

Praktijkgericht Onderzoek



**Tom Fischer, Mark Julsing,
Jan-Willem van Putten**

1^e druk

Praktijkgericht onderzoek

Tom Fischer

Mark Julsing

Jan-Willem van Putten

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen / Utrecht

Ontwerp omslag: Michiel Uilen

Omslagillustratie: AP

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontfemen.



0 / 22

© 2022 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Utrecht, Nederland.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (ebook) 978-90-01-29176-1

ISBN 978-90-01-29175-4

NUR 916

Woord vooraf

Fact-based kunnen onderbouwen wordt steeds belangrijker in het bedrijfsleven. *Praktijkgericht onderzoek* bereidt studenten voor op de omgang met organisaties waarin steeds meer met data moet worden onderbouwd. Studenten leren hoe ze de juiste vragen aan de opdrachtgever stellen en hoe ze de juiste onderzoeksmethode en -analysevorm kiezen.

Praktijkgericht onderzoek sluit aan bij de praktijk die studenten tegenkomen tijdens hun onderzoeksstage of afstudeeropdracht in het bedrijfsleven of bij een overheidsinstelling. De opbouw van dit boek volgt de stappen die de student volgt: van het krijgen of stellen van de vraag via het onderzoeks- en analyseproces tot het presenteren van de onderzoeksresultaten. Deze stappen komen overeen met de zevenstappenaanpak die door veel consultancybureaus wordt gebruikt. Elk hoofdstuk begint met de leerdoelen en eindigt met een samenvatting en opdrachten (zie www.praktijkgerichtonderzoek.noordhoff.nl voor de antwoorden). *Praktijkgericht onderzoek* besteedt volop aandacht aan dataverzameling en de wijze waarop je van inzicht tot actie komt.

Vergeleken met traditionele boeken over onderzoek wordt in *Praktijkgericht onderzoek* meer aandacht besteed aan de fase vooraf (wat is de vraag achter de vraag?) en aan de fase achteraf (hoe zorg je ervoor dat er daadwerkelijk iets met je advies gebeurt en dat je impact hebt?).

Tom Fischer
Mark Julsing
Jan-Willem van Putten

juli 2021

Inhoud

- 1 Inleiding op praktijkgericht onderzoek 7**
 - 1.1 Praktijkgericht onderzoek versus wetenschappelijk onderzoek 8
 - 1.2 Onderzoek binnen een organisatie 9
 - 1.3 De vraag achter de vraag 15
 - 1.4 Aan de slag in zeven stappen 20
 - [Samenvatting 26](#)
 - [Opdrachten 27](#)

- 2 Afbakening 29**
 - 2.1 Doelstelling 30
 - 2.2 Literatuuronderzoek 31
 - 2.3 Verwachtingen in een model 34
 - 2.4 Centrale vraag en deelvragen 42
 - [Samenvatting 46](#)
 - [Opdrachten 49](#)

- 3 Plan van aanpak 53**
 - 3.1 Prioriteiten en focus van het onderzoek 54
 - 3.2 Welke gegevens bij wie verzamelen? 55
 - 3.3 Populatie of steekproef 58
 - 3.4 Responscontrole en maatregelen 64
 - 3.5 Steekproef bij kwalitatief onderzoek 66
 - 3.6 Waarde van het onderzoek 68
 - [Samenvatting 74](#)
 - [Opdrachten 77](#)

- 4 Bestaande data 81**
 - 4.1 Bestaande gegevens 82
 - 4.2 Analyses op bestaande data 87
 - 4.3 Bronnen 89
 - [Samenvatting 93](#)
 - [Opdrachten 95](#)

- 5 Kwantitatief onderzoek 97**
 - 5.1 Enquête-research 98
 - 5.2 Online kwantitatief onderzoek 100
 - 5.3 Operationaliseren van de variabelen 101
 - 5.4 Enquêtevragen 104
 - 5.5 Observatie 112
 - 5.6 Fysiologische metingen 114
 - 5.7 Experiment 116
 - [Samenvatting 119](#)
 - [Opdrachten 122](#)

6 Kwalitatief onderzoek 125

- 6.1 Interviews 126
- 6.2 Focusgroepen 136
- 6.3 Observatie 139
- 6.4 Online kwalitatief onderzoek 139
 - [Samenvatting 144](#)
 - [Opdrachten 146](#)

7 Data-analyse 149

- 7.1 De stappen van data-analyse 150
- 7.2 Analyse en visualisatie 158
 - [Samenvatting 167](#)
 - [Opdrachten 170](#)

8 Conclusies krachtig communiceren 173

- 8.1 Beantwoording centrale vraag en managementvraag 174
- 8.2 Presentatievormen 176
- 8.3 Visualisaties 179
- 8.4 Presentatie 191
 - [Samenvatting 198](#)
 - [Opdrachten 201](#)

Literatuuroverzicht 207

Illustratieverantwoording 210

Bijlagen 211

- 1 Checklist H1 en H2 212
- 2 Checklist H3 214
- 3 Checklist H4 217
- 4 Checklist H5 218
- 5 Checklist H6 221
- 6 Checklist H7 223
- 7 Checklist H8 224

Register 228

Over de auteurs 232

1

Inleiding op praktijkgericht onderzoek

Waarschijnlijk heb je tijdens jouw opleiding(en) al aardig wat onderzoek gedaan. Meestal was je dan zelf degene die de hoofd- en deelvragen bedacht, of ze werden door een docent gegeven in een opdracht. Na afloop van jouw onderzoek bekeken jij en je begeleider dan of je jouw vragen allemaal had beantwoord.

In een professionele organisatie gaat het er vaak anders aan toe. Leidinggevenden en collega's van andere afdelingen zijn vaak degenen die iets willen weten en daarom een onderzoek laten doen. In de uitwerking van jouw onderzoek geven ze jou meer of minder vrijheid. Omdat je vaak niet zelf de initiële vraag stelt, is het enorm belangrijk om de echte vraag van jouw (interne) opdrachtgever te achterhalen. In het eerste hoofdstuk van dit boek geven we jou de tools die je nodig hebt om de echte vraag te achterhalen, zodat je het juiste onderzoek kunt doen. Deze tips zijn ook nuttig wanneer je een afstudeerscriptie schrijft bij een bedrijf. Zo verklein je de kans dat jouw onderzoek onder in een bureaula verdwijnt.

Na dit hoofdstuk:

- kun je uitleggen wat de verschillen zijn tussen praktijkgericht onderzoek in een organisatie en wetenschappelijk onderzoek.
- kun je vraagstukken binnen organisaties herkennen waarvoor gedegen onderzoek nodig en/of bruikbaar is.
- kun je de vraag achter de vraag achterhalen.
- ken je de zevenstappenaanpak, die je kunt gebruiken voor de oplossing van een probleem en het doen van onderzoek.

1.1 Praktijkgericht onderzoek versus wetenschappelijk onderzoek

Praktijkgericht onderzoek

Praktijkgericht onderzoek is toegepast onderzoek waarbij experts hun kennis toepassen door één geval te onderzoeken met als doel te diagnostiseren, een oplossing te genereren en/of te evalueren. Voorbeelden zijn medisch onderzoek, marktonderzoek, milieuonderzoek, ICT-onderzoek en technisch onderzoek. Hierbij wordt wetenschappelijke kennis toegepast en dient het onderzoek voor het verzamelen van de gegevens om een diagnose te stellen. De vraag in het onderzoek is vaak een variant op de vraag: 'Wat is de situatie en wat zijn de oorzaken ervan?'

Op basis van deze diagnose wordt vaak een plan of advies voor verbetering opgesteld. De vraag in het onderzoek is dan vaak: 'Wat is een geschikte oplossing voor ...?' Het advies of plan is meestal gericht op dat ene bedrijf of geval dat onderzocht is. Na implementatie van het advies of plan volgt vaak een evaluatie. De vraag is dan: 'Heeft deze oplossing het gewenste effect gehad?'

Praktijkonderzoek heeft niet tot doel algemeen geldende kennis op te leveren. Er wordt niet gezocht naar algemene wetmatigheden die transfereerbare kennis opleveren. Praktijkgericht onderzoek vertoont gelijkenissen met wetenschappelijk onderzoek. Zo moet je je ook bij praktijkgericht onderzoek houden aan de standaarden van wetenschappelijk onderzoek. Het grootste verschil zit echter in de vertaling naar de praktijk. Wetenschappelijk onderzoek eindigt met het antwoord op een wetenschappelijke vraag. Wetenschappelijk onderzoek is vaak fundamenteel van aard: de opgedane kennis is gericht op grondbeginselen en basismechanismen. Bij fundamenteel onderzoek gaat het om kennis omwille van de kennis, zonder dat er een concrete toepassing hoeft te zijn. Bij praktijkgericht onderzoek zul je het antwoord echter moeten vertalen naar de praktijk. De belangrijkste vraag is: 'Wat betekent de uitkomst van dit onderzoek concreet voor mijn praktische probleem of uitdaging?' Jouw antwoord moet dus een praktische oplossing geven voor een belangrijk vraagstuk.

PRAKTIJKVOORBEELD 1.1

Verschillende klantsegmenten

Je kunt bijvoorbeeld van een marketingafdeling de vraag krijgen of twee klantsegmenten daadwerkelijk van elkaar verschillen in karakteristieken. Volgens de wetenschappelijke methode kun je met statistische tests aantonen dat dit het geval is.

Bij praktijkgericht onderzoek is het belangrijk om te achterhalen waarom deze vraag over klantsegmenten zo belangrijk is. In deze casus is het bijvoorbeeld mogelijk dat de marketingafdeling dit wil weten omdat zij voor deze twee klantgroepen verschillende reclame moet gebruiken als de klantgroepen daadwerkelijk van elkaar verschillen. Het antwoord dat je geeft naar aanleiding van jouw onderzoek moet een aanbeveling zijn die antwoord geeft op de oorspronkelijke vraag. Je moet dus goed nadenken wat de implicaties van jouw onderzoeksresultaten zijn voor de marketingafdeling van dit bedrijf.

De onderzoekers in praktijkvoorbeeld 1.1 kunnen onderdeel zijn van de afdeling waarop het onderzoek zich richt, ze kunnen deel uitmaken van een afdeling business intelligence (BI) of het kunnen externe consultants zijn die zijn ingehuurd om een vraagstuk te onderzoeken. Een afdeling business intelligence (of market intelligence wordt binnen bedrijven in het leven geroepen om data en informatie uit verschillende bronnen te clusteren en hieruit relevante stuurinformatie te halen. In figuur 1.1 zie je een voorbeeld van een *business intelligence dashboard*.

FIGUUR 1.1 Een voorbeeld van een business intelligence dashboard



1.2 Onderzoek binnen een organisatie

Er zijn verschillende redenen om onderzoek te doen binnen een organisatie. Het is belangrijk om te begrijpen wanneer onderzoek waarde toevoegt en wanneer niet. In deze paragraaf geven we een aantal voorbeelden van vraagstukken die op verschillende afdelingen kunnen spelen. Uiteindelijk is het de bedoeling dat functionarissen worden geholpen om betere beslissingen te nemen doordat ze worden voorzien van juiste, tijdige, heldere en relevante inzichten in hun markt.

1.2.1 Maken van strategie

Elke organisatie kent strategische vraagstukken. Binnen een groot bedrijf kan dit bijvoorbeeld de vraag zijn wat de focus voor de komende vijf jaar moet zijn om winst te maximaliseren. Een vraagstuk kan ook een vraag van één onderdeel of businessunit van een bedrijf zijn, bijvoorbeeld op welke producten of kanalen een businessunit moet inzetten.

Voor het nemen van een dergelijke beslissing is gedegen onderzoek van groot belang. Een onderzoek ten behoeve van strategievorming kan eruit zien zoals in praktijkvoorbeeld 1.2.

PRAKTIJKVOORBEELD 1.2

De strategiecaser: Naar welk land moeten we onze diensten uitbreiden?

Een grote Nederlandse producent van designmeubels is zeer succesvol op de eigen (Nederlandse) markt. De CEO van het bedrijf ziet een gouden toekomst voor zich en wil graag uitbreiden naar andere landen. Hij twijfelt nog over de vraag naar welk land hij het eerst zou moeten uitbreiden. Duitsland is een relatief groot land, het ligt dichtbij en het heeft een vergelijkbare cultuur. China is enorm groot, maar het ligt ver weg en de vormgeving van designmeubels is daar anders. De CEO heeft alle mogelijke opties genoteerd en vraagt jou als onderzoeker om met een aanbeveling te komen.

Je gaat gestructureerd te werk. Aan de hand van data en interviews zet je alle relevante criteria op een rij, zoals de potentiële marktgrootte, het landschap van distributeurs, de lokale aantrekkingskracht, maar ook zaken als 'Dutch Design'. Vervolgens pas je per onderdeel een ranking toe. Zo probeer je aan de hand van jouw data te komen tot een oordeel over de meest aantrekkelijke landen.

Het eindresultaat dat je aan de CEO presenteert is bijvoorbeeld een overzicht van de drie meest aantrekkelijke landen en de redenen om wel of niet voor een van deze landen te kiezen.

TABEL 1.1 Voorbeeld van een aantal gewogen criteria en landen bij de keuze van expansie

Criteria → Land ↓	Potentiële marktgrootte	Landschap distributeurs	Aantrekkingskracht Dutch Design	Eindscore
Duitsland	3	8	8	19
UK	4	6	6	16
USA	6	5	4	15
China	8	2	1	11
Spanje	2	5	3	10
Frankrijk	3	1	3	7

1.2.2 Marketing

Marketing kent vele aspecten. Meestal worden deze samengevat in de vier P's (product, prijs, promotie en plaats). Onderzoeken naar marketing kunnen in al deze categorieën plaatsvinden. Een praktijkgericht onderzoek naar een marketingvraagstuk zou eruit kunnen zien zoals in praktijkvoorbeeld 1.3.

PRAKTIJKVOORBEELD 1.3

De marketingcase: Welke verpakking maximaliseert de winst in de schappen van de supermarkt?

Een nichemerk van duurzame wasmiddelen heeft zich inmiddels opgewerkt tot de schappen van de Nederlandse supermarkten. Deze wasmiddelen liggen daar tussen alle grote merken. Het blijkt echter lastig om zo onderschei-

dend te zijn dat de consument het product bekijkt en vervolgens ook kiest. De CMO (Chief Marketing Officer) van het bedrijf vraagt aan jou om onderzoek te doen naar de meest aantrekkelijke verpakking.

Je besluit om voor dit praktijkgerichte onderzoek een schap van de supermarkt na te bootsen en een aantal testgroepen van consumenten in te huren. Je plaatst verschillende ontwerpen van de betreffende productverpakking in het schap en je bekijkt met behulp van *eye tracking*-camera's welke verpakking de meeste aandacht krijgt (zie figuur 1.2). Na deze test bekijk je de data van de *eye tracking*-software. Vervolgens vertaal je de resultaten in een concreet advies aan de CMO.

Let op: marketingonderzoek is soms minder geschikt voor het inventariseren van interesse in geheel nieuwe producten. Dit is gebleken bij enkele producten van Apple, maar destijds ook bij de behoefte aan de mobiele telefoon. De oorzaak van dit verschijnsel is dat het voor consumenten soms lastig in te schatten is of ze behoefte hebben aan een nieuw product. Zo gaven consumenten vóór de introductie van de mobiele telefoon aan dat zij er helemaal geen behoefte aan hadden om de hele dag bereikbaar te zijn.

Marketing-
onderzoek

FIGUUR 1.2 Een voorbeeld van *eye tracking*-software toegepast op een schap in een supermarkt



1.2.3 Humanresourcesmanagement (hrm)

Hrm staat voor humanresourcesmanagement. Ook hr (human resources) wordt gebruikt. Hrm-afdelingen van bedrijven hebben als taak om zo goed mogelijk personeelsbeleid te ontwikkelen. Ze houden zich onder andere bezig met het aannemen van de juiste mensen, met het trainen van personeel

en met medewerkerstevredenheid. Een hrm-onderzoek zou eruit kunnen zien zoals in praktijkvoorbeeld 1.4.

PRAKTIJKVOORBEELD 1.4

De hrm-case: Wie moeten we aannemen bij ons IT-bedrijf?

Een IT-bedrijf merkt dat er al jaren grote verschillen in prestaties tussen de werknemers zijn. Het productiviteitsverschil tussen de gemiddelde programmeur en de meest productieve programmeurs is een factor 5. De hr-manager van het IT-bedrijf vraagt jou om te onderzoeken of het bedrijf nog meer van zulke goed presterende programmeurs kan aannemen.

Je besluit dit te onderzoeken door zo veel mogelijk kenmerken van de huidige programmeurs te verzamelen die al bekend waren voordat zij werden aangenomen. Denk bijvoorbeeld aan hun opleidingsachtergrond, cijferlijsten en prestaties op sollicitatietesten. Naar aanleiding van dit onderzoek doe je een aanbeveling om de criteria aan te scherpen.

Let op: het is mogelijk dat bepaalde profielen die helemaal niet binnenkwamen eigenlijk heel productief zijn. Je hebt namelijk alleen de beschikking over kenmerken van mensen die zijn aangenomen. Het is belangrijk dat je bij dit type onderzoek goed nadenkt over de vraag of je bepaalde groepen niet buitensluit.

1.2.4 Sales en relatiemanagement

Salesafdelingen zijn binnen een organisatie verantwoordelijk voor het verkopen van producten of diensten. Ook zij hebben regelmatig vragen die met behulp van onderzoek kunnen worden beantwoord. Een onderzoek op het gebied van sales zou eruit kunnen zien zoals in praktijkvoorbeeld 1.5.

PRAKTIJKVOORBEELD 1.5

De sales-case: Welke klanten van een woonaccessoiresmerk moeten de accountmanagers bezoeken?

Een bedrijf dat woonaccessoires verkooft doet dit door gebruik te maken van een uitgebreid netwerk van retailers. Accountmanagers bezoeken bestaande klanten met als doel hen extra producten te laten inkopen. Ook bezoeken zij nieuwe retailers die het product verder kunnen verspreiden. De salesmanager van het bedrijf twijfelt over de vraag of het loont om veel aandacht te besteden aan bestaande klanten of juist om nieuwe gesprekken in te plannen. Helaas kunnen de accountmanagers niet iedereen

bezoeken. Daarom wordt ook aan jou gevraagd om aan te geven (welke) potentiële klanten het best kunnen worden bezocht.

In jouw onderzoek kijk je uitgebreid naar de data uit de bezoeken van de accountmanagers over de afgelopen jaren. Wat leverde een gemiddeld bezoek aan een bestaande of potentiële nieuwe klant gemiddeld op aan extra omzet? Daarnaast probeer je op basis van karakteristieken van (potentiële) klanten te achterhalen welke bezoeken waarschijnlijk de meeste omzet op leveren. Je sluit jouw onderzoek af met concrete aanbevelingen aan de salesmanager.

1.2.5 **Beleid bij de overheid**

Ook bij de overheid wordt praktijkgericht onderzoek bij beleidskeuzes steeds belangrijker (zie praktijkvoorbeeld 1.6). De afgelopen jaren is steeds meer sprake van een trend in de richting van *evidence based policy*. Hierbij wordt uitgegaan van het idee dat overheidsbeleid onderbouwd wordt met bewijs dat is gebaseerd op gedegen wetenschappelijk onderzoek of feiten. Monitoring en evaluatie van beleid speelt hierbij ook een grote rol.

PRAKTIJKVOORBEELD 1.6

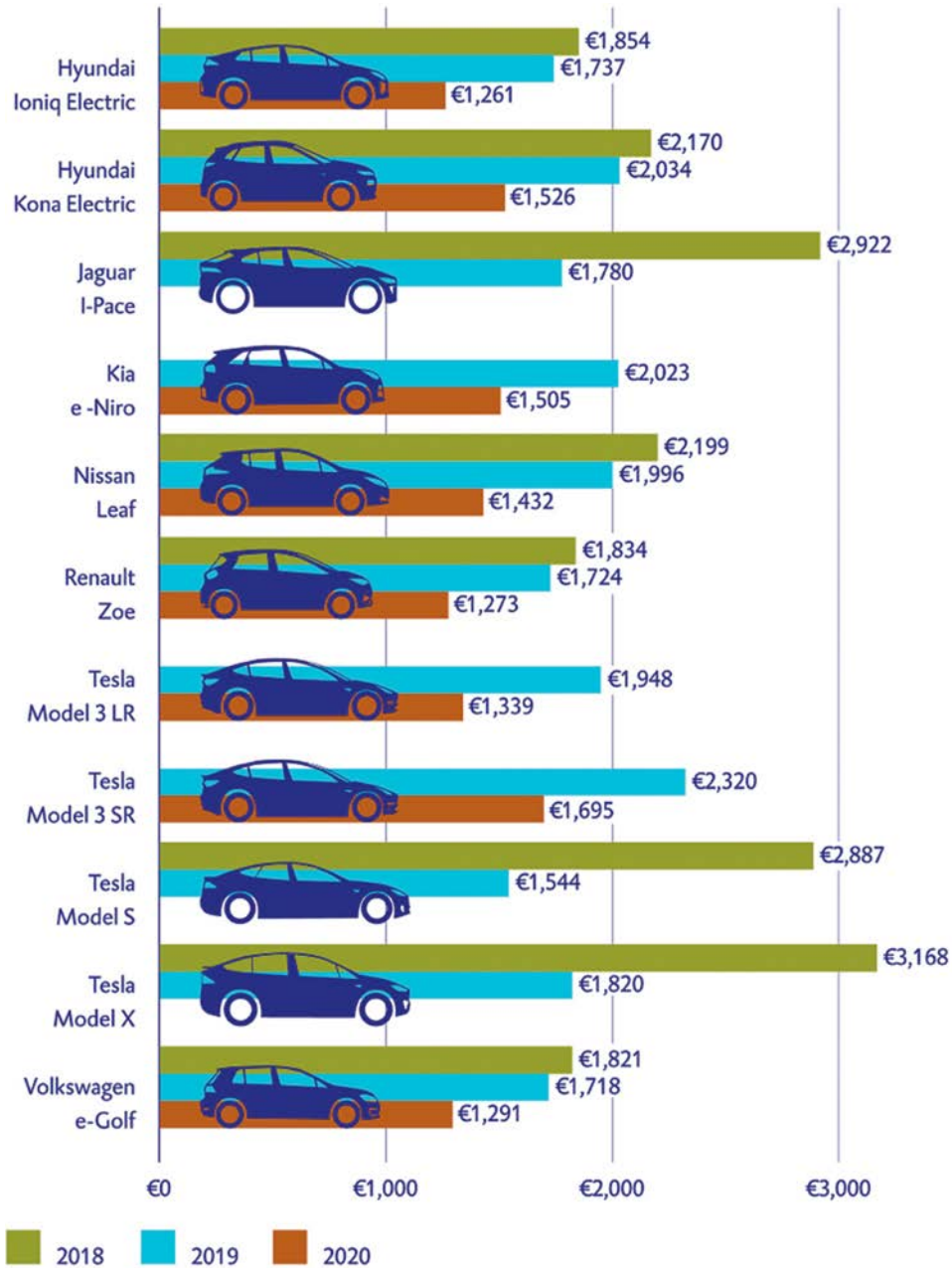
De beleidscase: Heeft het subsidiebeleid op elektrische auto's uitpakkt zoals de overheid had gedacht?

Om de omslag naar een groene economie te maken heeft het ministerie van Economische Zaken van een bepaald land besloten om elektrisch rijden te subsidiëren. Dit betekent dat het voor de consument relatief goedkoper is geworden om een elektrische auto te kopen. Bij het maken van beleid is op basis van onderzoek berekend wat de verwachte invloed op de totale CO₂-uitstoot is. Hierbij zijn schattingen gemaakt van verandering in menselijk gedrag door subsidies.

Na een aantal jaren wordt opnieuw onderzocht of met het beleid daadwerkelijk is bereikt wat men had beoogd. De Algemene Rekenkamer onderzoekt dan verschillende vragen. Hoeveel CO₂ is er uit de lucht gehaald? Wat zijn de kosten van de subsidie geweest? Moeten we doorgaan met dit beleid?

Deze casus illustreert dat beleid vaak vooraf én achteraf goed wordt onderzocht.

FIGUUR 1.3 Belastingderving per model auto



1.2.6 Beleid binnen non-profitorganisaties

Net als bij de overheid zien we de afgelopen jaren in de non-profitsector een trend in de richting van het beter meten van effectiviteit bij goede doelen. Steeds vaker staat de vraag centraal of de interventies van goede doelen echt iets opleveren. Daarnaast wordt onderzoek gebruikt om de interventies en activiteiten van goede doelen zo optimaal mogelijk te maken, zoals praktijkvoorbeeld 1.7 laat zien.

PRAKTIJKVOORBEELD 1.7

De non-profitcase: Het bereiken van de armste mensen door GiveDirectly

GiveDirectly is een goed doel dat mensen in de armste gebieden op aarde voorziet van een basisinkomen. Met behulp van meerdere *randomised control trials* is aangetoond dat deze interventie effectiever is dan veel andere interventies. De ontvangers van het basisinkomen geven het grootste deel van het geld uit aan investeringen, zoals een goed dak op hun huis, het starten van een bedrijf of het aanschaffen van goede kookapparatuur. De consumptie van alcoholische dranken en sigaretten neemt daarentegen niet toe. Ter toelichting: in een randomised control trial (RCT) wordt onderzoek gedaan door twee groepen te vergelijken, waarbij in dit geval de ene groep geld krijgt en de andere groep niet. De verschillen in uitkomsten tussen de groepen kun je achteraf meten.

Daarnaast wordt onderzoek bij dit goede doel gebruikt om de armste mensen te bereiken. Hiervoor is onderzoek gedaan naar de volgende vraag: 'Hoe kunnen we de armste dorpen identificeren zonder dat we elk dorp zelf hoeven te bezoeken?' Dat zou namelijk te duur zijn. Na onderzoek bleek de kwaliteit van daken (te zien via Google Maps) een goede indicator voor de rijkdom. Om te bepalen welk dorp in aanmerking zou komen voor een basisinkomen werd dus vervolgens gekeken naar de kwaliteit van de daken. Uit deze casus leren we dat onderzoek in de non-profitsector wordt gebruikt om de effectiviteit van interventies te meten én om interventies zo effectief mogelijk te maken.

FIGUUR 1.4 Luchtfoto's GiveDirectly



1.3 De vraag achter de vraag

Bij veel organisaties vormt de onderzoeker geen onderdeel van de afdeling waarop het onderzoek betrekking heeft. Zoals gezegd wordt een groot deel van de onderzoeken gedaan door een afdeling business intelligence of marketing intelligence of door externe consultants. Zeker voor hen is het enorm belangrijk om te begrijpen waar een bepaalde vraag vandaan komt. In praktijkvoorbeeld 1.8 wordt het onbegrip tussen managers van bepaalde afdelingen en de onderzoeker goed weergegeven.

PRAKTIJKVOORBEELD 1.8**Waar ben ik?**

Een man vliegt met een heteluchtballon. Hij ziet beneden iemand lopen. Hij laat de ballon zakken en roept: 'Ik ben de weg kwijt. Kunt u mij helpen? Ik heb mijn vriend beloofd dat ik hem een halfuur geleden zou treffen, maar ik weet niet waar ik ben.'

De voetganger zegt: 'Ik kan u zeker helpen. U bent in een heteluchtballon, op ongeveer 10 meter boven NAP, op ongeveer 51 graden, 9 minuten en 21 seconden noorderbreedte en 4 graden, 29 minuten en 3 seconden oosterlengte. De ballonvaarder roept: 'U bent zeker een medewerker van business intelligence?'

'Dat ben ik,' zegt de voetganger, 'maar hoe weet u dat?'

'Alles wat u mij vertelt is feitelijk juist,' zegt de ballonvaarder, 'maar ik heb geen idee wat ik met die kennis aan moet, en ik ben nog steeds de weg kwijt.'

De voetganger roept: 'U bent zeker een manager?'

'Inderdaad, maar hoe weet u dat?', roept de ballonvaarder. 'Tja', zegt de voetganger. 'U weet niet waar u bent of welke kant u opgaat. U heeft een belofte gedaan zonder dat u weet hoe u die moet nakomen. Nu verwacht u dat ik u help om uw probleem op te lossen. Uw positie is niet veranderd sinds wij elkaar treffen, maar nu is het op de een of andere manier mijn fout.'

Bron: Startsat60.com

FIGUUR 1.5 Een zakenman in een heteluchtballon



Praktijkvoorbeeld 1.8 illustreert de misverstanden die regelmatig optreden wanneer managers en onderzoekers samen aan het werk gaan. In deze paragraaf behandelen we tools die ervoor kunnen zorgen dat de onderzoeker de vraag achter de vraag achterhaalt. In het voorbeeld was het bijvoorbeeld nuttig geweest als de onderzoeker zichzelf goed had afgevraagd wat de steller van de vraag nodig had.

1.3.1 Een briefing of een onderzoeksvoorstel

Voordat je aan het werk gaat moet altijd duidelijk zijn wat er precies van je wordt gevraagd. Het is goed om dit op papier te hebben in plaats van een mondelinge afspraak. Het is mogelijk dat je een briefing ontvangt van jouw opdrachtgever of dat je zelf een onderzoeksvoorstel moet doen.

Het opstellen van een onderzoeksvoorstel is een iteratief proces. Bevindingen naar aanleiding van andere vragen kunnen ertoe leiden dat bevindingen uit eerdere stappen heroverwogen moeten worden. Beschouw het opstellen van een onderzoeksvoorstel dus als een continu proces en niet als een afgesloten eerste stap. Wel is het goed om zo snel mogelijk te beginnen met het opstellen van een eerste versie van jouw onderzoeksvoorstel, dat je tijdens jouw vooronderzoek steeds kunt aanpassen. Het is belangrijk dat je aan het eind van jouw onderzoek verantwoording kunt afleggen over de zaken die je hebt afgesproken.

Onderzoeks-
voorstel

CHECKLIST

Een goed onderzoeksvoorstel bevat de volgende elementen:

1 *Aanleiding*

- Wat is de aanleiding voor het onderzoek?
- Wat is de vraag van de opdrachtgever (de managementvraag)?
- Hoe past het onderzoek binnen de organisatie?

2 *Project/onderzoek*

Geef een korte beschrijving van het onderzoek of project.

- Wat is de centrale onderzoeksvraag?
- Wat zijn de deelvragen?

3 *Deliverables (te leveren onderdelen en/of producten)*

- Wat is *the definition of done*?
- Wat is de doelstelling van het onderzoek?
- Wanneer heb je voldoende geleverd?
- Maar ook: wat valt er juist buiten de scope van dit onderzoek?

4 *Planning*

- Hoe verdeel je jouw werkzaamheden over de tijd?

5 *Team en beschikbare middelen*

- Wie besteden er binnen de organisatie tijd aan het onderzoek?
- Welke middelen zijn nog meer nodig om het onderzoek uit te voeren?

Bij een briefing ligt het initiatief bij de opdrachtgever in plaats van bij de onderzoeker. Het is dan van belang dat je goed nagaat of alles duidelijk is voordat je aan de slag gaat. Ongeveer dezelfde punten uit het onderzoeksvoorstel moeten ook in een briefing terugkomen zodat er geen verwarring ontstaat. In praktijkvoorbeeld 1.9 lees je wat er gebeurt als een onderzoeksvoorstel onduidelijk is.

Briefing

PRAKTIJKVOORBEELD 1.9

Wat gebeurt er als het onderzoeksvoorstel onduidelijk is?

Je bent door de CMO (Chief Marketing Officer) van een modeontwerper ingehuurd om een nieuw model voor de optimale marketingstrategie te ontwikkelen. De hoofdvraag was: 'Op welke verkoopkanalen en specifieke winrels moet het bedrijf zich richten?' In jouw projectvoorstel heb je als *deliverable* genoteerd dat je antwoord geeft op deze vraag.

Tijdens de eindmeeting presenteer je jouw uitkomsten trots aan de CMO. Vervolgens vraagt de CMO je hoe de marketingafdeling dit model in de komende jaren kan gebruiken. Jouw antwoord daarop is dat het model daarvoor niet is bedoeld. Het kan slechts voor de huidige situatie aangeven wat de optimale marketingstrategie is. Er blijkt sprake te zijn van miscommunicatie tussen jou en de CMO. De *definition of done* bleek in dit projectvoorstel te vaag. Jij dacht dat een analyse van de huidige situatie voldeed, terwijl de CMO van jou verwachtte dat je een model zou ontwikkelen dat de komende jaren steeds opnieuw gebruikt en geüpdatet kon worden.

In dit geval was het beter geweest om bij twijfel expliciet op te nemen dat het model niet continu kan worden gebruikt. Je weet dan zeker dat jouw klant aan het eind tevreden is met jouw eindproduct.

1.3.2 Afdelingsplannen, organisatieplannen en andere recente onderzoeken

Voordat je aan de slag gaat is het goed om de context van de afdeling of organisatie te begrijpen. Wat speelt er allemaal binnen de afdeling? Zijn er recente (strategische) plannen gemaakt waaraan dit onderzoek kan bijdragen? Door vragen te stellen kun je je een beter beeld vormen van de plaats van dit onderzoek binnen de huidige ontwikkeling van de organisatie. Ook voorkom je dubbel werk als je weet dat bepaalde zaken al eerder zijn onderzocht.

We raden je dan ook aan om bij het verzamelen van data niet alleen de data te achterhalen die direct relevant zijn voor jouw onderzoek. Het is van groot belang om ook de volgende zaken mee te nemen, afhankelijk van de aard van het vraagstuk dat je behandelt:

- interne databanken en databases (bijvoorbeeld sales- of klantdata)
- dashboards die informatie geven over het onderwerp van jouw onderzoek
- strategieplannen
- marketingplannen
- HR-plannen
- bestaande onderzoeken die te maken hebben met het onderwerp van jouw onderzoek

1.3.3 Interviews met de belangrijkste stakeholders

Als je begint met een onderzoek is het belangrijk dat je eerst de belangrijkste stakeholders – ook wel de key stakeholders genoemd – (kort) hebt gesproken. Een stakeholder is iemand die betrokken is bij het onderzoek of gevolgen ondervindt van de uitkomsten van het onderzoek. Vanzelfsprekend is jouw (interne) opdrachtgever de belangrijkste stakeholder, maar het is goed om in gesprek te gaan met andere stakeholders voordat je met een kostbaar en/of tijdrovend onderzoek begint. Uitkomsten van een onderzoek op de

marketingafdeling kunnen bijvoorbeeld ook impact hebben op de financiële afdeling. Het is dan verstandig om deze mensen ook te interviewen. Zij kunnen je vaak zaken vertellen die niet in officiële documenten staan. Zorg ervoor dat je een goede vragenlijst opstelt voordat je in gesprek gaat met deze mensen binnen de organisatie. Bij iedere vraag die je aan hen stelt moet je je afvragen: 'Wat zou het antwoord op deze vraag kunnen bijdragen aan mijn onderzoeksopzet?' Vragen die niets bijdragen hoeft je niet te stellen. Bij het interview met de (interne) opdrachtgever zal soms blijken dat ook op een ander gebied behoefte is aan hulp terwijl er aanvankelijk geen vraag naar leek te zijn, zoals in praktijkvoorbeeld 1.10.

PRAKTIJKVOORBEELD 1.10

Behoeftte aan een ander eindproduct

Er wordt jou gevraagd om te analyseren waarom de verkoopcijfers van een bepaald product in Zuid-Holland tegenvallen. Tijdens het interview met de opdrachtgever kom je erachter dat jouw manager naast deze analyse ook de toekomstige cijfers snel wil kunnen analyseren in een dashboard. De behoefte ligt hierbij dus niet alleen in de analyse, maar ook op het gebied van inzicht in actuele ontwikkelingen.

Het is ook mogelijk dat er sprake is van een andere vraag dan de vraag waarvoor een opdrachtgever je aanvankelijk heeft benaderd. In de context van praktijkvoorbeeld 1.10 betekent dit bijvoorbeeld dat de opdrachtgever alleen behoefte heeft aan een dashboard om te monitoren en niet aan een analyse van de oorzaken van het wegvallen van omzet.

1.3.4 Verkennende analyses

Soms is het goed om eerst wat verkennende analyses uit te voeren op bestaande datasets, bijvoorbeeld aan de hand van beschrijvende statistiek. Verkennende analyses geven een eerste beeld van de situatie en zijn vaak op een gemakkelijke manier te onttrekken aan bestaande databronnen. Je kunt verkennende analyses gebruiken om te bekijken of bepaalde aannames van jouw opdrachtgever kloppen en of je wel de juiste vraag aan het beantwoorden bent. Praktijkvoorbeeld 1.11 illustreert het belang van verkennende analyses.

PRAKTIJKVOORBEELD 1.11

De verkeerde vraag

Je wordt als extern consultant binnengehaald door de CFO (Chief Financial Officer) van een grote bank omdat er problemen zijn met afnemende winst. De CFO van het bedrijf staat bekend om haar strakke beheersing van de kosten van het bedrijf. Zij geeft jou als consultant de opdracht om te onderzoeken wat de beste manier is om kosten te besparen.

Je bedenkt dat het verhogen van de winst het uiteindelijke doel is van het bedrijf. Via een snelle blik op de data met behulp van een benchmark (vergelijking met andere grootbanken) kom je er al snel achter dat de bank op dit moment al de laagste overheadkosten van de markt heeft. De problemen lijken meer te liggen aan de kant van de omzet. Deze is de afgelopen

Benchmark

jaren flink afgenomen. Een snelle blik op de benchmark vergeleken met andere grootbanken leert je dat deze bank relatief gezien de kleinste marketing- en salesafdeling heeft.

Wellicht is het in dit geval interessanter om te onderzoeken of de winst van de bank verhoogd kan worden, bijvoorbeeld door meer salespersoneel aan te nemen.

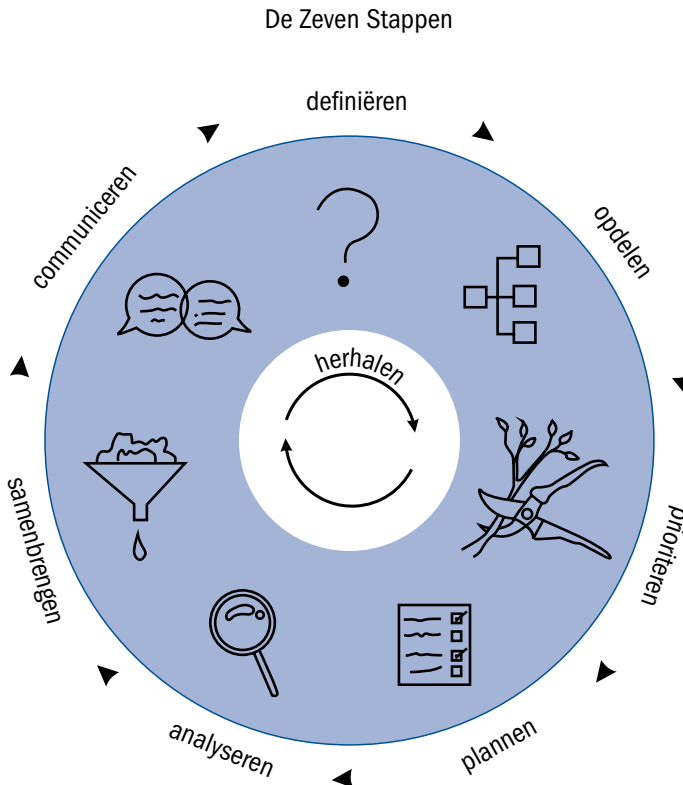
1.4 Aan de slag in zeven stappen

Als je samen met de opdrachtgevers het vraagstuk helder voor ogen hebt, is het tijd om aan de slag te gaan met jouw onderzoek. In dit boek maken we gebruik van de zevenstappenaanpak van Conn & McLean (2019). McKinsey, een van de grootste advies- en onderzoeksbedrijven ter wereld, maakt ook gebruik van deze aanpak. Het is een framework dat uitgaat van de hypothesegedreven structuur van onderzoek.

Hypothesegedreven structuur

We gebruiken in dit boek de structuur volgens deze zeven stappen om je praktische handvatten voor onderzoek te bieden. In dit hoofdstuk bespreken we in het kort alle zeven stappen.

FIGUUR 1.6 De zevenstappenaanpak van Conn & McLean



1.4.1 Stap 1: Definieer het probleem

In de eerste paragrafen van dit hoofdstuk hebben we ruimschoots aandacht besteed aan het definiëren van het probleem. Voordat je het echte probleem kent heb je vaak al gesproken met de stakeholders, je hebt het eerste beschrijvend onderzoek gedaan en je hebt de vraag achter de vraag achterhaald.

Vervolgens heb je de probleemstelling in een onderzoeksvoorstel beschreven. Dit onderzoeksvoorstel moet vaak formeel worden goedgekeurd. Als je met een vage probleemstelling jouw onderzoek in gaat, dan leg je daarmee een basis voor lange werkdagen en gefrustreerde klanten of collega's.

In praktijkvoorbeeld 1.12 wordt de casus van een ijsfabrikant beschreven.

PRAKTIJKVOORBEELD 1.12

Casus: De ijsfabrikant

Je wordt benaderd door het management van een traditionele ijsfabrikant waarvan de winst al een tijdje terugloopt. Het is aan jou als onderzoeker om de onderste steen boven te krijgen en de oorzaken hiervan in kaart te brengen.

In deze fase interview je de belangrijke stakeholders van de verschillende afdelingen (bijvoorbeeld van de marketing- en de financiële afdeling). Ook kijk je naar de *overall* ontwikkelingen van de omzet en de kosten, en je hebt duidelijk voor ogen wat het management uiteindelijk met de uitkomsten van het onderzoek wil gaan doen. Ten slotte stel je een onderzoeksvoorstel op waarin je goed afstemt wat het eindproduct is.

In dit geval komt uit de interviews en de verkennende analyses naar voren dat de lagere winst wordt veroorzaakt door lagere omzet (en dus niet door hogere kosten). Het management vraagt jou enkele concrete aanbevelingen te doen om de omzet te verhogen. Dit is de vraag achter de vraag.

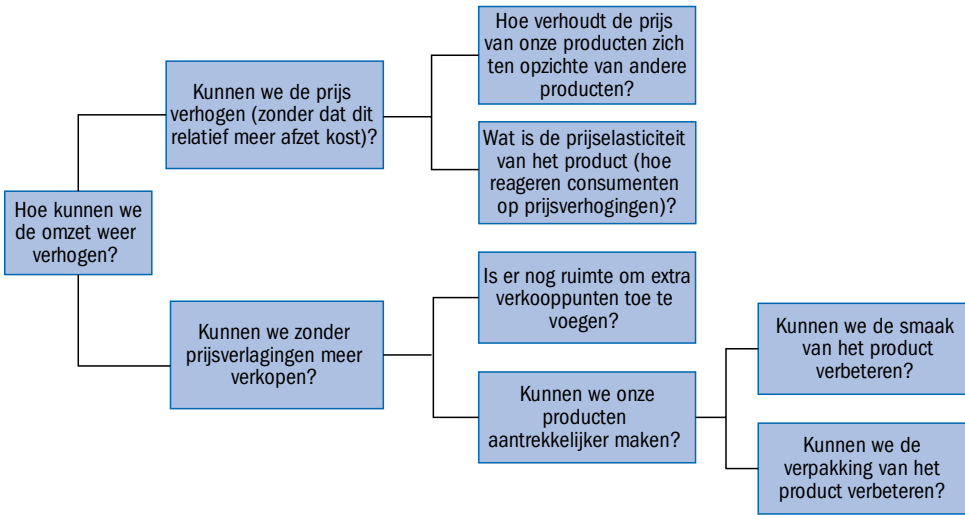
1.4.2 Stap 2: Deel het onderzoek op in kleine subonderdelen

Vaak voelt een vraagstuk aan het begin als complex en veelomvattend. Het is daarom belangrijk om de problemen eerst op te splitsen in kleine onderdelen en om hypothesen voor het onderzoek te ontwikkelen. Bij het opsplitsen van een onderzoek wordt vaak gebruikgemaakt van een *issue tree* (in het Nederlands: een probleemboom). In een issue tree staan de vragen waarop je in jouw onderzoek antwoord wilt hebben. In figuur 1.7 zie je de issue tree bij de casus van de ijsfabrikant uit praktijkvoorbeeld 1.12.

Het is goed om voor al deze vragen een hypothese te hebben over de uitkomst. Door hypothesegedreven te werken kun je jouw probleem op een zo effectief mogelijke manier oplossen. Door jouw hypothesen te bevestigen of te ontkrachten vorm je een antwoord op jouw uiteindelijke onderzoeksvraag.

Issue tree

FIGUUR 1.7 De issue tree van een ijsfabrikant



1.4.3 Stap 3: Prioriteer de issues en kies de focus van jouw onderzoek

Je hebt waarschijnlijk geen tijd om alles te onderzoeken wat in jouw uitgebreide issue tree staat. Misschien moet je sommige delen ervan bewaren voor eventueel verder onderzoek. Denk er goed over na welke onderdelen van de issue tree het belangrijkste zijn bij het vormen van het uiteindelijke antwoord.

Er zijn verschillende manieren om te prioriteren. Je kunt kijken naar criteria als belang of urgentie, of bijvoorbeeld de haalbaarheid van bepaalde gebieden. In de issue tree van de ijsfabrikant (figuur 1.7) is het bijvoorbeeld mogelijk dat het erg lastig is om aan de producten te sleutelen. Wil je op korte termijn je omzet verbeteren, dan kan het beter zijn om eerst te kijken naar de prijs en het aantal verkooppunten. Dat zijn namelijk zaken die relatief gemakkelijk kunnen worden aangepast.

1.4.4 Stap 4: Maak een werkplan en een planning

Waarschijnlijk heb je bij jouw onderzoeksvorstel al een planning op hoofdlijnen gemaakt. Nu je het probleem hebt opgedeeld in kleinere onderdelen kun je een meer gedetailleerde dag- of weekplanning maken. Het detailniveau van de planning hangt af van de totale duur van het onderzoek. Als jouw onderzoek een aantal maanden in beslag neemt, dan voldoet een weekplanning. Duurt jouw onderzoek maar een week, dan is een dagplanning waarschijnlijk beter.

Door een planning te maken zorg je ervoor dat je gericht aan de slag gaat en op tijd kunt bijsturen als zaken langzamer gaan dan je had gepland. Als je in een team werkt, verdeel je de verschillende vragen van de issue tree op een logische manier onder jouw onderzoekspartners. Dit wordt beschreven in praktijkvoorbeeld 1.13.

PRAKTIJKVOORBEELD 1.13

De ijsfabrikant (vervolg)

In het werkplan en in de planning denk je na over de analyses die je gaat doen om de vragen uit jouw issue tree te beantwoorden. Hieruit kun je vervolgens afleiden welke data je moet verzamelen. Om de vraag te kunnen beantwoorden wat het relatieve prijspeil van de producten is, moet je kwantitatieve data verzamelen voor een benchmark met producten van andere merken. Je kunt hiervoor bijvoorbeeld de data uit de webshops van retailers *scrapen* (geautomatiseerd downloaden). Voor het scrapen van data kun je bepaalde tools gebruiken die automatisch informatie van bestaande websites halen. Ook voor de andere vragen maak je een werkplan en een bijbehorende planning voor dataverzameling en analyse.

Kwantitatieve data

1

1.4.5 Stap 5: Voer de analyse van jouw onderzoek uit

Meestal begint stap 5 met het verzamelen van data en gegevens, voor zover je deze nog niet hebt verkregen in stap 1. Vervolgens gebruik je deze data en gegevens om jouw onderzoek uit te voeren. Afhankelijk van het vraagstuk zijn de tools die je wilt gebruiken meer of minder geavanceerd. Soms voldoet een eenvoudige analyse in Excel of het afnemen van enkele interviews, terwijl voor andere vraagstukken tools nodig zijn als Python of het bouwen van een dashboard in Power BI. Het laatstgenoemde kost relatief veel meer tijd. Praktijkvoorbeeld 1.14 beschrijft hoe je te werk kunt gaan bij de ijsfabrikant.

PRAKTIJKVOORBEELD 1.14

De ijsfabrikant (vervolg)

De benchmark van prijzen ten opzichte van andere merken kun je verzamelen in een groot Excel-bestand. Vervolgens kun je hierop bewerkingen loslaten om de prijspunten vergelijkbaar te maken, bijvoorbeeld door de prijs om te rekenen naar een kiloprijs. Hieruit blijkt inderdaad dat het merk van de betreffende ijsfabrikant relatief goedkoop is. Bovendien wijzen focusgroepen uit dat consumenten prijsverhogingen goed accepteren.

1.4.6 Stap 6: Voeg onderzoeksresultaten samen en vat bevindingen samen

Door verschillende analyses uit te voeren krijg je antwoord op de verschillende hypotheses uit de issue tree. Het is belangrijk om uit al die antwoorden een actiegerichte oplossing van het vraagstuk te destilleren. Bij ingewikkelde vraagstukken (met grotere issue trees) is dat relatief lastig, terwijl deze stap bij kleinere onderzoeken bijna automatisch volgt uit stap 5. Praktijkvoorbeeld 1.15 beschrijft hoe je dit kunt doen bij de ijsfabrikant.

PRAKTIJKVOORBEELD 1.15

De ijsfabrikant (vervolg)

Aan het eind voeg je de resultaten met betrekking tot de vragen over de prijs samen met de andere analyses, bijvoorbeeld over het uitbreiden van het aantal verkooppunten. Uit de analyses blijkt dat op beide onderdelen nog extra omzet valt te behalen.

1.4.7 Stap 7: Communiceer de boodschap van jouw onderzoek op een krachtige manier

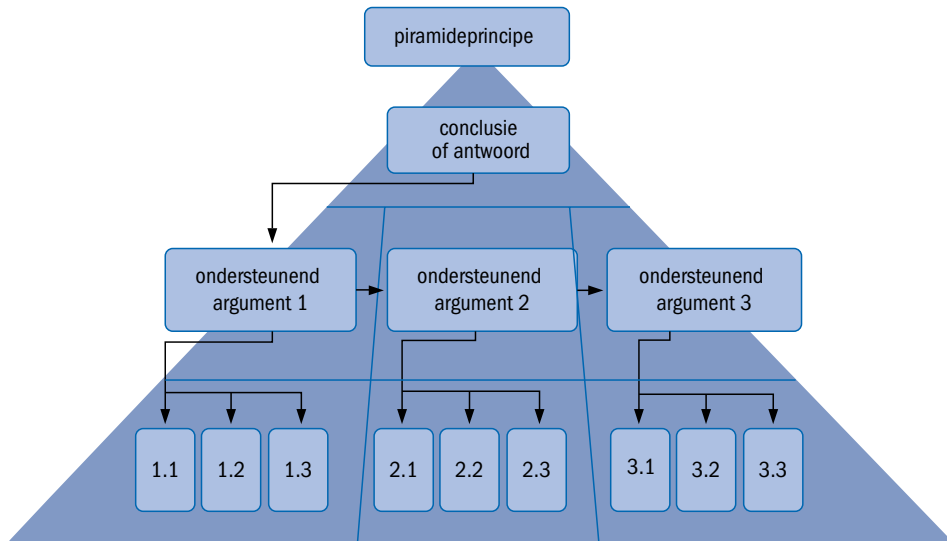
Hoe communiceer je de resultaten op een krachtige of impactvolle manier? Het is belangrijk dat je een logische *storyline* ontwikkelt die antwoord geeft op de initiële vraag. Het moet een verhaal zijn dat jouw opdrachtgever (of een andere ontvanger van het onderzoek) begrijpt en aanspreekt.

Storyline

Piramideprincipe

Om impactvol te communiceren kun je gebruikmaken van het *piramideprincipe*. Je begint dan met jouw conclusie of antwoord, gevolgd door de verschillende argumenten. In de wereld van de consultancy wordt het antwoord ook wel de *So What* van een onderzoeksuitkomst genoemd: wat betekent de uitkomst voor het bedrijf?

FIGUUR 1.8 Het piramideprincipe



Impactvolle communicatie gaat hand in hand met goede visuele ondersteuning door grafieken en afbeeldingen. In praktijkvoorbeeld 1.16 wordt beschreven hoe je dit kunt doen voor de ijsfabrikant. In hoofdstuk 8 (het laatste hoofdstuk van dit boek) besteden we uitgebreid aandacht aan het weergeven van data in visualisaties.

PRAKTIJKVOORBEELD 1.16

De ijsfabrikant (vervolg)

Tot slot voeg je de conclusies samen in een PowerPoint-presentatie. Hierin maak je duidelijk wat de mogelijke extra omzet is die je kunt binnenhalen door de prijzen te verhogen en het aantal verkooppunten uit te breiden. Volgens het piramideprincipe begin je het rapport met de conclusie. Die luidt: 'We kunnen de omzet met 2 miljoen euro op jaarbasis laten toenemen als we onze prijzen optimaliseren én honderd extra verkooppunten toevoegen.' In de volgende slides van de presentatie geef je dan de argumenten voor deze conclusie.

Samenvatting

1

- ▶ **Praktijkgericht onderzoek** heeft – in tegenstelling tot **wetenschappelijk onderzoek** – niet als doel algemeen geldende kennis op te leveren. Er wordt niet gezocht naar algemene wetmatigheden die transfereerbare kennis opleveren.
- ▶ Praktijkgericht onderzoek is toegepast onderzoek waarbij experts hun kennis toepassen door één praktijkgeval te onderzoeken met als doel te diagnosticeren, een oplossing te genereren en/of te evalueren.
- ▶ Voorbeelden van praktijkgericht onderzoek vind je binnen diverse onderdelen van organisaties, zoals een hrm-afdeling, een marketingafdeling, sales- en relatiemanagement, een financiële afdeling of beleidsafdelingen bij de overheid of bij non-profitorganisaties.
- ▶ Praktijkgericht onderzoek wordt binnen organisaties bijvoorbeeld toegepast bij strategievorming, monitoring en/of evaluatie.
- ▶ Het is belangrijk om te begrijpen waar een bepaalde vraag van een organisatie vandaan komt. Het gaat dus om het begrijpen van de vraag achter de vraag. Je kunt de vraag achter de vraag achterhalen door de juiste vragen te stellen aan jouw **opdrachtgever(s)** en/of **stakeholder(s)** en door verkennende analyses uit te voeren.
- ▶ Voordat je met het onderzoek begint, stem je in een **briefing** of **onderzoeksvoorstel** met jouw opdrachtgever af wat je gaat onderzoeken.
- ▶ In dit boek beschrijven we praktijkgericht onderzoek doen aan de hand van de **zevenstappenaanpak** van Conn & McLean (2019):
 - 1 Definieer het probleem.
 - 2 Deel het onderzoek op in kleine subonderdelen.
 - 3 Prioriteer de issues en kies de focus van jouw onderzoek.
 - 4 Maak een werkplan en een planning.
 - 5 Voer de analyse van jouw onderzoek uit.
 - 6 Voeg onderzoeksresultaten samen en vat bevindingen samen.
 - 7 Communiceer de boodschap van jouw onderzoek op een krachtige manier.

Opdrachten

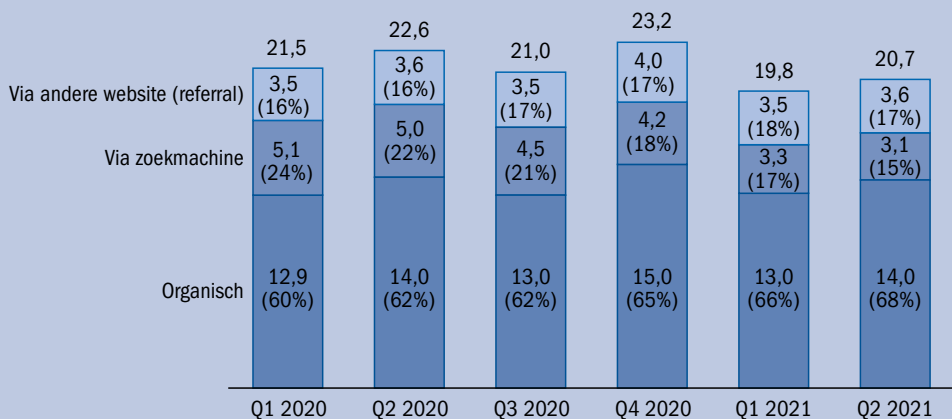
1.1 De CFO (Chief Financial Officer) van het modebedrijf Pakkendiscouter – een winkel met eigen fysieke verkooppunten en webshops – heeft het idee dat het niet goed gaat met het bedrijf. De oorzaak is volgens haar de lage *checkout rate* van mandjes in de webshop. De *checkout rate* is de ratio van alle mandjes in de webshop die daadwerkelijk worden afgerekend. De hoogte hiervan is afhankelijk van de industrie, maar ook van het gemak waarmee een klant kan afrekenen. Denk bijvoorbeeld aan voldoende betaalmogelijkheden. De CFO vraagt jou om het onderzoek te leiden.

- a Wat is in dit geval de vraag achter de vraag?
- b Wat zou jij onderzoeken om de vraag achter de vraag te achterhalen?

1.2 Een groot verschil tussen wetenschappelijk en praktijkgericht onderzoek is dat je bij praktijkgericht onderzoek een concrete aanbeveling voor een organisatie schrijft.

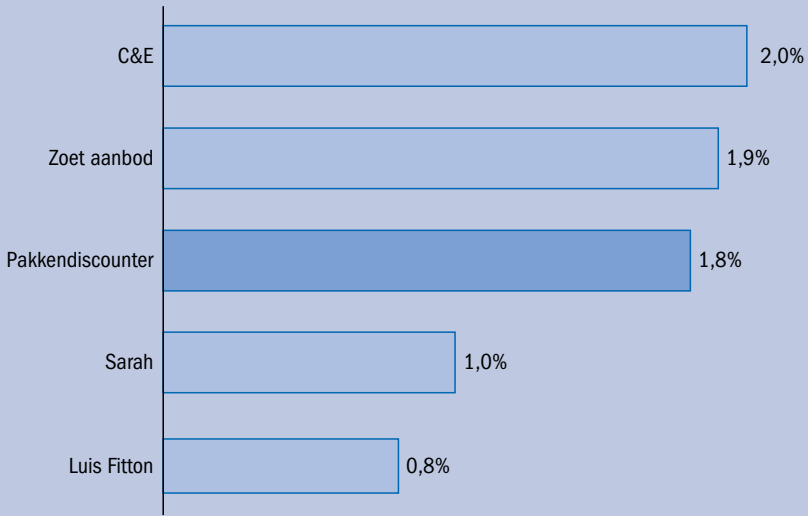
- a Welke verschillen zijn er nog meer?
Kijk nog eens naar de casus bij opdracht 1.1. Je bent ingehuurd door Pakkendiscouter om onderzoek te doen naar de webshop. Het bedrijf wil zijn webshop op een andere manier vormgeven om zo de omzet vanuit de webshop te maximaliseren. In figuur 1.9 zie je enkele uitkomsten uit analyses die zijn gedaan met Google Analytics.
- b In de grafiek zie je het aantal bezoekers (in duizendtallen) van de webshop. Welke conclusie zou je kunnen verbinden aan deze uitkomst? (Q1 2020 betekent 1ste kwartaal 2020.)

FIGUUR 1.9 Bezoekersaantallen Pakkendiscouter



- c** Voor jouw onderzoek voer je een benchmark uit over *checkout rates* in vergelijkbare webshops. In een benchmark worden variabelen vergeleken met dezelfde variabelen bij andere merken. In figuur 1.10 worden de *checkout rates* van een aantal vergelijkbare webshops met elkaar vergeleken. Welke aanbeveling zou jij doen op basis van de uitkomst?

FIGUUR 1.10 Checkout rates vergelijkbare webshops



- 1.3** Zoek op internet een artikel over een onderzoek bij de overheid, in het bedrijfsleven of in de non-profitsector. Beantwoord de volgende vragen naar aanleiding van het artikel.
- Welke vraag is onderzocht?
 - Binnen welke categorie past dit onderzoek? Denk bijvoorbeeld aan marketing, hrm, strategie, of aan evaluatie van overheidsbeleid.
 - Leg in enkele zinnen uit wat de onderzoeksopzet van het onderzoek is.
 - Is er een concrete aanbeveling gedaan naar aanleiding van het onderzoek? Als er geen aanbeveling in het artikel staat, wat zou dan een concrete aanbeveling naar aanleiding van het onderzoek kunnen zijn?