdere invulling van het Exploratorium kunnen er meer kostenposten ontstaan. Denk hierbij aan bijvoorbeeld R&D, Marketing en eventuele onvoorziene kosten. Zoals eerder gezegd is er op dit moment onvoldoende informatie om meer inzicht te krijgen in toekomstige kostenposten. De kosten van de ‘primaire’ benodigdheden in het bovenstaande overzicht zullen besproken en behandeld worden in het volgende hoofdstuk.

## 4.3 Financiën

In dit hoofdstuk zullen alle gegevens die verzameld zijn in hoofdstuk vijf verwerkt worden en zal moeten leiden tot een investeringsbegroting en een financieringsplan voor het opzetten van het Exploratorium.

### Huidige situatie

Op dit moment is er nog weinig bekend over hoe het Exploratorium in de toekomst inkomsten zal gaan genereren. Wel is bekend dat de investeringen die gedaan zullen moeten worden om het Exploratorium van de grond te krijgen gefinancierd gaat worden door middel van derden. Dit zijn onder andere de gemeente Enschede, de gemeente staat garant voor €200.000 mits het CLC Enschede €200.000 externe financiering hier tegenoverzet. Dit wordt ook wel cofinanciering genoemd. Deze externe financiering moet verkregen worden sponsorende bedrijven en instellingen of door een lening. Dit betekent dat het Exploratorium zal beschikken over €400.000 voor het realiseren van het Exploratorium.

Allereerst is er een overzicht met de te verwachten kosten opgesteld.

<b>Kostenposten</b>	<b>Kosten in (€)</b>
<b>Investeringskosten</b>	
<b>Materiaal</b>	
Werkplaatsen	10.000
Pc's	15.000
Touchtable	10.000
3D printer	7.500
Digiborden	6.000
Touchscreens	10.000
Overig	10.000
Totaal	68.500
<b>Jaarlijkse kosten</b>	
<b>Huisvesting</b>	
Huurprijs per jaar	8.190
Gebouwgebonden kosten per jaar	3.352
Totaal	11.542
<b>Afschrijvingen</b>	
Materiaal 20% per jaar	13.700
<b>Personeel</b>	
Projectleider	80.000
Onderwijsassistenten	40.000
Stagiaires	1.200
Totaal	121.200

In dit overzicht wordt er onderscheid gemaakt tussen investeringskosten en jaarlijkse kosten. De investeringskosten zijn eenmalig en de jaarlijkse kosten zijn vanzelfsprekend op jaarbasis. Dit kosten overzicht zal gebruikt worden voor de investeringsbegroting die in dit hoofdstuk opgesteld zal worden. Alle kosten zijn gebaseerd op de bevindingen die gedaan zijn in het vorige hoofdstuk. Dit zijn gelijk ook alle kosten voor het eerste jaar, voor zover bekend.



### 4.3.1 Investeringsbegroting

De investeringsbegroting zal inzicht geven in hoeveel geld er nodig zal zijn om het Exploratorium op te kunnen starten. De investeringsbegroting bestaat uit 'activa' dit zijn bedrijfsmiddelen waarmee de onderneming gevoerd wordt. De activa kan onderverdeeld worden in duurzame activa en vlottende activa. Hieronder is de investeringsbegroting voor het Exploratorium opgesteld.

<b>Investeringsbegroting</b> <b>(€)</b>	<b>Bedrag</b>	<b>Totaal</b>
<i>Duurzame activa</i>		
Materiaal		
Werkplaatsen	10.000	
Pc's	15.000	
Touchtable	10.000	
3D printer	7.500	
Digiborden	6.000	
Touchscreens	10.000	
Overige	<u>10.000</u>	
		68.500
<i>Vlottende activa</i>		
Liquide middelen	<u>200.000</u>	
		<u>200.000</u>
Investeringen totaal		<u>268.500</u>

De duurzame activa zal in het begin bestaan uit het materiaal dat aangeschaft moet worden. Als er meer informatie bekend is over hoe het Exploratorium zal gaan functioneren dan is het aannemelijk dat dit bedrag toe zal gaan nemen. Hierbij moet vooral gedacht worden aan benodigd materiaal of inventaris. De vlottende activa voor het Exploratorium bestaat alleen uit liquide middelen. De liquide middelen bestaan uit de €200.000 die de gemeente Enschede eist ter cofinanciering voor de €200.000 die het beschikbaar stelt voor het Exploratorium. Het is dus van groot belang dat het Exploratorium deze cofinanciering regelt, gebeurd dit niet dan zal de gemeente Enschede niet garant staan voor de €200.000. Zonder deze garantstelling zal het opzetten van het Exploratorium in gevaar worden gebracht. Verder is er geen vlottende activa, er bestaat geen voorraad omdat er sprake is van dienstverlening en er zijn ook geen nog te vorderen bedragen van debiteuren. Als de totale bedragen van de duurzame en de vlottende activa bij elkaar opgeteld zijn komt er een bedrag van €268.500 uit. Dit bedrag zal er nodig zijn om het Exploratorium op te zetten en in te richten. Deze investeringsbegroting is bedoeld ter voorspelling van de kosten, de daadwerkelijke kosten kunnen natuurlijk lager of hoger uitvallen wanneer het Exploratorium daadwerkelijk opgezet gaat worden. Om al deze investeringen te kunnen maken zal er meer inzicht moeten komen hoe het Exploratorium dit wil gaan financieren, dit zal gebeuren in het financieringsplan.

### 4.3.2 Financieringsplan

Om de benodigde investeringen te kunnen maken moet er beschikking zijn over financiële middelen. Door het opstellen van een financieringsplan wordt het duidelijk wat de herkomst is van de financiële middelen die gebruikt gaan worden om te kunnen investeren. Hieronder het financieringsplan opgesteld voor het Exploratorium:

<b>Financieringsplan (€)</b>	<b>Totaal</b>
<i>Eigen vermogen o.a.</i>	
Toezegging Gemeente	200.000
Cofinanciering	<u>200.000</u>
	400.000
<i>Vreemd vermogen o.a.</i>	
Leningen	0
Crediteuren	<u>0</u>
	0
Totaal benodigd vermogen	<u>400.000</u>

Het eigen vermogen bestaat uit de toezegging van de gemeente Enschede en de geëiste cofinanciering. Op dit moment is er nog geen sprake van vreemd vermogen, het geld van de gemeente Enschede en de cofinanciering kan gezien worden als sponsoring. Het geld wat voorkomt uit deze sponsoring zal na overdracht eigendom zijn van het Exploratorium, er is dus geen sprake van geleend geld. Omdat er nog niks aangeschaft is staan er ook geen bedragen uit bij crediteuren of leveranciers. Dit betekent dat er een totaal bedrag van €400.000 beschikbaar is ter financiering van de te maken investeringen.

### 4.3.3 Beantwoording deelvraag 3

Door alle bevindingen en verzamelde data in dit hoofdstuk zijn we in staat om de derde deelvraag te beantwoorden, deze luidt als volgt:

*Is het Exploratorium financieel haalbaar?*

Het beantwoorden van deze deelvraag is mogelijk door de investeringsbegroting te koppelen aan het financieringsplan. Zijn er voldoende financiële middelen te verkrijgen voor de investeringen die gemaakt dienen te worden? Aan de hand van het volgende overzicht wordt duidelijk dat er voldoende financiële middelen verkrijgbaar zijn om het Exploratorium op te zetten.

Conclusie Financiën (€)	
<i>Financieringsmiddelen (A)</i>	
Toezegging Gemeente	200.000
Cofinanciering	<u>200.000</u>
	400.000
<i>Investeringen totaal (B)</i>	
	<u>268.500</u>
	268.500
Vermogen na investering (A-B)	131.500

Het bovenstaande overzicht bestaat uit de financieringsmiddelen waarover het Exploratorium beschikking heeft en de investeringen die gemaakt moeten worden om het Exploratorium op te kunnen zetten. De financieringsmiddelen dienen de investeringen te dekken, is dit het geval dan zal het Exploratorium financieel haalbaar zijn. In het overzicht kan gezien worden dat er een positief resultaat is nadat alle benodigde investeringen gedaan zijn. Dit betekent dat er voldoende financiële middelen beschikbaar zijn om te kunnen investeren. Na investering beschikt het Exploratorium nog over een resterend bedrag van €131.500. Omdat dit de eerste voorspelling is bestaat de kans dat de uiteindelijke investeringen aanzienlijk hoger uit zullen vallen. Wel kan er gesteld worden dat extra investeringen waarschijnlijk niet hoger uit zullen vallen dan €131.500. Verder zal de verhouding sponsoring/lenen bij de cofinanciering invloed kunnen hebben op de totale investeringen. Omdat de cofinanciering begroot is op de investeringsbegroting bij liquide middelen wordt er vanuit gegaan dat dit geheel uit leningen bestaat. Dus des te meer sponsoring hoe kleiner de benodigde investeringen zullen worden. Door deze bevindingen kan er geconcludeerd worden dat het Exploratorium financieel haalbaar is, mits er cofinanciering geregeld wordt voor de toezegging van de gemeente Enschede.

## Conclusies en aanbevelingen

Nu alle deelvragen beantwoord zijn kan de hoofdvraag beantwoord worden. Allereerst zullen alle conclusies die getrokken zijn bij het beantwoorden van de deelvragen behandeld worden. Dit zal gebeuren per hoofdstuk. Vervolgens zal de hoofdvraag beantwoord worden. Ten slotte worden alle aanbevelingen die dit haalbaarheidsonderzoek voor het CLC Enschede opgeleverd hebben weergegeven.

Tijdens dit onderzoek zijn er drie deelvragen beantwoord. Dit is gedaan aan de hand van criteria die vooraf zijn opgesteld. Het onderzoeken en beoordelen van deze criteria maakt het mogelijk om de deelvragen te beantwoorden. Hieronder kan men lezen wat de bevindingen zijn per hoofdstuk en welke conclusies er getrokken kunnen worden.

### Markt

Vastgesteld is dat de markt waarop het Exploratorium moet gaan richten de onderwijsbranche is. Ook is er aangetoond dat de omvang van het potentiële klantenbestand in het marktgebied is meer dan toereikend. Onderzoek toont aan dat er voldoende klantvraag aanwezig is voor de diensten die het Exploratorium wil gaan leveren. Hierop aansluitend tonen ook trends in de markt aan dat er grote vraag en behoefte is aan onderwijsinnovatie, ook vanuit de overheid. De 5 forces analyse van Porter heeft aangetoond dat de intensiteit van de concurrentie zeer laag is en dat er weinig tot geen substituten zijn. Verder is toetreding tot de markt voor het Exploratorium zeer makkelijk door de subsidie die de gemeente Enschede het Exploratorium toegezegd heeft. Wel hebben de leveranciers en klanten relatief gezien veel macht. Al met al kan de markt als attractief beschouwd worden voor het opzetten van het Exploratorium. Ten slotte is er een SWOT analyse uitgevoerd. Hieruit is gebleken dat het ontbreken van concurrentie en het hebben van een groot netwerk de sterke kanten zijn van het Exploratorium. Zwak aan het Exploratorium is de grote financiële afhankelijkheid van andere partijen. Dit is gelijk ook een grote bedreiging voor het opzetten van het Exploratorium, zonder deze subsidie kan het Exploratorium niet bestaan. Kansen in de markt zijn het grote onbereikte klantenpotentieel en trends in de markt die er voor zorgen dat onderwijsinnovatie steeds belangrijker wordt, dit zijn belangrijke punten waarop het Exploratorium kan inspelen. Op basis van de bovenstaande bevindingen kan geconcludeerd worden dat er een markt is voor het Exploratorium in de regio Twente. Mits het Exploratorium rekening houdt met de bestaande zwakten en bedreigingen.

### Organisatie

Omdat er nog maar erg weinig informatie is over de toekomstige invulling van het Exploratorium is geprobeerd in kaart te brengen wat er allemaal nodig is om het Exploratorium op te zetten en wat de kosten hiervoor zijn. Allereerst is er gekeken naar welke rechtsvorm het beste bij het Exploratorium past, er is voor gekozen om het Exploratorium onder te brengen bij de stichting van het CLC Enschede. Op deze manier hoeft er geen nieuw bestuur gekozen te worden en hoeven er geen bureaucratische zaken geregeld te worden. Verder is er gebleken dat de locatie van het Exploratorium moet beschikken over een goede bereikbaarheid met de auto en het openbaar vervoer en dat er voldoende parkeergelegenheid aanwezig moet zijn. Al het benodigde materiaal is redelijk makkelijk verkrijgbaar en er kan gezocht worden naar de beste prijs/kwaliteit verhouding. Het personeelsbestand zal bestaan uit drie vaste medewerkers. De projectleider zal enig zoekwerk kosten omdat deze over veel competenties en kwaliteiten moet beschikken. Ook zullen er twee onderwijsassistenten in dienst moeten worden genomen. Alle benodigdheden zijn op een redelijk makkelijke manier te verkrijgen en het vormgeven van de organisatie moet daarom niet al te veel problemen opleveren.

## **Financiën**

Door het opstellen van een investeringsbegroting en een financieringsplan is het duidelijk geworden dat er voldoende financieringsmiddelen aanwezig zijn om de benodigde investeringen te kunnen doen. Deze financieringsmiddelen zijn grotendeels afkomstig van de subsidie die de gemeente Enschede het Exploratorium heeft toegezegd. Een vereiste voor deze subsidie is dat het Exploratorium hetzelfde bedrag aan cofinanciering moet regelen. Gebeurt dit niet dan zal het opzetten van het Exploratorium nagenoeg onmogelijk zijn. Als de cofinanciering geregeld is dan is het opzetten van het Exploratorium financieel haalbaar.

## **Beantwoording hoofdvraag**

Nu alle deelvragen beantwoord zijn kunnen we de hoofdvraag gaan beantwoorden. Ter herinnering de hoofdvraag luidt als volgt:

*Is het haalbaar om een Exploratorium op te zetten in de regio Twente?*

De markt is zorgvuldig geanalyseerd en de criteria zijn beoordeeld. Hieruit is gebleken dat er wel degelijk een markt is voor het Exploratorium in de regio Twente. Vervolgens is er gekeken naar wat er allemaal nodig was op organisatorisch gebied. Alle benodigheden om een Exploratorium op te zetten zijn verkrijgbaar en zijn ook technisch haalbaar. Ten slotte, en misschien wel de belangrijkste factor, is er gekeken naar de financiële haalbaarheid van het Exploratorium. Mits er cofinanciering geregeld wordt tegenover de subsidie van de gemeente Enschede is het Exploratorium financieel ruim haalbaar. Als het hele schema doorlopen wordt dan kan er geconcludeerd worden dat het Exploratorium in zijn geheel haalbaar is. De hoofdvraag kan beantwoord worden met ja, het is mogelijk om een Exploratorium op te zetten in de regio Twente.

## **Aanbevelingen**

De aanbevelingen zijn gebaseerd op de inhoud van het haalbaarheidsonderzoek en zijn gericht op het CLC Enschede voor het opzetten van het Exploratorium.

- Omdat de klanten veel macht hebben dient er een goede marketingstrategie ontwikkeld te worden. De klanten moeten bekend worden met het Exploratorium en wat het te bieden heeft. De opening van het Exploratorium moet een groots gebeuren worden waarmee direct veel bekendheid wordt gegenereerd, op deze manier laat je direct een goede indruk achter bij de potentiële klanten.
- De gemeente staat garant voor huisvesting van het Exploratorium hierdoor bestaat de kans dat er een locatie wordt toegewezen die niet voldoet aan de gestelde eisen. Het is daarom belangrijk dat de eisen betreft de locatie bekend moeten zijn bij de gemeente en dat er goed overlegd moet worden.
- Tijdig de definitieve diensten van het Exploratorium ontwikkelen om het aanbod duidelijk over te kunnen brengen aan mogelijke geldschieters voor de benodigde cofinanciering. Des te meer inkomstbronnen des te minder het Exploratorium afhankelijk is van de subsidie van de gemeente Enschede.

## Beperkingen

Terugkijkend op de het verrichte onderzoek zijn er een aantal zaken die de resultaten van het onderzoek kunnen beïnvloeden.

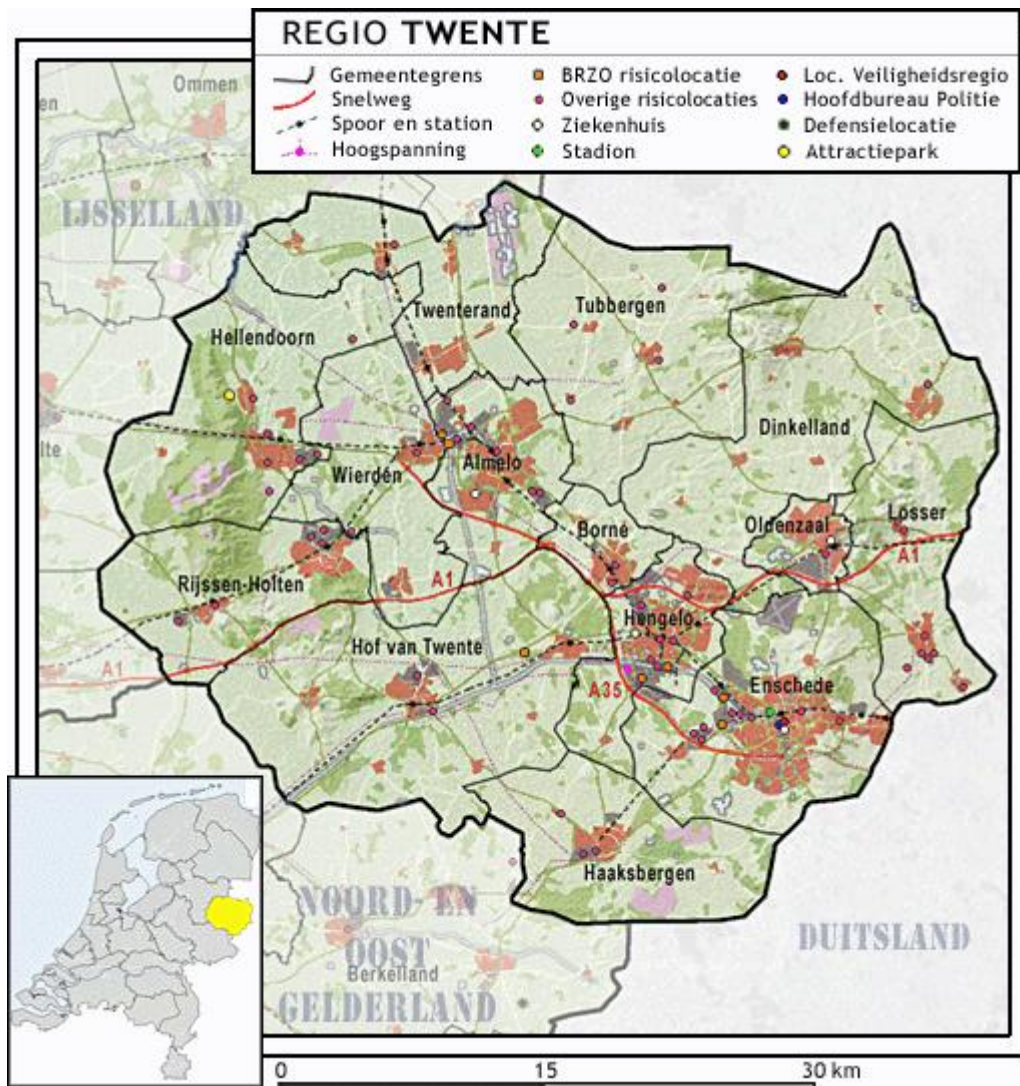
Bij het onderzoeken van de markt had er met betrekking tot de 5-forces en de SWOT analyse meer data gegenereerd en gebruikt kunnen worden. Met de reden omdat des te meer relevante data er verwerkt wordt des te betrouwbaarder de resultaten zijn. In dit onderzoek is er toch geprobeerd zoveel mogelijk data te verzamelen, wel had er zonder tijdslimiet en met de beschikking over meer onderzoeksmiddelen aanzienlijk meer data verzameld kunnen worden. Met betrekking tot verder onderzoek zal er meer data gegenereerd moeten worden, in de toekomst zal er door het CLC Enschede zelf een onderzoek verricht moeten worden naar de huidige klantvraag in het doelgebied (Twente), de gebruikte onderzoeken zijn generaliseerbaar maar toch in andere delen van het land uitgevoerd. Dit zou mogelijk kunnen leiden tot een scheef beeld van de werkelijke klantvraag in het doelgebied.

Het hoofdstuk organisatie is beperkt tot het inventariseren van benodigde ‘primaire’ middelen voor het opzetten van het Exploratorium. Dit komt omdat het niet bekend is hoe het Exploratorium in de toekomst zal gaan functioneren en wat voor diensten het precies gaat leveren. Mede hierdoor is de inventarisatie van middelen beperkt tot wat er bekend is bij het CLC Enschede. Het uiteindelijke Exploratorium zal veel meer omvatten dan wat er nu bekend is, dit heeft ook z'n weerslag op het financiële hoofdstuk. Omdat de input voor het financiële plaatje op dit moment zeer beperkt is kunnen de kosten van het Exploratorium uiteindelijk veel hoger uitvallen dan dat er in dit onderzoek voorspeld is.

Als het CLC Enschede meer invulling kan geven aan de toekomstige vorm van het Exploratorium, dus de dienstverlening/ exploitatie, etc. Dan is het aan te raden om elk hoofdstuk, dus de markt, de organisatie en de financiën nog een keer na te gaan en vervolgens de theorie op nieuw toe te passen. Op deze manier zal de betrouwbaarheid van dit onderzoek toenemen en is de haalbaarheid van het Exploratorium beter te bepalen.

## Bijlage

### A: Markt (omgeving) doelgroepen Exploratorium <sup>26</sup>



<sup>26</sup> [http://nl.wikipedia.org/wiki/Regio\\_Twente](http://nl.wikipedia.org/wiki/Regio_Twente)