

*Positioneringsvraagstuk
Hengel Holding B.V. Soest
Britt Visser*



Titel

Positioneringsvraagstuk
Hengel Holding B.V.

Auteur

Britt Visser
1587407

Opleiding

Hogeschool Utrecht
Journalistiek en Communicatie
Communicatiemanagement

Begeleidend docent

Ed Olijerhoek

Opdrachtgever

Hengel Holding B.V.
Antonio van den Hengel

Professioneel begeleider

Jan de Meij
Reclamebureau No Panic

Plaats en datum

Soest
17 maart 2014

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeerrapport dat ik in opdracht van Hengel Holding B.V. heb geschreven. Al geruime tijd voor de start van mijn afstudeerproces heb ik contact gezocht met horecaondernemer Antonio van den Hengel om te vragen of ik iets voor hem kon betekenen op het gebied van communicatie. Het leek mij namelijk erg interessant om af te studeren met een opdracht waarin horeca en communicatie samenkomen, twee onderwerpen waarvoor mijn interesse groot is.

Met mijn afstudeerrichting 'commerciële communicatie' ben ik mij gaan richten op externe communicatie. Dit is voor deze holding een interessant onderwerp omdat er in de gehele holding geen communicatiedoelstellingen, plannen of specifieke budgetten zijn opgesteld. Een ontzettend grote uitdaging dus.

De doelgroep van dit afstudeerrapport zijn de beoordelaars vanuit de Hogeschool Utrecht, de opdrachtgever, de professionele begeleider en mijn docentbegeleider. Verder wil ik dit rapport aan alle overige geïnteresseerden voorleggen.

Ik kijk met een positieve blik terug op mijn afstudeerperiode mede dankzij professionele hulp van buitenaf. Dit voorwoord wil ik dan ook gebruiken om een paar mensen te bedanken voor het mede mogelijk maken van dit afstudeerrapport.

Allereerst wil ik opdrachtgever Antonio van den Hengel bedanken dat hij me de kans heeft geboden om voor zijn holding een uitdagende opdracht aan te gaan. Naast het bieden van deze kans heeft de horecaondernemer veel tijd en energie in mij gestoken en zoveel mogelijk geprobeerd mee te denken en open te staan voor mijn ideeën.

Via Antonio van den Hengel ben ik in contact gekomen met Jan de Meij, mede-eigenaar van reclamebureau 'No Panic' te Amersfoort. Hij heeft aangeboden mij te willen helpen met het proces. Als marketing- reclame- en communicatie professional heeft Jan de Meij mij erg veel tips en feedback gegeven en ik wil hem dan ook bedanken voor zijn tijd, energie, positieve houding en zijn vertrouwen.

Ook gaat mijn dank uit naar docentbegeleider Ed Olijerhoek. Tijdens de interviews op school heb ik vragen kunnen stellen over alles omtrent de afstudeerperiode. Ondanks sommige onduidelijkheden vanuit de opleiding heeft Ed Olijerhoek zijn best gedaan het voor ons zo duidelijk mogelijk te houden.

Dit afstudeerrapport is het einde van mijn tijd als student aan de bachelor opleiding communicatiemanagement aan de Hogeschool Utrecht. Ik hoop met alle kennis en ervaring vanuit mijn studie en de ervaring tijdens deze afstudeerperiode klaar te zijn voor de echte praktijk als communicatieadviseur.

Veel plezier met het lezen van dit rapport.

Samenvatting

Hengel Holding B.V. stuurt een drietal horecaondernemingen aan: Eetcafé Centraal, Grand Café de Lindenhof en Restaurant de Korte Duinen. De holding bestaat sinds 2009 en is eigendom van horecaondernemer Antonio van den Hengel.

Van den Hengel is momenteel tevreden over de gang van zaken maar vraagt zich af of een effectievere manier van communiceren kan bijdragen aan continuïteit in de toekomst. Een communicatieplan per onderneming kan een bijdrage leveren aan een effectief communicatiebeleid. Dit afstudeerrapport levert een bijdrage aan de aanzet tot een communicatieplan per onderneming door de ondernemer inzicht te geven in de juiste doelgroepskeuze en een positionering per onderneming.

De adviesvraag van de opdrachtgever luidt:

‘Op welke manier kan Hengel Holding B.V. de overeenkomsten en verschillen in kenmerken en interesses van de doelgroepen van de drie horecaondernemingen vertalen naar een positionering per onderneming?’

De onderzoeksvraag van dit rapport luidt:

‘Welke factoren spelen een rol bij het in kaart brengen van de doelgroep en positionering per horecaonderneming?’

Dit positioneringsvraagstuk is gebaseerd op het MDC-model van Rik Riezebos en Jaap van der Grinten. In dit model staan drie onderwerpen centraal: merk, doelgroep en concurrentie. De onderwerpen zijn behandeld aan de hand van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Allereerst is er een interview gehouden met horecaondernemer Antonio van den Hengel. Daarnaast is er een grootschalige enquête gehouden onder inwoners van Soest, waarvan er uiteindelijk 382 zijn ingevuld en geanalyseerd aan de hand van statistische uitwerkingen.

Belangrijke inzichten die uit het onderzoek zijn gekomen:

- De doelgroep van Eetcafé Centraal wil betaalbare horeca bezoeken waar een ongedwongen sfeer hangt. Deze doelgroep bestaat voornamelijk uit tweeverdieners met een smalle beurs. De bezoeker komt hier om de waarden levensvreugde, plezier en vrienden te koesteren. Hun interesses liggen in sport en uitgaan. De grootste concurrentie wordt gevormd door ondernemingen waar families met kinderen en jonge stellen met een modaal inkomen graag komen.
- De doelgroep van Grand Café de Lindenhof is op zoek naar een luxe beleving waar ontspanning centraal staat. Het zijn vrouwen en tweeverdieners met een boven modaal inkomen. Zien en gezien worden is een statement en hierbij zijn vrienden belangrijk. Verder interesseren zij zich in sport, uiteten gaan en borrelen. De concurrentie bevindt zich over het algemeen in het hoger segment.
- Restaurant de Korte Duinen heeft twee belangrijke doelgroepen; ouderen en families met kinderen. De prijs-kwaliteitverhouding wordt gewaardeerd en veel bezoekers komen hier vanwege de natuurrijke omgeving. De kracht van deze onderneming is de service. De concurrentie ligt in dezelfde categorie als bij Eetcafé Centraal.

Het uiteindelijk advies is om deze inzichten te gebruiken als aanzet tot een communicatieplan waarin de doelgroepskeuze en positionering per onderneming de basis legt en hierin meegenomen kunnen worden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Hoofdstuk 1 Inleiding	7
Introductie	7
Aanleiding	7
Probleem	7
Opdracht	7
Doelstelling	7
Aanpak	8
Wijze van het onderzoek	8
Leeswijzer	8
Hoofdstuk 2 Onderzoekopzet	9
Adviesvraag van de opdrachtgever	9
Onderzoeksvraag	9
Uitvoering van het onderzoek	9
Deelvragen	9
Onderzoeksmethoden	10
Betrouwbaarheid onderzoek	11
Hoofdstuk 3 Theoretisch kader	12
Positioneren	12
Vormen van positioneren	13
Modellen positioneren	13
- MDC-model	14
- Merkarchitectuur	14
- Breinmanagement	15
- Brand-Key model	17
- Brand-Positioning Sheet	18
Brand-Positioning Statement	18
Propositie	18
Associatienetwerk	19
Word Cloud	19
Creatieve invulling	19
Creatieve richtlijnen	20
Fase 1. Positioneringsanalyse	21
Hoofdstuk 4 Organisatie	22
Inleiding	22
Antonio van den Hengel	22
Hengel Holding B.V.	22
Organisatie-identiteit	23
Merkarchitectuur	23
Omschrijving Eetcafé Centraal	24

Omschrijving Grand Café de Lindenhof	25
Omschrijving Restaurant de Korte Duinen	26
Soest	27
Gemeenschappelijke elementen	27
Conclusie	28
Hoofdstuk 5 Doelgroep	30
Inleiding	30
W's van Ferrel	30
Wie komt er bij Eetcafé Centraal?	30
Wie komt er bij Grand Café de Lindenhof?	31
Wie komt er bij Restaurant de Korte Duinen?	31
Breinmanagement	32
Productklasse	32
Associatienetwerk	33
- Associatienetwerk Eetcafé Centraal	35
- Associatienetwerk Grand Café de Lindenhof	35
- Associatienetwerk Restaurant de Korte Duinen	36
Conclusie	37
Hoofdstuk 6 Concurrentie	38
Inleiding	38
Concurrentie volgens respondenten	38
Concurrentie volgens Antonio van den Hengel	39
Conclusie	39
Fase 2. Positioneringskeuze	42
Hoofdstuk 7 Positioneringskeuze	43
Inleiding	43
Brand-Positioning Sheet	43
- Brand-Positioning Sheet Eetcafé Centraal	44
- Brand-Positioning Statement Eetcafé Centraal	45
- Brand-Positioning Sheet Grand Café de Lindenhof	46
- Brand-Positioning Statement Grand Café de Lindenhof	47
- Brand-Positioning Sheet Restaurant de Korte Duinen	48
- Brand-Positioning Statement Restaurant de Korte Duinen	49
Hoofdstuk 8 Aanbevelingen	50
Inleiding	50
Interne proposities	50
Merkessentie	50
Communicatieve invulling	51
Algemeen inzichten	52
Advies Eetcafé Centraal	53
Advies Grand Café de Lindenhof	54
Advies Restaurant de Korte Duinen	55
Bronnen	56

Hoofdstuk 1 | Inleiding

Introductie

Tijdens de stageperiode in mijn afstudeerjaar heb ik stage gelopen bij 'No Panic', een reclamebureau in Amersfoort. Onder begeleiding van Jan de Meij, mede-eigenaar van 'No Panic', ben ik aan de slag gegaan met een vraagstuk van Antonio van den Hengel. Antonio van den Hengel is een horecaondernemer in Soest en mag zich mede-eigenaar noemen van drie succesvolle horecaondernemingen.

Aanleiding

In de jaren van zijn ondernemerschap heeft communicatie en marketing voor Antonio van den Hengel nooit bewust een hoge prioriteit gehad. Zo heeft hij geen visie of doelstelling op het gebied van communicatie geschreven voor zijn ondernemingen. *'Gewoon hard werken en doen'* is zijn motto.

De drie horecaondernemingen uit dit afstudeerrapport maken deel uit van Hengel Holding B.V. en staan onder leiding van de medevennoten van Antonio van den Hengel. De mede-eigenaren opereren apart van elkaar en op hun eigen manier. Dit is terug te zien in het beleid op het gebied van communicatie en marketing. Iedere medevenoot van Antonio van den Hengel verzorgt op zijn eigen manier de communicatie- en marketingonderdelen.

Antonio van den Hengel vraagt zich af of hij in de toekomst doelgerichter kan communiceren door inzicht te krijgen in de interesses en kenmerken van de doelgroepen van de ondernemingen. Hij is geïnteresseerd in de doelgroepen per onderneming en wil weten wat iedere onderneming uitstraalt naar de consument in Soest.

Als afstudeerstudent communicatie heb ik geluisterd naar de vraag van de opdrachtgever. Antonio van den Hengel is op zoek naar continuïteit. De zaken lopen nu goed en hij wil dit graag zo houden. Hiervoor zou het effectief kunnen zijn om per onderneming een communicatieplan op te stellen. Deze afstudeeropdracht moet een bijdrage leveren aan de basis van een communicatieplan.

Probleem

Iedere medevenoot van Antonio van den Hengel communiceert op zijn eigen manier en niemand heeft een duidelijke visie of doelstelling voor ogen voor zijn communicatie. Er bestaan geen duidelijke richtlijnen wat betreft de communicatie en marketing van de drie horecaondernemingen. Hengel Holding B.V. ondervindt momenteel geen hinder van deze aanpak maar beseft dat de onduidelijkheid op het gebied van communicatie en marketing risicovol kan zijn.

Opdracht

Deze afstudeeropdracht bestaat uit het in beeld brengen van een positionering per horecaonderneming. Naar aanleiding van het in kaart brengen van de interne organisatie, de doelgroep en de concurrentie kunnen er keuzes worden gemaakt voor een positionering. Hiermee geef ik de opdrachtgever een aanzet tot een communicatieplan.

Doelstelling

Het uiteindelijke doel van de opdrachtgever is een meer effectiever communicatiebeleid onder Hengel Holding B.V. De doelstelling van deze afstudeeropdracht is het ontwikkelen van een duidelijke positionering per horecaonderneming voor Antonio van den Hengel. Dit zal gebeuren in de vorm van een aanzet tot een communicatieplan door middel van het combineren van theoretische en empirische inzichten.

Aanpak

In dit rapport maak ik gebruik van het MDC-model van Rik Riezebos en Jaap van der Grinten uit het boek *'Positioneren. Een stappenplan voor een scherpe positionering'*. Dit model geeft een stappenplan voor het opstellen van een positionering voor een organisatie. De uitwerking van het stappenplan van het MDC-model wordt behandeld in het 'Brand-Positioning Sheet' model. (Riezebos & Grinten, 2011)

In dit positioneringsvraagstuk worden aan de hand van dit stappenplan twee fases onderscheiden. De eerste fase is de positioneringsanalyse waarin het merk/identiteit, de doelgroep en de concurrentie worden geanalyseerd. De tweede fase is de positioneringskeuze. Hierin worden de attributen, betekenissen en waarden zo gedetailleerd mogelijk in kaart gebracht voor de keuze van een positionering. Uiteindelijk wordt er na het belopen van deze stappen de merkessentie per onderneming in kaart gebracht waarmee een positionering kan worden gemaakt.

Wijze van het onderzoek

In deze afstudeeropdracht wordt empirisch onderzoek gecombineerd met theoretisch onderzoek. Door middel van een grootschalige enquête onder de inwoners van Soest en een interview met horecaondernemer en opdrachtgever Antonio van den Hengel wordt een deel van het vraagstuk beantwoord. De wijze van het onderzoek om tot de adviezen te komen wordt ondersteunt door het theoretisch kader.

Leeswijzer

Dit afstudeerrapport begint met de onderzoeksopzet waarin de manier is te vinden hoe antwoord is gezocht in dit vraagstuk. (hoofdstuk 2). Het theoretisch kader in hoofdstuk 3 biedt inzicht in de modellen en theorieën aan de hand waarvan het onderzoek is uitgevoerd en het rapport is gestructureerd. In hoofdstuk 4 begint de eerste fase van het positioneringsvraagstuk waarbij de interne analyse centraal staat. In dit hoofdstuk worden belangrijke elementen van de holding en de drie horecaondernemingen toegelicht. Met hoofdstuk 5 begint de externe analyse wat nog steeds een stap is in de eerste fase van het positioneringsvraagstuk. Hierin wordt de doelgroep geanalyseerd gevolgd door hoofdstuk 6 waarin de concurrentie wordt geanalyseerd. De tweede fase begint met hoofdstuk 7: positioneringskeuze. Dit hoofdstuk laat de gemaakte keuzes aan de hand van de analyses zien. Hoofdstuk 8 sluit daarop aan met de belangrijkste inzichten uit dit adviesrapport.

Hoofdstuk 2 | Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk worden de stappen die ik in mijn onderzoek heb gezet uitgelegd en verantwoord. Er wordt beschreven welke adviesvraag, onderzoeksvraag en deelvragen zijn opgesteld om antwoord te kunnen geven op de vraag van de opdrachtgever. Daarnaast wordt uitgelegd door middel van welk onderzoek en welke theorie deze vragen beantwoord zullen worden en hoe de doelstellingen kunnen worden bereikt.

Adviesvraag van de opdrachtgever

‘Op welke manier kan Hengel Holding B.V. de overeenkomsten en verschillen in kenmerken en interesses van de doelgroepen van de drie horecaondernemingen vertalen naar een positionering per onderneming?’

Onderzoeksvraag

Er is kritisch naar de hoofdvraag vanuit de opdrachtgever gekeken. Om per onderneming een communicatieplan te ontwikkelen is er als basis veel informatie nodig. Een succesvolle positionering onderscheidt zich van de concurrentie en creëert de mogelijkheid om de toegevoegde waarde van een organisatie te communiceren naar de juiste doelgroep. Antonio van den Hengel wil meer inzicht krijgen in de positionering van de drie horecaondernemingen om doelbewuster te communiceren en de juiste doelgroep met de juiste boodschap te bereiken.

Dit rapport richt zich met name op twee onderdelen van dit vraagstuk, namelijk: de positionering en de doelgroepsanalyse. Vanuit deze twee onderdelen is een onderzoeksvraag opgesteld. Deze afstudeeropdracht geeft uiteindelijk antwoord op de volgende onderzoeksvraag:

‘Welke factoren spelen een rol bij het in kaart brengen van de doelgroep en positionering per horecaonderneming?’

Uitvoering van het onderzoek

Voor een succesvolle positionering is het volgens Rik Riezebos en Jaap van der Grinten van belang om bepaalde stappen te volgen uit het stappenplan van het MDC-model. In dit stappenplan staan drie onderwerpen centraal: merk, doelgroep en concurrentie. Door een analyse van deze onderwerpen kan een merk of organisatie keuzes maken voor een positionering. Deze keuzes worden gemaakt in de tweede fase van dit rapport, de positioneringskeuze. De uitwerking van deze gemaakte keuzes wordt per horecaonderneming ingevuld in het ‘Brand-Positioning Sheet’ model. (Riezebos & Grinten, 2011)

Deelvragen

Voor het onderzoek zijn deelvragen opgesteld om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag. Deze deelvragen zijn ingedeeld aan de hand van het stappenplan van het MDC-model. De onderwerpen ‘merk’, ‘doelgroep’ en ‘concurrentie’ staan hier weer centraal en vormen de positioneringsanalyse van dit vraagstuk.

Interne analyse

- * Wat is de organisatie-identiteit van de holding en de drie horecaondernemingen?
- * Wat is de identiteit van de drie horecaondernemingen?
- * Wat zijn de unieke elementen van de horecaondernemingen?
- * Wat zijn de gemeenschappelijke elementen van de drie horecaondernemingen?
- * Wat zijn de interne proposities per horecaonderneming?

Doelgroep

- * Wat zijn de huidige en potentiële doelgroepen van de drie horecaondernemingen?
- * Wat zijn de behoeften en interesses van de verschillende doelgroepen?
- * Welke associaties hebben de doelgroepen bij de horecaondernemingen?

Concurrentie

- * Wat zijn de belangrijkste concurrenten van de drie horecaondernemingen?
- * Wat zijn de onderscheidende factoren van de concurrenten?

Onderzoeksmethoden

Er zijn voor de beantwoording van deze onderzoeks- en deelvragen twee onderzoeken opgezet. Voor een analyse van de organisatie-identiteit is er gekozen voor een individueel interview met de horecaondernemer Antonio van den Hengel. Ook geeft dit individuele interview een beeld van wat volgens Van den Hengel de doelgroep en concurrentie is. Voor een indicatie van de doelgroep per horecaonderneming en voor een inzicht in de concurrentie in de ogen van de consument is gekozen voor een grootschalige enquête onder de inwoners van Soest.

Individuele Interview | Kwalitatief onderzoek

Een individueel interview biedt de mogelijkheid om dieper in te gaan op de redeneringen en motieven van de respondent. Deze redeneringen en motieven worden achterhaald om de historie van de holding vast te leggen door te kijken naar waar de horecaondernemer vandaan komt, hoe de ondernemingen zijn ontstaan en wat destijds belangrijk was bij het starten van een onderneming. Het wordt ook wel een face-to-face-interview genoemd omdat deze vorm per definitie in lijfelijke aanwezigheid van de respondent wordt uitgevoerd. (Ruyter & Scholl, 2001)

Er is gekozen voor een open interview. Dit betekent dat dit interview niet volledig is gestructureerd. Het voordeel van deze vorm van onderzoek is dat de onderzoeker informatie kan krijgen over veel onderwerpen en door kan vragen als hier aanleiding toe is. Er is bij deze vorm van onderzoek weinig beïnvloeding van buitenaf en er kan in de loop van het gesprek soepel worden bijgestuurd (Reulink & Lindeman, 2005). Het is goed mogelijk om achter 'het waarom' te komen van een mening of gedraging (Riezebos & Grinten, 2011). Dit laatste is dan ook de reden dat er is gekozen voor een individueel interview is met horecaondernemer Antonio van den Hengel. Het is namelijk belangrijk om in kaart te brengen wat zijn 'waarom' is met betrekking tot wat hij doet met de drie horecaondernemingen.

Enquête | Kwantitatief onderzoek

De doelgroep wordt onderzocht door middel van een grootschalige enquête. "Enquêtes spelen een belangrijke rol bij opiniepeilingen. Het oogmerk daarbij is een indruk te krijgen van de verdeling van meningen over politiek- en maatschappelijke vraagstukken over bijvoorbeeld producten." (Baarda & Goede, 2007)

Het doel van deze enquête is het verzamelen van informatie uit mededelingen van ondervraagde personen. De respondenten van deze enquête geven antwoord op de door mij voorafgaand geformuleerde vraagstelling. Er is hier gekozen voor een gestructureerde dataverzamelmethode, omdat er met de verzamelde informatie statistische bewerkingen kunnen worden uitgevoerd. Daartoe moeten er exacte antwoorden worden verkregen. Met deze enquête krijgen alle respondenten dezelfde vragen en antwoordalternatieven voorgeschoteld waarbij een ruime antwoordkeuze mogelijk is.

Er zijn twee redenen waarom ik voor de onderzoeksmethode 'enquête' heb gekozen om de doelgroep in kaart te brengen:

1. Er is informatie nodig van veel mensen en een enquête een goede onderzoeksmethode is als het gaat om het ondervragen van veel respondenten.
2. Een enquête biedt de mogelijkheid om over veel verschillende onderwerpen gegevens te verzamelen (Baarda & Goede, 2007).

Alle drie de horecaondernemingen bevinden zich in Soest en volgens Antonio van den Hengel is het publiek wat bij de drie horecaondernemingen komt voornamelijk afkomstig uit Soest. Daarom is besloten om de inwoner van Soest als doelgroep van de enquête te kiezen. Door de verdeeldheid van de leeftijden die op dit moment bij de drie horecaondernemingen komen, zal de leeftijd van de doelgroep van de enquête tussen de 18 en 75 jaren vallen. Het aantal inwoners van Soest staat per 1 januari 2014 op: 45.494. In mijn onderzoek ben ik van dit inwonersaantal uitgegaan.

Betrouwbaarheid onderzoek

Voor een onderzoek met 95% betrouwbaarheid is 381 de vereiste steekproefgrootte. Om zoveel mogelijk respondenten te krijgen voor een zo betrouwbaar mogelijk onderzoek ben ik voornamelijk de straat op gegaan om de enquêtes te laten invullen. Dit was bovendien een van de wensen van de opdrachtgever, omdat hij veel waarde hecht aan een persoonlijke benadering.

Bij een steekproefgrootte van 381 en een reactiepercentage van 40% wordt er aangeraden een populatie van 953 aan te houden. (CheckMarket, z.d.)

Om de enquête zo goed mogelijk te verspreiden onder de Soester bevolking, heb ik de enquête op verschillende plekken uitgezet. In het overzicht hieronder staat aangegeven waar. In verband met een verbouwing van het eethuis tijdens de periode van het onderzoek bij Eetcafé Centraal is het aantal respondenten bij deze horecagelegenheid beperkt.

Waar?	Hoeveel?
Eetcafé Centraal	20
Grand Café de Lindenhof	40
Restaurant de Korte Duinen	40
Wekelijkse markt centrum	20
Scouting club	30
Voetbal club	40
Tennis club	30
Rotary Soest Baarn	30
Boerenmarkt centrum Soest-Zuid	20
Langs deuren	40
Via via, vrienden en familie	75
Medewerkers middelbare school Griftland College	50
Totaal	435

Tabel 1. Enquêtes uitgezet

Hoofdstuk 3 | Theoretisch kader

Dit theoretisch kader laat de belangrijke theorieën en strategieën zien die helpen het vraagstuk te beantwoorden. Er komen drie belangrijke vraagstukken aan de orde bij de probleemstelling. Het vraagstuk berust zich op de positionering per horecaonderneming waarbij het onderzoeken van de doelgroep en concurrentie per onderneming een belangrijk onderdeel is. In dit hoofdstuk gaat de aandacht voornamelijk uit naar het begrip: positionering.

Positionering

Dit rapport bevat een positioneringsvraagstuk. Het is voor het onderzoek nodig om het begrip positioneren toe te lichten aan de hand van verschillende modellen, theorieën en strategieën.

‘Positioneren is het identificeren en vaststellen van punten van verschil en punten van overeenkomst om zo de juiste merkidentiteit en het juiste merkimago te kunnen bepalen.’ (Keller, 2010) Bij een goede positionering wordt het uiteindelijk duidelijk waar het bij een merk om draait, waarom een merk uniek is, in hoeverre het merk vergelijkbaar is met de concurrerende markt en waarom consumenten een merk of product wel of niet moeten kopen of gebruiken (Keller, 2010). Een andere omschrijving van positioneren wordt gegeven door het Europese instituut voor Brandmanagement. Hier wordt gesproken over het nemen van een bewuste keuze voor een merk om zich in het hoofd van de consument onderscheidend te maken ten opzichte van de concurrent. Een positionering moet relevant, onderscheidend en opvallend zijn. Door te bepalen welke identiteitsaspecten voor de doelgroep relevant zijn en hoe het merk zich kan onderscheiden ten opzichte van de concurrentie wordt deze bewuste keuze gemaakt. (EURIB, Positioneren, 2014)

Rik Riezebos en Jaap van der Grinten behandelen in hun boek een andere definitie van positioneren, namelijk; *‘positioneren houdt in dat een brand manager een beargumenteerde keuze maakt welke aspecten van de merkidentiteit moeten worden benadrukt. De gekozen aspecten moeten voor de (potentiële) doelgroep relevant zijn en het merk onderscheiden van concurrenten’.* (Riezebos & Grinten, 2011) Deze definitie onderscheidt zich van de andere definities door de gewenste breinpositie bij de ontvangers van communicatie niet als centraal uitgangspunt te zien. Deze definitie benadrukt dat je vooral eerst goed naar de eigen identiteit moet kijken en dat je je oren niet te veel naar de concurrent moet laten hangen. Het resultaat van positioneren moet zijn dat er in het hoofd van de ontvanger een gewenste set van associaties rond de onderneming wordt gecreëerd. In deze definitie van positioneren wordt er gesteld dat positioneren een ‘beargumenteerde keuze’ inhoudt. Met beargumenteerd wordt hier bedoeld dat je bij het positioneren ervan uitgaat dat je als brand manager een weloverwogen keuze maakt die voor langere tijd meegaat en niet bij een tegenslag wordt vervangen door een andere positionering. Daarnaast moet een brand manager bij het positioneren van een onderneming kiezen welke aspecten van de identiteit hij wel of niet wil benadrukken en dus als associatie van de ondernemingen wenst te verbinden (Riezebos & Grinten, 2011).

De keuze die de brand manager moet maken bij het positioneren is dus een centraal element. Deze keuze bepaalt hoe een organisatie het merk in de hoofden van de consument wil onderscheiden van de concurrent. De rode draad bij positioneren heeft vier aspecten.

- De identiteit van het merk (of organisatie) benoemen.
- Bepalen welke identiteitsaspecten voor de doelgroep relevant zijn.
- Het merk (of organisatie) onderscheiden van concurrenten.
- Met positioneren eraan bijdragen dat een merk opvalt.

(EURIB, 2014)

In dit afstudeerrapport gebruik ik een combinatie van twee verschillende definities.

- *‘Positioneren is het identificeren en vaststellen van punten van verschil en punten van overeenkomst om zo de juiste merkidentiteit en het juiste merkimago te kunnen bepalen’* (Keller, 2010). Bij het onderdeel positioneringsanalyse komen al de verschillen en overeenkomsten in de doelgroepen per onderneming aan bod. Ook de verschillen en overeenkomsten in identiteit en waarden van de drie horecaondernemingen worden door het rapport heen meegenomen.
- De andere definitie die wordt gebruikt in dit rapport: *‘positioneren houdt in dat een brand manager een beargumenteerde keuze maakt welke aspecten van de merkidentiteit moeten worden benadrukt. De gekozen aspecten moeten voor de (potentiële) doelgroep relevant zijn en het merk onderscheiden van concurrenten’*. (Riezebos & Grinten, 2011) Bij deze definitie gaat het voornamelijk om de keuze die een brand manager moet maken. Deze keuze wordt gemaakt in de tweede fase van dit positioneringsvraagstuk. De doelgroep en concurrentie zijn belangrijk onderdelen van de eerste fase: positioneringsanalyse. Hierbij is relevantie en onderscheidend vermogen belangrijk.

Vormen van positionering

Een propositie (belofte van het productvoordeel) moet worden ondersteund om een bijdrage te kunnen leveren aan een goede positionering. Om een propositie te ondersteunen zijn vier mogelijkheden die hieronder worden toegelicht door vier vormen van positionering.

Informationele positionering

Bij informationele positionering worden de voordelen van het gebruiken van een merk verbonden aan de functionele eigenschappen van het product. Deze positioneringsstrategie wordt veel gebruikt bij nieuwe producten en producten met een probleemoplossend karakter. Het is een effectieve strategie als er positieve verschillen bestaan tussen de merken en als deze verschillen leiden tot positieve gevolgen voor de consument. (Floor & Raaij, 2010)

Transformationele positionering

Bij transformationele positionering worden de voordelen van een merk gekoppeld aan de waarden of levensstijl van de consument. Het productvoordeel speelt bij deze vorm een minder grote rol omdat de associaties van de consument aan bepaalde waarden van een organisatie centraal staan. Dit kan zelfs betekenen dat organisaties worden gekoppeld aan waarden zonder dat er sprake is van duidelijke productvoordelen. Dan symboliseert het merk de waarden voor de consument. (Floor & Raaij, 2010)

Tweezijdige positionering

Deze vorm van positioneren is een combinatie van informationele en transformationele positionering. De functionele eigenschappen van een organisatie worden verbonden met de associaties van bepaalde waarden van de organisatie. (Floor & Raaij, 2010)

Uitvoeringspositionering

Organisaties die voor deze vorm van positioneren kiezen bedrijven in sterk concurrerende markten waarin de productverschillen niet of nauwelijks aanwezig zijn. Een organisatie kiest er vaak voor om zich te koppelen aan een symbool of element. De organisatie maakt dus onderscheid in de uitvoering. (Hoogers, 2011)

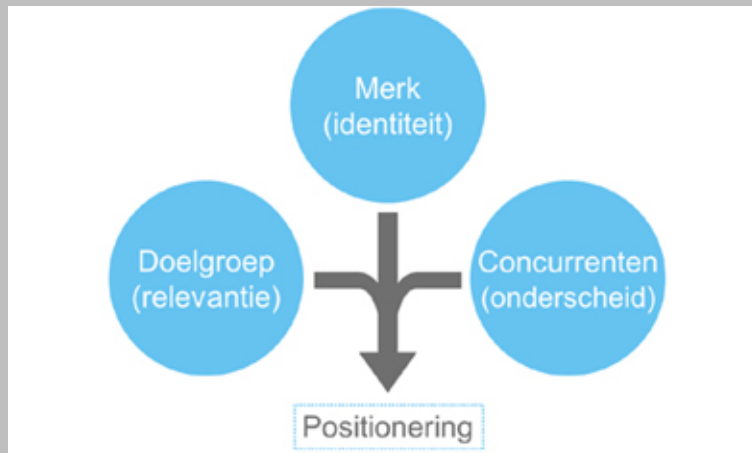
Modellen positionering

Voor het positioneren van een merk of organisatie zijn verschillende modellen beschikbaar. Een keuze voor een positioneringsmodel hangt af van criteria die worden gesteld.

MDC-model

In dit model onderscheiden Rik Riezebos en Jaap van der Grinten drie onderwerpen, namelijk; merk, doelgroep en concurrentie. Deze drie onderwerpen zijn onderdeel van de eerste fase in het positioneringsproces. Er wordt in dit model benadrukt dat de manager een weloverwogen keuze moet maken over wat er naar buiten moet worden gecommuniceerd.

Onderstaande figuur geeft het MDC-model weer waarbij ieder onderdeel zijn 'bol' heeft.



Afbeelding 1. MDC-model (EURIB, 2013)

Merkbol

Hierbij ligt de nadruk op een analyse van de zogenoemde 'interne omgeving' van het merk of van de organisatie in kwestie. Als er wordt gesproken over 'interne omgeving' wordt bedoeld; de kenmerkende eigenschappen van de organisatie die het merk voortbrengt (EURIB, 2014).

Merkarchitectuur

Dit afstudeerrapport behandelt een positioneringsvraagstuk waarbij de interne analyse van een organisatie een belangrijk onderdeel vormt. Deze interne analyse vult zich volgens Rik Riezebos en Jaap van der Grinten door een analyse organisatie-identiteit en de merkarchitectuur. Binnen de merkarchitectuur is van belang welke andere merken een organisatie voert. Deze merkarchitectuur kan worden omschreven aan de hand van drie onderdelen: Merknaamstrategie, Merkenportfolio en Subbranding. Hengel Holding B.V. bestaat uit drie horecaondernemingen en er moet worden gekeken hoe deze holding deze ondernemingen voert om invulling te geven aan de interne analyse. In deze case is het van belang om middels theorie over merkportfolio een beeld te creëren van de afstemming van de drie horecaondernemingen (Riezebos & Grinten, 2011).

Merknaamstrategie

Voor een organisatie met meerdere productmerken kan er worden gekozen de naam van haar organisatie in te zetten of om de markt met een of meerdere productmerken te betreden. Zo zijn er twee verschillende typen merken te onderscheiden; het organisatiemerk en het productmerk. De meest voor de hand liggende reden om met productmerken te werken, is dat het aanbod gemakkelijker is af te stemmen op de wensen en behoeften van verschillende doelgroepen. Wanneer je voor productmerken kiest, kan ieder productmerk zich op andere doelgroepen en op andere wensen en behoeften van verschillende doelgroepen richten. (Riezebos & Grinten, 2011)

Er zijn drie verschillende soorten merknaamstrategieën. Een monopolistische merknaamstrategie heeft één merknaam en één visuele huisstijl in verschillende productgroepen en past hierbij in het plaatje van een organisatiemerk. Een dualistische merknaamstrategie heeft twee merknamen voor hetzelfde artikel. Deze strategie kenmerkt zich doordat een merk zowel de organisatiernaam als de productnaam bij zich draagt. De multilistische merknaamstrategie is een strategie met een productmerk waarbij ieder product zijn eigen naam heeft en met deze strategie kan een onderneming zich dus met verschillende productmerken op verschillende doelgroepen richten. (Riezebos, 2002) Deze laatste strategie is van toepassing op deze casus.

Merkenportfolio

Het begrip merkenportfolio verwijst naar de verzameling van merken die een bepaalde aanbieder in een bepaalde productcategorie op de markt brengt. Hoe zijn de ondernemingen op elkaar afgestemd wanneer er is gekozen om met productmerken de markt te betreden. Hengel Holding B.V. heeft een merkenportfolio waaronder drie horecaondernemingen vallen. De afstemming hiervan is een belangrijk onderdeel om te bepalen hoe deze ondernemingen zich het best kunnen positioneren. Om tot een evenwichtige opbouw van een merkenportfolio te komen, zijn drie criteria relevant. Om het besluitvormingsproces zuiver te houden, bespreken we deze criteria in de hieronder genoemde volgorde:

- Inhoudelijk: verschillen producten op een dussdanige manier van elkaar dat zij om inhoudelijke redenen beter niet in één merk ondergebracht kunnen worden?
- Financieel: is de financiële exploitatiebasis van een productcombinatie groot genoeg om het als apart merk te exploiteren?
- Strategisch: vragen toekomstige marktontwikkelingen en verwacht gedrag van concurrenten om een investering in meerdere merken?

(Riezebos & Grinten, 2011)

Doelgroepbol

Bij de doelgroepbol ligt vanzelfsprekend de nadruk om een analyse van de doelgroep van een merk of organisatie zoals klanten of potentiële arbeidskrachten.

Doelgroep

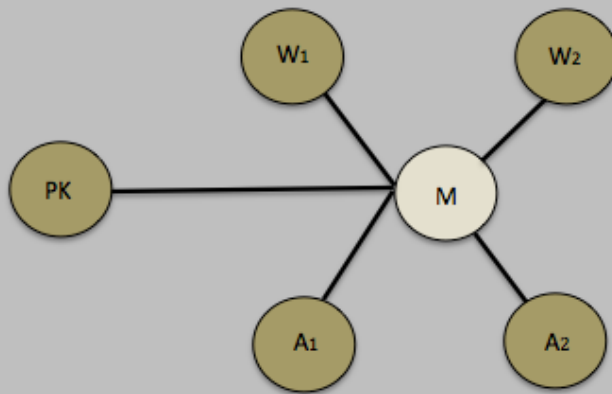
Inzicht in het brein van de klant is de sleutel tot een succesvolle positionering. In dit onderdeel besteden we dan ook ruim aandacht aan een analysetechniek waarmee je kunt vaststellen welk aanbod het beste aansluit bij de behoefte van een doelgroep. Wat vindt de doelgroep belangrijk en waarom? Aan de hand van de enquête die is uitgezet wordt bekeken wat voor de doelgroep belangrijk is aan een horecaonderneming. Voor een concrete doelgroepsanalyse worden ook de algemene kenmerken van de doelgroep bekeken en beoordelen zij aan de hand van een aantal vragen de drie horecaondernemingen waar het in dit rapport over gaat. (Riezebos & Grinten, 2011)

Breinmanagement

Bij een positioneringsvraagstuk is het niet alleen van belang te weten wat de doelgroep is, maar ook om erachter te komen hoe het werkt met een merk in het hoofd van de consument. Psychologen geven aan dat een merk in het geheugen van de consument wordt gerepresenteerd door een netwerk van geheugenknoppen die onderling met elkaar zijn verbonden. De merknaam wordt opgenomen in een centrale geheugenknop in dit netwerk. Als er een confrontatie tussen consument en merknaam plaatsvindt, worden alle geheugenknoppen geactiveerd die met de centrale geheugenknop in verbinding staan. Deze knopen samen vormen een netwerk van associaties, dat ook wel merkschema wordt genoemd. (Riezebos & Grinten, 2011)

In een merkschema kun je naast de merknaam drie andere geheugenknopen onderscheiden:

- Productklasse
- Attributen
- Waarden



Afbeelding 15. Schematische weergave merkschema en geheugenknopen

M:	Merknaam	
PK:	Productklasse	(tot welke productcategorie hoort het merk)
A1 en A2:	Attributen	(associaties van producteigenschappen- en voordelen)
W1 en W2:	Waarden	(associaties voor lange termijn)

De doelgroepsanalyse, ook wel afnemersanalyse genoemd, wordt gebruikt om de externe omgeving van een onderneming in kaart te brengen. Het uitvoeren van deze analyse verschaft een onderneming inzicht in de kansen en bedreigingen die de externe omgeving met zich meebrengt. De W's van Ferrel geven een goede indicatie waarop de doelgroepsanalyse antwoord moet geven. De vragen die hieraan zijn verbonden worden weergegeven. De beantwoording van de W's van Ferrel is te vinden in bijlage 5, resultaten enquête.

1. Wie zijn onze huidige en potentiële afnemers?
 2. Wat doen onze huidige en potentiële afnemers met onze producten?
 3. Waar kopen onze huidige en potentiële afnemers onze producten?
 4. Wanneer kopen onze huidige en potentiële afnemers onze producten?
 5. Waarom kopen onze huidige afnemers en potentiële afnemers onze producten en waarom niet?
- (Muilwijk, Afnemersanalyse, z.d.)

Concurrentiebol

Hierbij ligt de nadruk op een analyse van de concurrenten van het merk of van de organisatie.
(Riezebos & Grinten, 2011)

Concurrentie

Om succesvol te kunnen zijn, dient een onderneming de behoeften en wensen van de consument beter te bevredigen dan de concurrent. Het is belangrijk om inzicht te verkrijgen in de concurrenten die actief zijn in de markt. Nadat er een overzicht is gemaakt van de belangrijkste concurrenten moet er worden gekeken naar het aanbod van deze concurrenten. Met het aanbod wordt bedoeld: de aangeboden producten en/of diensten, de strategieën, doelstellingen en sterktes en zwaktes. (Herpen, 2013)

Voor een analyse van de concurrentie van de drie horecaondernemingen van Hengel Holding B.V. is er simpelweg gekeken naar:

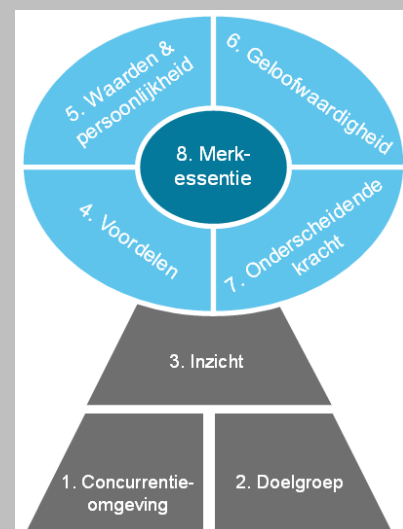
1. Welke horecaondernemingen de respondent kent.
2. Welke horecaondernemingen de respondent bezoekt.

Er zijn twee manieren om de uitkomsten uit het MDC-model te verwerken. Het 'Brand-Key model' en het 'Brand-Positioning Sheet' model. Beide modellen hanteren een aantal stappen die kunnen worden ingevuld aan de hand van de uitkomsten uit het MDC-model. Voor dit onderzoek is gekozen om het 'Brand-Positioning Sheet' model te gebruiken voor de verwerking van de uitkomsten uit het MDC-model.

Brand-Key model

Het Brand-Key model is een model dat gebruikt kan worden bij het positioneren van merken, met name als een outside-in proces gevolgd kan worden. In het model worden acht stappen/fasen onderscheiden die tot een onderscheidende en relevante positionering van een merk kunnen leiden:

1. Concurrentieomgeving
2. Doelgroep
3. Inzicht
4. Voordelen
5. Waarden & Persoonlijkheid
6. Geloofwaardigheid
7. Onderscheidende kracht
8. Merkessentie

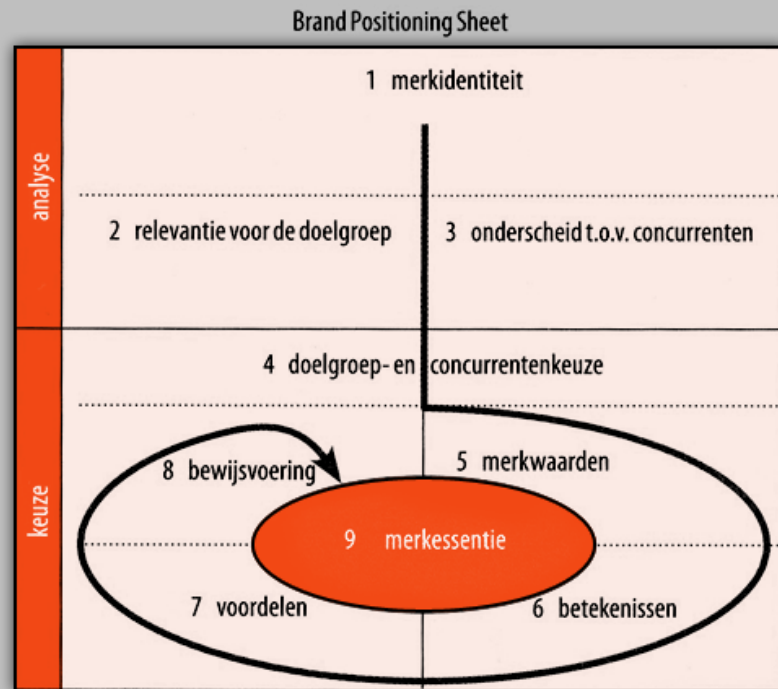


Afbeelding 2. Brand-Key model

Bij het Brand-Key model is het de bedoeling dat voor elk van deze acht onderwerpen de relevante punten kort en bondig worden opgeschreven. Daarbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen een beschrijving van de huidige situatie ('ist', hetgeen in dit model de 'master key' wordt **genoemd**) en een aparte beschrijving van de toekomstige, gewenste situatie ('soll': in dit model de 'vision key') (EURIB, 2014)

Brand Positioning Sheet

Alle keuzes voor de positionering van een merk of organisatie worden in een 'Brand-Positioning Sheet' samengevat. Dit model bestaat uit negen criteria die sterk overeenkomen met de criteria van het 'Brand-Key Model'. Voor het onderdeel 'positioneringsanalyse' zijn merkidentiteit, relevantie voor de doelgroep en het onderscheid ten opzichte van de concurrenten de criteria. Het eerste onderdeel van dit rapport wordt volgens deze criteria geleid.



Afbeelding 3. Brand-Positioning Sheet (Markhorst, 2014)

De criteria die belangrijk zijn in fase twee zijn: doelgroep- en concurrentenkeuze, merkwaarden, betekenissen, voordelen en bewijsvoering. Op grond van de stappen in deze twee fases moet er worden geprobeerd om de positionering in één woord of kort zinnetje samen te vatten. Uit de samenvatting van deze stappen ontstaat de merkessentie: een inspirerend, duidelijk en richtinggevend zinnetje waarin de positionering voor het merk is samengevat. Soms wordt hiernaar verwezen als de 'brand mantra'. Deze merkessentie wordt gewoonlijk niet naar buiten toe gecommuniceerd; het is een zinnetje dat alleen wordt gebruikt door de managers die bij het merk betrokken zijn. (Riezebos & Grinten, 2011)

Brand-Positioning Statement

Naast de 'Brand-Positioning Sheet' is het goed de positionering samen te vatten in enkele zinnen, een Brand-Positioning Statement. In dit statement ligt de nadruk op de keuzes die je hebt gemaakt. Met het vastleggen van een positioneringsstatement is de koers voor een merk bepaald. In dit positioneringsvraagstuk gaat het om de koers voor de drie horecaondernemingen. (Riezebos & Grinten, 2011)

Propositie

De consument categoriseert de markt. Voor de concurrentieanalyse en positionering van een organisatie is het van belang hoe de consument organisaties categoriseert. Dit geeft uitsluitel wie de concurrenten zijn en dit is een belangrijke stap in het proces van positioneren. Bij positioneren staan de productvoordelen voor de consument meestal centraal. Met productvoordeel worden de waargenomen positieve gevolgen voor de consument bij het bezoeken van een onderneming of het kopen van een product bedoelt. Dit productvoordeel kan worden weergegeven in een belofte, ofwel propositie, die de organisatie doet aan de consument. Een organisatie moet dus op zoek gaan naar een productvoordeel dat belangrijk is voor de consument, dat door de organisatie kan worden gerealiseerd en dat onderscheidend is ten opzichte van concurrerende organisaties. In tegenstelling tot de Brand-Positioning Statement, is de propositie bedoelt om naar buiten toe te communiceren. (Floor & Raaij, 2010)

Een propositie omvat in brede zin het totaal aanbod naar de kerndoelgroep toe. Een propositie omvat een belofte waarin wordt weergegeven waarmee een organisatie de markt opgaat. Het gaat niet om het product dat je verkoopt, maar de kernbehoeften die het vervult. (Blue, z.d.)

Associatienetwerk

Ook in het onderzoek naar de doelgroep en positionering van de drie horecaondernemingen is het belangrijk om waarden te achterhalen. Volgens Rik Riezebos en Jaap van der Grinten kan dit aan de hand van betekenisladders. In dit positioneringvraagstuk is ervoor gekozen om de waarden van de drie horecaondernemingen weer te geven in een associatienetwerk. Enerzijds gaat het om de waarden vanuit de horecaondernemer met betrekking tot de drie horecaondernemingen en anderzijds om de waarden die de consument associeert met de drie horecaondernemingen. Alle kenmerken die bij de consument opkomen bij de gedachte aan een bepaald merk of organisatie gekoppeld aan de associaties van Van den Hengel, vormen het associatienetwerk. Het is een kader waarin nieuwe ideeën tot innovatie kunnen doorgroeien. Deze associaties en waarden zijn onderdeel van de tweede fase voor een positionering van een merk of organisatie, de positioneringskeuze. (Fens, 2010)

Word Cloud

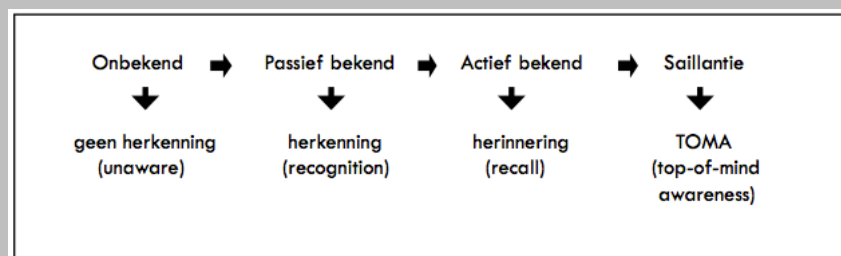
Een andere vorm voor het visualiseren van de waarden met betrekking tot de ondernemingen is de word cloud. De definitie van een word cloud: 'Een tag cloud, word cloud of woordwolk is een visuele weergave van inhoudstags (trefwoorden) die op een website, meestal een weblog, worden gebruikt. Tags die vaker gebruikt worden, worden bijvoorbeeld groter afgebeeld of op een andere wijze benadrukt. De tags staan meestal op alfabetische volgorde gerangschikt. Na het aanklikken van een tag surf je door naar een pagina met gerelateerde onderwerpen.' (Manssen, 2013) Er wordt in deze definitie gesproken over tags die op een website worden gebruikt. De visuele vormgeving is echter zo duidelijk, overzichtelijk en creatief dat het voor de beeldvorming van de waarden in de ogen van de respondenten ook nuttig kan zijn. In deze word cloud wordt, in tegenstelling tot in het associatienetwerk, waarden gevisualiseerd die gemeenschappelijk zijn voor de drie horecaondernemingen.

Creatieve invulling

De volgende onderwerpen zijn belangrijk als het gaat om de manier waarop de horecaondernemingen de positionering in de communicatie tot uitdrukking kunnen brengen.

Naamsbekendheid

Voor zowel grote als kleine bedrijven is naamsbekendheid een belangrijk onderdeel. Helaas wordt dit element vaak onderschat. Dit betekent niet per se dat er heel veel reclame gemaakt moet worden, maar er zijn wel manieren om de naamsbekendheid te stimuleren. Om een gerichte aanpak te kiezen voor de juiste mate van naamsbekendheid, zijn er vier categorieën van naamsbekendheid die kunnen worden onderscheiden



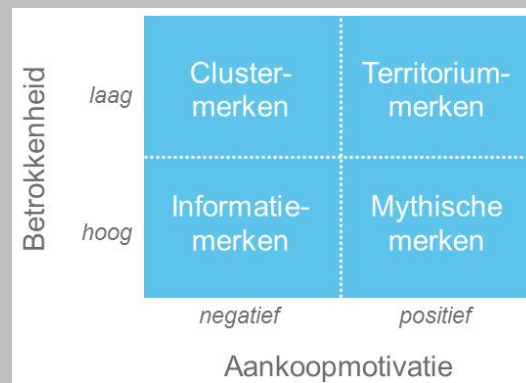
Afbeelding 4. Categorieën naamsbekendheid (Riezebos & Grinten, 2011)

Associatiekoppeling merk

Buiten het feit dat een onderneming moet opvallen en voldoende naamsbekendheid moet hebben, moet een positionering ook bijdragen aan het creëren van het gewenste merkbeeld in het hoofd van de ontvanger. Door op gekozen en specifieke associaties de nadruk te leggen, ontstaat er in het hoofd van de ontvanger een onderscheidend vermogen en een unieke positie. In de volgende afbeelding worden twee dimensies getoond waarmee is vast te stellen hoe men het een en ander het best kan communiceren. Deze dimensies zijn: betrokkenheid (laag versus hoog) en aankoopmotivatie (negatief versus positief). Met deze communicatiegrid maak je een inschatting in welk van de vier kwadranten de horecaondernemingen thuis horen. (Riezebos & Grinten, 2011)

Betrokkenheid	Laag	* Medicijnen * Light bier * Wasmiddelen * Routinematige industriële producten	* Frisdrank * Gewoon bier * Snack en toetjes * Cosmetica
	Hoog	* Huisvesting * Professionele calculators * Verzekeringen * Nieuwe industriële producten	* Vakanties * Mode * Auto's * Corporate image
		Negatief (must)	Positief (lust)
		Aankoopmotivatie	

Afbeelding 5. Communicatiegrid
(Riezebos & Grinten, 2011)



Afbeelding 6. Vier typen merken
(Rossiter & Percy, 2011)

Creatieve richtlijnen

Op basis van verschillende onderzoeken zijn bij de communicatiegrid creatieve richtlijnen voor communicatie ontwikkeld. Bij een positieve aankoopmotivatie en hoge betrokkenheid praten we over mythische merken. Hierbij ligt de nadruk in communicatie op het overdragen van een authentieke emotie. Om het anders te zeggen: wanneer we spreken over een reclame, zou de ontvanger kippenvel moeten krijgen bij de eerste confrontatie. (Riezebos & Grinten, 2011)

Hieronder worden de creatieve richtlijnen voor de aanbevelingen naar aanleiding van de gekozen positioneringen opgesomd.

- * Authentieke emotionaliteit
- * Doelgroep moet de reclame leuk vinden
- * Doelgroep moet zich met het merk identificeren
- * Enige informatie kan nuttig zijn (risicoreductie)
- * Overclaimen is oké (nooit onderclaimen)
- * Herhaling heeft een 'build-up' en een bekrachtigingsfunctie

Een andere stap die kan worden gezet, is het veranderen van de visuele identiteit van een organisatie. Dit kan impact hebben op het associatieveld van een onderneming. Vaak wordt er pas na enige tijd de effecten hiervan zichtbaar maar is het meestal een investering voor de lange termijn. (Riezebos & Grinten, 2011)

Fase 1

Positioneringsanalyse

Met dit hoofdstuk begint de eerste fase van positioneren, de positioneringsanalyse. De merkbollen uit het MDC-model staan in deze analyses centraal en vanuit dit inzicht zijn de hoofdstukken ingedeeld in: interne analyse, doelgroep en concurrentie.



Afbeelding 4. Antonio van den Hengel

Hoofdstuk 4 | Organisatie

Inleiding

In de interne analyse wordt informatie gegeven over de opdrachtgever, de drie horecaondernemingen en de organisatie-identiteit.

De organisatie-identiteit is volgens Rik Riezebos een belangrijk onderdeel van de keuze voor positioneren omdat de aard van de organisatie hetgeen is dat een onderneming voortbrengt. De informatie uit de organisatie-identiteit maakt duidelijk wat het speelveld is van de ondernemingen die gepositioneerd zullen worden (Riezebos & Grinten, 2011).

Voor de uitwerking van de theorie omtrent de organisatie-identiteit zie bijlage 9 (Organisatie-identiteit MDC-model). De informatie die nodig was om de interne analyse te maken, komt uit het interview met Antonio van den Hengel. Zie bijlage 7 (Uitwerking van het interview). Deze informatie is aangevuld met resultaten uit de enquête die terug te vinden zijn in Bijlage 5 (Resultaten enquête).

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de volgende deelvragen:

- * Wat is de organisatie-identiteit van de holding en de drie horecaondernemingen?
- * Wat is de identiteit van de drie horecaondernemingen?
- * Wat zijn de unieke elementen van de horecaondernemingen?
- * Wat zijn de gemeenschappelijke elementen van de drie horecaondernemingen?

Antonio van den Hengel

Van student aan de timmeropleiding tot een opleiding makelaardij. Veel praktijkervaring in de bouw en uiteindelijk via PR- en evenementen klussen gekozen om volledig de horecabranche in te stappen. Hier is hij op zijn plek.

Penningmeester, voorzitter, lid van ledenraden; het is voor deze horecaondernemer allemaal een uitdaging op zich. Veel van deze activiteiten bevinden zich in de sector sport. Daarnaast is Antonio van den Hengel actief in organisaties van verschillende dorpsfeesten. Het heeft van hem een bekende en maatschappelijk betrokken ondernemer gemaakt.

De ondernemer stort zich in 1997 op een uitdaging aan de Birkstraat in Soest. Hier heeft hij een bar/eetcafé neergezet. Vanaf hier heeft de horecaondernemer nog vele stappen gezet in het ondernemerschap. Zo is hij via zijn Vastgoed B.V. eigenaar van de panden waarin Eetcafé Centraal en Grand Café de Lindenhof zijn gevestigd en doet hij de exploitatie van Restaurant de Korte Duinen. Dit pand wordt gehuurd.

Hengel Holding B.V.

Onder Hengel Holding B.V. vallen op dit moment drie horecaondernemingen, namelijk Eetcafé Centraal, Grand Café de Lindenhof en Restaurant de Korte Duinen. Antonio van den Hengel is van deze drie horecaondernemingen mede-eigenaar. Als centraal contactpersoon kunnen de medevennoten van Antonio van den Hengel altijd op de horecaondernemer terugvallen en gebruik maken van zijn expertise. Met ontzettend veel passie voor zijn vak blijft de horecaondernemer energiek vernieuwen en verbeteren. Deze inzet uit zich in dag en nacht aanspreekpunt te zijn voor zijn medevennoten en continu de drie horecaondernemingen in de gaten te houden. Daarnaast heeft hij zich door de jaren heen aangesloten bij meerdere verenigingen waarin o.a. ondernemerschap, netwerken en horeca centraal staan.

Organisatie-identiteit

Hengel Holding B.V. is opgericht in juli 2009. In dit jaar besloot de horecaondernemer om met Grand Café de Lindenhof aan de slag te gaan. Voor hem werd het tijd om de structuur van werkmaatschappijen aan te passen en boven alle organisaties te werken met één holding. Echter was hij daarvoor al jaren bezig met Eetcafé Centraal. In 2012 kwam hier Restaurant de Korte Duinen bij.

Volgens de ondernemer is het belangrijk om de markt continu in de gaten te houden. Vanuit trends en ontwikkelingen kunnen de drie horecaondernemingen zich blijven ontwikkelen en vernieuwen. Hoewel de mate van vrijheid intern hoog is en er geen aparte afdelingen zijn binnen de holding, is voornamelijk Eetcafé Centraal een kweekvijver voor nieuwe personeelsleden. Flexibiliteit wint het van de controle. Belangrijke kerncompetenties voor de holding zijn: prijs-kwaliteitverhouding, het motiveren, vertrouwen en optimaliseren van werknemers en samenwerkingen.

Er is voor de holding geen specifieke missie en visie geëxpliciteerd in een document.. Hier is ook niet over nagedacht. Naar aanleiding van het onderzoek zal voor Hengel Holding B.V. een missie en visie worden opgesteld en mee worden genomen in de aanbevelingen. Het is voor een onderneming namelijk belangrijk om een missie en visie op te stellen. Het opstellen hiervan dwingt managers indringend na te denken over principes en uitgangspunten die als leidraad fungeren voor beleid en handelen in de organisatie. Met een missie wordt er identiteit verleent aan een organisatie waardoor betrokkenen zich beter kunnen identificeren met die organisatie. Ook heeft een missie een richtinggevende werking die voor Antonio van den Hengel van pas kan komen. (Koster & Stolze, z.d.) De ondernemer hecht met zijn holding veel waarde aan innovatie. Dit is terug te zien in de actieve houding ten opzichte van veranderingen en ontwikkelingen in de markt. De cultuur ligt tussen de 'familiecultuur' en 'adhocratie' in. Zo is er een gegeven dat medewerkers binnen de holding vaak het gevoel hebben deel uit te maken van de 'familie', is de merkentrouw relatief hoog en vervult Van den Hengel niet alleen de rol als baas maar vaak ook als mentor van zijn medewerkers. De familiecultuur wordt aangegeven als een gesloten cultuur. Hengel Holding B.V. is op alle fronten een open organisatie en vandaar dat er twee culturen zijn gecombineerd. Naast de familiecultuur heerst er adhocratie. De nadruk ligt op teamwork en de motivatie bij medewerkers is hoog. De organisatie fungeert flexibel en dynamisch en er heerst een echte ondernemersgeest; '*hard werken en gewoon doen*' is het motto van Van den Hengel. (Riezebos & Grinten, 2011)

Merkarchitectuur

Merknaamstrategie

Hengel Holding B.V. is een moederonderneming waaronder drie horecaondernemingen vallen. De naam Hengel Holding B.V. wordt op geen enkele wijze gebruikt tijdens de communicatie van de horecaondernemingen. Elke onderneming communiceert via de eigen merknaam. Hengel Holding B.V. is dus een productmerk. Dit houdt in dat deze onderneming specifieke merknamen voor de producten gebruikt. In dit geval spreken we niet van producten maar van horecaondernemingen. De holding hanteert een multilitische merknaamstrategie omdat iedere onderneming zijn eigen naam heeft en de ondernemingen zich met verschillende productmerken op verschillende doelgroepen richten. (Riezebos & Grinten, 2011)

Merkenportfolio

Er zijn drie criteria relevant als het gaat om tot een evenwichtige opbouw van een merkenportfolio te komen. Bij de horecaondernemingen van Hengel Holding B.V. zijn de verschillen onderling dusdanig groot waardoor het niet relevant zou zijn om de ondernemingen onder één merk onder te brengen. Daarnaast is de financiële exploitatiebasis van de productcombinatie groot genoeg om de horecaondernemingen als apart te exploiteren. Het is voor Hengel Holding B.V. niet uitgesloten dat

er in de toekomst meer horecaondernemingen bij komen.

Eetcafé Centraal

Eetcafé Centraal bestaat uit een eetgedeelte, bar/café en catering. In september 1997 startte Antonio van den Hengel deze horecaonderneming. Op dit moment werken er tussen de 30-40 weknemers en is Bas Romein mede-eigenaar.

Vanaf eind 1997 heeft Van den Hengel de kans gegrepen om van deze locatie in Soest een 'gezellig' bar/eetcafé en- cateringbedrijf te maken. *'Heel vroeger heette deze zaak 'Broodje van Broodje' en toen ik begon als jochie van 25 jaar leek het me leuk om de onderneming 'Broodje van Toontje' te noemen, dat is meer een cafetaria naam, een beetje simplistisch. Dit gekoppeld aan mijn naam omdat ik altijd het boegbeeld was van deze zaak.'* vertelt Antonio. Zeven jaar geleden is ervoor gekozen om deze horecaonderneming Eetcafé Centraal te noemen.

Eetcafé Centraal had de uitstraling van een bruin café en trok een breed publiek, voornamelijk mensen aan de onderkant van de middenklasse. Er heeft in maart een restyling plaatsgevonden waarbij de zaak in een modern jasje is gestopt. Dit moet er volgens de ondernemer voor zorgen dat er weer meer publiek op de onderneming afkomt.

Van woensdag tot zondag is er de gelegenheid om te dineren en te borrelen in het eethuis. Sinds de ondernemer is begonnen aan een nieuwe uitdaging Restaurant de Korte Duinen is ervoor gekozen om bij Eetcafé Centraal te stoppen met de lunch omdat de ondernemingen dichtbij elkaar liggen.

De cateringmogelijkheden zijn 7 dagen in de week op verschillende locaties en voor verschillende gelegenheden beschikbaar. De bar leent zich voor besloten feesten en is anders vrijdag, zaterdag en zondag geopend. Eetcafé Centraal besteedt met feestdagen en evenementen zoals kerst en het WK voetbal speciale avonden voor vaste gasten in de bar. Deze jaarlijks terugkomende evenementen zijn voor veel vaste gasten activiteiten waar ze ieder jaar weer bij willen zijn.

Antonio: *'Met de huidige vernieuwing van het eethuis hebben we de zaak iets meer naar deze tijd gehaald. Het interieur is meer open en frisser in plaats van wat het hiervoor was; donker en bruin.'*



Afbeelding 6. Bargedeelte Eetcafé Centraal



Afbeelding 7. Logo Eetcafé Centraal



Afbeelding 8. Buitenkant Eetcafé Centraal

De ondernemer houdt de markt en de wensen van de consument goed in de gaten en probeert daarnaast met deze onderneming een kweekvijver te zijn voor nieuwe personeelsleden. De combinatie van de drie takken van sport maakt volgens hem deze zaak zo sterk.

Grand Café de Lindenhof

Grand Café de Lindenhof is geopend in juli 2009 onder leiding van Sander van Veenendaal en Marieke Beijersbergen. Antonio van den Hengel is mede-eigenaar van deze vooruitstrevende horecagelegenheid. Ondertussen werken hier tussen de 20-30 medewerkers.

De organisatie heeft een samenwerkingsovereenkomst met de Amerpoort en werkt doordeweeks overdag samen met cliënten die een verstandelijke beperking hebben. Dit is besloten in het oogpunt van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Het pand van Grand Café de Lindenhof ligt midden in de belangrijkste winkelstraat van Soest. De zaak is 7 dagen in de week geopend voor koffie met gebak, lunch, diner of een borrel en heeft een gevarieerde kaart. Met het complete terras zijn zij al meerdere malen hoog geëindigd in de lijst van de Terrastesten. Daarnaast doen zij met verschillende vakwedstrijden mee, zoals Koffie Top 100 en biertapwedstrijden met als doel het vooruitstrevende karakter van de horecagelegenheid te laten zien. Grand Café de Lindenhof is een trendy gelegenheid met een hele eigen huisstijl. *'Iets 'stads' in een dorp. Heel veel mensen vluchtten Soest altijd uit voor horeca. Naar Utrecht, Amsterdam, Hilversum en vooral Amersfoort. Soest liep zwaar achter met horeca.'*

Het publiek dat op de Lindenhof afkomt is erg breed volgens Antonio van den Hengel.

'Maar uiteindelijk valt en staat alles op VROUWEN VROUWEN VROUWEN. Dat was de insteek ook. Dat is ook de hedendaagse tijd; de vrouwen hebben steeds meer de broek aan en bepalen steeds meer waar het gezin met de kinderen heen gaat. Omaatjes komen lekker tutten overdag.'

Grand Café de Lindenhof probeert voorop te lopen op de trends welke zich in de horeca afspelen.



Afbeelding 9. Binnenkant Grand Café de Lindenhof



Afbeelding 10. Buitenkant Grand Café de Lindenhof



Afbeelding 11. Foto wand Grand Café de Lindenhof

‘De Lindenhof moet een meetingpoint zijn, the place to be! Om je heen blijven kijken, dat is wat we doen en moeten doen.’.



Afbeelding 12. Binnenkant Restaurant de Korte Duinen

Restaurant de Korte Duinen

Vanaf 1 juli 2010 heeft horecaondernemer Antonio van den Hengel de stap gezet om samen met Ramon Heijnen de exploitatie in dit restaurant over te nemen. Het restaurant bestaat al tientallen jaren en is vooral bij de oudere generaties in Soest en omgeving een begrip. Toch toonde de horecaonderneming de laatste jaren, voordat Van den Hengel cum suis erin kwamen, matige resultaten. Er werd gestart met een ingrijpende verbouwing en tot op heden is dit geen verkeerde stap gebleken. *‘Op 1 mei 2012 was het rond en toen hebben we meteen maar gezegd we gaan 1 juli 2012 open. We zijn heel snel gaan schakelen. Gefaseerd de bezem erdoorheen, dat was heel hard nodig.*

En dat was ook de enige reden waarom die tent niet liep, het was een oubollige toestand.’ aldus Van den Hengel.

Op dit moment werken er bij Restaurant de Korte Duinen tussen de 20 en 30 medewerkers.

Het restaurant, aan de rand van de bossen en duinen en langs verschillende wandel- en fietsroutes, is gelegen aan de dorpsgrens van Soest en relatief dichtbij Amersfoort.

Hierdoor trekt de zaak veel natuurliefhebbers en sporters aan. Het restaurant heeft een breed publiek van senioren tot gezinnen met kinderen. Van den Hengel vermoedt dat het meerdere deel van bezoekers van deze onderneming van buiten Soest afkomstig is.

De Korte Duinen is zeven dagen in de week geopend vanaf 10.00 uur in de ochtend. Van den Hengel: *‘Het assortiment is ruim en de gerechten zijn herkenbaar voor de gast. We hebben Restaurant de Korte Duinen meer naar de hedendaagse tijd getrokken door een lichter interieur’*



Afbeelding 13. Logo de Korte Duinen



Afbeelding 14. Binnenkant de Korte Duinen

De ondernemer geeft aan dat hij voor meer naamsbekendheid geen specifieke PR- en/of marketingplannen wil opstellen maar geleidelijk aan nieuwe mensen wil trekken. Quote: *'Hierdoor worden we namelijk nog drukker in het weekend in een korte tijd, daarvoor is dan de capaciteit er niet gelijk.'*

De onderscheidende factor is volgens hem de service en de continuïteit bij het personeel qua roosters en samenwerken.

Soest

Omdat alle drie de horecaondernemingen in Soest opereren, wordt hieronder in het kort informatie gegeven over dit dorp. Om een idee te schetsen van de omgeving; De gemeente Soest is gelegen in het centrum van het land, in de provincie Utrecht. Soest telt ruim 45.000 inwoners en ligt in een groene omgeving. De gemeente ligt op de overgang van de hoger gelegen Heuvelrug naar het rivierlandschap met de Eem. Dit maakt Soest een goede uitvalsbasis voor een actieve fiets- of wandeltocht. (Soest, 2012) De leeftijdscategorie 45- 64 jaar is het sterkst vertegenwoordigd in Soest en er wonen meer vrouwen dan mannen. (CBS, z.d.)

Nederland telt in 2012 ruim 43.000 eet- en drinkgelegenheden waarvan 640 van deze bedrijven 20-50 medewerkers hebben. Soest telt 83 horecaondernemingen en de drie horecaondernemingen van Hengel Holding B.V. zitten met het aantal medewerkers in de categorie 20-50 medewerkers. (CBS, 2014) (KHN, z.d.)

Gemeenschappelijke elementen van de drie horecaondernemingen

Omdat de drie horecaondernemingen onder één holding vallen wordt er in dit onderzoek ook gekeken naar eventuele gemeenschappelijke elementen van de drie ondernemingen. De resultaten die hiervoor worden gebruikt, komen voornamelijk uit de enquête die is afgenomen bij de inwoners uit Soest. Uit het onderzoek blijkt dat er niet heel veel gemeenschappelijke kenmerken zijn tussen de horecaondernemingen. Iedere onderneming heeft een eigen identiteit. Ondanks dat er doelgroepen zijn die alle drie de horecaondernemingen bezoeken, is de reden van het bezoek bij iedere horecaonderneming anders.

Deze Word Cloud laat in één oogopslag zien waar de respondenten aan denken als ze aan iedere horecaonderneming denken. De termen die worden weergegeven zijn bij alle drie de ondernemingen genoemd, de gemeenschappelijke elementen.

Gezellig Lekker Knus Eigenaren Familie Restaurant De Korte Duinen Borrel Bier eten Eetcafé Centraal Druk Vrienden Mooie inrichting Grand Café De Lindenhof

Bij elk van de horecaondernemingen is 'gezellig' en 'knus' een veelvoorkomende associatie. Verder zou je kunnen zeggen dat de horecaondernemingen het meest worden bezocht met vrienden of familie. Hierbij wordt door de respondenten aangegeven dat zij de horecaondernemingen ook via familie kennen. 'Lekker eten', 'borrel' en 'druk' komen ook allemaal als associatie voor. Over 'mooie inrichting' is veel gezegd. Voornamelijk Grand Café de Lindenhof staat hiermee bovenaan. Bij Restaurant de Korte Duinen is aangegeven dat deze associatie vooral na de vernieuwing bij de respondenten opkomt. En bij Eetcafé Centraal wordt er qua 'mooie inrichting' voornamelijk gesproken over het bargedeelte en de restyling van het eethuis.

Met een kritische blik is gekeken naar de gemeenschappelijke elementen. Hieruit blijkt dat iedere horecaonderneming toch zijn eigen specifieke positieve waarden heeft en de gemeenschappelijke elementen redelijk algemeen zijn. Met de gemeenschappelijke associaties is geen duidelijke onderscheiding te maken in een eventuele centrale positionering vanuit Hengel Holding B.V.

Conclusie

De interne analyse geeft een duidelijk overzicht van de historie van Hengel Holding B.V. en de identiteit per onderneming. De cultuur van de holding typeert zich door openheid en flexibiliteit. De werknemers staan voor een groot deel centraal en de ondernemer vindt samenwerken en motiveren belangrijk. De markt wordt continu in de gaten gehouden en daarmee zorgt de Antonio van den Hengel voor het continu in beweging blijven en het vernieuwen van de horecaondernemingen.

Eetcafé Centraal is een horecaonderneming met een lange geschiedenis. Van den Hengel is hier ooit

Afbeelding 15. Word Cloud gemeenschappelijke kenmerken begonnen en is naar eigen zeggen te lang blijven hangen in het 'oude'

concept. Inmiddels heeft het eethuis een restyling ondergaan om de zaak in een modern jasje te steken. Dit is het gedeelte van de onderneming waar de klandizie de laatste jaren erg achteruit is

gegaan. Het 'bruin café gevoel' dat hier jarenlang heerste en dat de mensen trok is vanaf dit jaar verdwenen.

De horecaonderneming trekt met het bargedeelte veel jong publiek aan. De tweeverdieners aan de onderkant van de middenklasse en gezinnen met kinderen ziet de ondernemer graag weer regelmatig terugkomen in het eethuis. Hiervoor is het volgens Van den Hengel echter nodig om ook de menukaart en het assortiment aan te passen. De prijzen liggen relatief laag en de gasten weten hier wat ze kunnen verwachten. De drie takken van sport zijn volgens de ondernemer de grote kracht achter deze onderneming. Hij kan namelijk teren op drie onderdelen in de onderneming en deze kunnen elkaar compenseren.

Grand Café de Lindenhof is de tweede horecaonderneming van Antonio van den Hengel. Hij noemt het een 'stads grand café in een dorp' en heeft altijd geweten dat de mensen in Soest hier op zaten te wachten. Het is een ontmoetingsplaats voor jonge stellen met een flinke portemonnee en de onderneming trekt door de vrouwvriendelijke uitstraling veel jonge meidengroepen, dames die komen om te borrelen en oude vrouwtjes die zich hier thuis voelen. De prijzen liggen over het algemeen wat hoger maar door de entourage en het aspect 'zien en gezien worden' komt er dagelijks veel publiek op af. Eigenlijk is deze onderneming voor een brede groep toegankelijk, echter wel voor de beter betaalden.

Er wordt samengewerkt met de Amerpoort wat inhoudt dat er doordeweeks overdag mensen met een beperking aan het werk zijn en dit wordt door veel gasten als positief ervaren. Voor de ondernemers is het belangrijk om voorop te blijven lopen op de trends in de horeca. Hiermee worden de gasten constant verrast door nieuwe producten en een nieuwe uitstraling. Dit is wat deze zaak hip en luxe maakt.

Restaurant de Korte Duinen is in 2012 geopend door Antonio van den Hengel en Ramon Heijnen. De zaak bestaat al vele jaren maar is op den duur wat ouderwets geworden. Van den Hengel heeft het als een uitdaging gezien om hier een wat meer hedendaags restaurant van te maken en is gelijk begonnen met verbouwen. Op dit moment zijn de prijs-kwaliteit verhoudingen goed en nemen er steeds meer mensen uit Soest een kijkje nemen. Toch komt een groot deel van de gasten van buiten Soest. De ouderen zijn een belangrijke doelgroep voor deze horecaonderneming. De grootste kracht van Restaurant de Korte Duinen is de service, die wordt verzorgd door een ervaren team in zowel de keuken als de bediening. Maar ook gezinnen met kinderen, voornamelijk uit de middenklasse, komen hier veel.

Het interieur van Restaurant de Korte Duinen is naar het hedendaagse gebracht. Er is een link gelegd met de natuurlijke en groene omgeving door veel hout, lichte zandkleuren en natuurlijk materiaal te gebruiken. De komende jaren zal de zaak zowel qua menukaart als qua uitstraling blijven vernieuwen op een rustig tempo. Volgens Van den Hengel zal de buitenkant van het gebouw altijd lelijk blijven.

Hoofdstuk 5 | Doelgroep

Inleiding

In het vorige hoofdstuk is de interne analyse van Hengel Holding B.V. en de drie horecaondernemingen weergegeven. De volgende stap is het onderzoeken van de doelgroepen van de horecaondernemingen en hiermee begint de externe analyse. Deze analyse is een onderdeel van de eerste fase in het stappenplan van het MDC-model.

Voor het maken van een positioneringskeuze, moet er worden gekeken naar de relevantie voor de doelgroep. In dit hoofdstuk wordt weergegeven wat de doelgroepen van de drie horecaondernemingen zijn, wat de doelgroep belangrijk vindt en wat hun leefpatronen en interesses zijn. Om hierachter te komen is een enquête afgenomen bij de inwoners van Soest. De statistische uitkomsten staan weergegeven in Bijlage 4 (Uitwerking enquête SPSS). In Bijlage 5 (Resultaten enquête) staan de belangrijkste resultaten uit dit onderzoek weergegeven.

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de volgende deelvragen:

- * Wat zijn de huidige en potentiële doelgroepen van de drie horecaondernemingen?
- * Wat zijn de behoeften en interesses van de verschillende doelgroepen?
- * Welke associaties hebben de doelgroepen bij de horecaondernemingen?

W's van Ferrel

De theorie van de W's van Ferrel omvat een overzicht van vragen waarop de doelgroepsanalyse antwoord moet kunnen geven. De antwoorden op deze vragen omschrijven een totaalbeeld van de doelgroep per onderneming. Deze afnemersanalyse wordt gebruikt om de externe omgeving in kaart te brengen zodat de ondernemingen inzicht krijgen in de kansen en bedreigingen. (Muilwijk,

z.d.) De resultaten uit de enquête zijn per onderneming uitgewerkt aan de hand van de W's van Ferrel. Deze uitwerking is te vinden in Bijlage 5. Resultaten enquête.

Antonio van den Hengel heeft geen specifieke doelgroepen voor ogen voor de drie horecaondernemingen waarop de communicatie is gericht. Wel komt er in het interview naar voren dat de ondernemer een beeld heeft over van waar welke consumenten komen. Er wordt dus eerst een beeld geschetst van de doelgroepen die Van den Hengel tijdens het interview omschrijft. Dit beeld wordt gecombineerd met de resultaten uit de enquête onder de inwoners van Soest om een beeld te schetsen van de doelgroep per onderneming.

Voor alle drie de horecaondernemingen geldt volgens Antonio van den Hengel dat het grootste deel van de bezoekers uit Soest afkomstig is. Een groot deel hiervan (bijna 64%) bezoekt per jaar meer dan tien keer een horecaonderneming. Grand Café de Lindenhof wordt door de respondenten het meest bezocht en vrijwel iedere inwoner van Soest kent deze onderneming en is hier geweest. Voor Restaurant de Korte Duinen geldt het tegenovergestelde; een groot deel van de respondenten geeft aan hier nooit of misschien één keer te zijn geweest.

Wie komt er bij Eetcafé Centraal?

Bij deze horecaonderneming komen zowel veel vrouwen als mannen. De leeftijden liggen relatief laag, het grootste deel van de bezoekers heeft een leeftijd onder de 35 jaar. Voornamelijk gezinnen en families met kinderen, 40-plusser met een minimumloon en jeugd zijn zichtbare doelgroepen die deze horecaonderneming bezoeken. De inkomenscategorie die het best is vertegenwoordigd is €1.000-€2.000 en ruim 60% verricht betaalde arbeid.

De bezoeker van Eetcafé Centraal houdt van uitgaan en sport, daarnaast houdt hij van vakantie/reizen. De sporten die het meest worden beoefend zijn: tennis, fitness en voetbal. De media die het meest worden gebruikt zijn Facebook, E-mail en televisie. Er wordt door deze bezoeker veel aandacht besteed aan vrienden en familie en zij doen dit het liefst tijdens een etentje of borrel.

Een reden om deze horecaonderneming te bezoeken is de gunstige prijs en daarnaast vinden zij product/assortiment een belangrijk aspect voor een horecaonderneming. Aan de sfeer/inrichting mag volgens de bezoekers wel wat gebeuren. Wanneer zij deze onderneming bezoeken doen zij dat het liefst tijdens het diner. Zij geven aan Eetcafé Centraal via vrienden en familie te kennen. De bezoekers komen deze zaak opzoeken voor gezelligheid, een ongedwongen sfeer en een goede prijs-kwaliteit verhouding.

Wie komt er bij Grand Café de Lindenhof?

Het verschil is niet groot maar van alle drie de horecaondernemingen ontvangt Grand Café de Lindenhof de meeste vrouwen. Hieruit is op te maken dat het vrouwvriendelijke concept haar vruchten afwerpt. De leeftijden van deze vrouwen liggen voornamelijk tussen de 46-55 jaar maar ook de leeftijdscategorie jonger dan 25 jaar is goed vertegenwoordigd. In deze laatste leeftijdscategorie zie je behalve vrouwen ook jonge stellen met een goed gevulde portemonnee terug, ook wel yuppen. Ook bij de 60+ers heeft het overgrote deel een goed gevulde portemonnee. Naast het grote deel dat betaalde arbeid verricht, zien we hier ook veel ondernemers die wat te besteden hebben. De inkomenscategorie die het meest voorkomt bij de bezoekers van deze horecaonderneming is €3.000-€4.000. En ondanks dat het grote gedeelte uit Soest komt, geeft bijna 30% aan van buiten Soest afkomstig te zijn. Ook bij deze doelgroep is uitgaan en sport een populaire bezigheid en de beoefende sporten zijn tennis, fitness en hardlopen. Relatief gezien houden de bezoekers meer van kunst en cultuur in vergelijking met de andere twee ondernemingen. Bijna 22% geeft aan waarde te hechten aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Net als bij Eetcafé Centraal zijn de onderwerpen vakantie/reizen, vrienden en familie belangrijk. Het aspect sfeer en inrichting scoort hoog bij de bezoekers van de Lindenhof. Daarnaast geven veel bezoekers het

assortiment als reden van hun bezoek. De prijs ligt volgens de doelgroep van Grand Café de Lindenhof aan de hoge kant. Zij geven aan dat dit ook wel de ontmoetingsplek is om met vrienden naartoe te komen. Ook met hun partner gaan ze hier graag heen voor lunch of diner.

Wie komt er bij Restaurant de Korte Duinen?

Ook bij Restaurant de Korte Duinen is er een klein verschil tussen mannelijke (44,3%) en vrouwelijke (55,7%) bezoekers. Het is opvallend dat er maar 190 van de 382 respondenten aangeven 'meerdere keren per jaar' bij deze onderneming te komen. Dit is een relatief laag aantal. De leeftijd van de bezoeker van de Korte Duinen ligt voornamelijk tussen de 46 en 55 jaar of onder de 25 jaar. Daarnaast is een groot deel van het publiek 60+ en er komt dus relatief veel ouder publiek. Net iets meer dan de helft van de bezoekers verricht betaalde arbeid maar toch komen relatief veel ondernemers. De meest voorkomende inkomenscategorieën liggen echter wel laag: €1.000-€2.000 en €2.000-€3.000. Er komen vooral families en gezinnen met kinderen en ouderen van 60+ met een modaal inkomen. Qua media zijn de bezoekers te bereiken via Facebook, E-mail of televisie. Ze kennen deze horecaonderneming vooral via vrienden of via werk/collega's. Qua interesses en bezigheden komen ze op hetzelfde uit als de andere twee ondernemingen, namelijk sport en uitgaan. Het enige verschil is echter dat vakantie en reizen bij de bezoeker van de Korte Duinen lager scoort dan bij de andere ondernemingen en televisie kijken populair is. Aspecten die hoog scoren bij deze onderneming zijn service en bediening. Men geeft wel aan dat er wordt er momenten zijn dat er weinig andere mensen aanwezig zijn. Door de respondenten wordt aangegeven dat de prijs-kwaliteitverhouding erg goed is. De elementen waarvoor de bezoekers op de Korte Duinen afkomen is onder andere de beleving van rust en de omgeving.

Breinmanagement

Om een merkschema in te kunnen vullen voor de drie horecaondernemingen van Hengel Holding B.V. is er in de enquête aan de respondenten naar associaties gevraagd. Voor iedere horecaonderneming is de vraag gesteld: als ik aan [naam horecaonderneming] denk, denk ik aan... De verwerking van de resultaten van deze vraag, zie bijlage 8.

Merknaam: Eetcafé Centraal
Productklasse: Horecagelegenheid
Attributen: Gezellig – Bier – Jeugd
Waarden: Ongedwongen - Vriendschap – Plezier

Merknaam: Grand Café de Lindenhof
Productklasse: Horecagelegenheid
Attributen: Luxe – Borrel - Terras
Waarden: Sociale erkenning – Vriendschap - Ontspanning

Merknaam: Restaurant de Korte Duinen
Productklasse: Horecagelegenheid
Attributen: Afgelegen locatie – Koffie – Prijs-kwaliteitverhouding
Waarden: Geborgenheid – Flexibel - Behulpzaam

De genoemde attributen bij de drie horecaondernemingen komen voort uit de associaties die de respondenten hebben genoemd. Meer belangrijke associaties worden hieronder weergegeven. De keuze om deze associaties te noemen is gebaseerd op de kracht van de associaties. Deze associaties zijn dus het meest voorgekomen of als eerst genoemd.

Eetcafé Centraal: uitgaan – gezellig – snel – lekker eten – kipsaté – simpel – Antonio – kroeg
Grand Café de Lindenhof: vrienden – verstandelijk beperkten – duur – lunch – zien en gezien worden

– mooie inrichting – assortiment dranken

Restaurant de Korte Duinen: laagdrempelig – nieuw- bos en duinen – families met kinderen – schoon – parkeergelegenheid – Inswinger (lunchgerecht) – ouderen - wegrestaurant

Productklasse

Er is in kaart gebracht wat de associaties van de doelgroepen zijn ten opzichte van de drie horecaondernemingen. Maar het is ook van belang om te weten wat de doelgroep belangrijk vindt als het gaat om de productklasse 'horecagelegenheid'. Daarom is in de enquête de vraag gesteld welke aspecten van een horecaonderneming belangrijk zijn voor de doelgroepen. Met een schaalverdeling van 1-5 hebben de respondenten de volgende aspecten beoordeeld: sfeer/inrichting, bediening, product/assortiment, prijs, dat er anderen aanwezig zijn.

Er is een overzicht gemaakt van de beoordeelde aspecten per horecaonderneming. De goud gemarkeerde aspecten zijn het best beoordeeld. De laagst beoordeelde aspecten zijn schuingedrukt.

Beoordeling Eetcafé Centraal door bezoekers

- *Sfeer/Inrichting: 3,26*

- Bediening: 3,57

- Producten en assortiment: 3,37

- Prijs: 3,99

- Dat er andere bezoekers aanwezig zijn: 3,82

Eetcafé Centraal scoort met 3,99 het hoogst op 'prijs' bij de bezoekers. Dit is voor de doelgroep een van de aspecten die meespeelt bij de keuze om naar Eetcafé Centraal te gaan. In de analyse van de associaties uit de enquête (bijlage 8) kwam dit ook naar voren met termen als 'betaalbaar' en 'goedkoop'. De 'sfeer/inrichting' werd door de respondenten met 3,26 slecht beoordeeld. Op dit moment vindt er een restyling plaats bij de onderneming waardoor dit aspect in de toekomst waarschijnlijk beter scoort.

Beoordeling Grand Café de Lindenhof door bezoekers

- *Sfeer/Inrichting: 4,46*

- Bediening: 3,99

- Producten en assortiment: 4,02

- Prijs: 3,40

- Dat er andere bezoekers aanwezig zijn: 3,93

Bij Grand Café de Lindenhof geeft men aan dat de 'sfeer/inrichting' mensen trekt. Met maar liefst een 4,46 is deze horecaonderneming hier het best op beoordeeld. De bezoekers van Grand Café de Lindenhof zijn over de 'prijs' minder te spreken. (3,40) De beoordeling is precies het tegenovergestelde van de beoordeling van Eetcafé Centraal.

Beoordeling Restaurant de Korte Duinen door bezoekers

- *Sfeer/Inrichting: 3,89*

- *Bediening: 4,13*

- Producten en assortiment: 3,80

- Prijs: 4,04

- *Dat er andere bezoekers aanwezig zijn: 3,71*

De bezoekers van Restaurant de Korte Duinen vinden 'bediening' met een score van 4,13 het belangrijkste aspect aan een horecagelegenheid. Met 3,94 punten scoort Restaurant de Korte

Duinen hierop ook het beste onder alle respondenten. ‘Dat er andere bezoekers aanwezig zijn’ scoort het laagst met een 3,6

Associatienetwerk

Na de analyse van het breinmanagement met de associaties aan de horecaondernemingen en de analyse van de aspecten die voor de doelgroepen belangrijk zijn als zij een horecaonderneming te bezoeken, wordt kort toegelicht hoe deze associaties en waarden aan elkaar gekoppeld kunnen worden.

Bepalen van de productklasse

Voor de drie bedrijven onder Hengel Holding B.V. gaat het om de productklasse: horecaonderneming.

Het vaststellen van de producteigenschappen

In dit onderzoek is gekozen om de respondenten bepaalde producteigenschappen, ook wel aspecten genoemd in dit onderzoek, te beoordelen per onderneming. Deze producteigenschappen zijn weergegeven in Tabel 2. Producteigenschappen horeca. Naast de beoordeelde eigenschappen zijn ook overige associaties in kaart gebracht die zijn genoemd door de respondenten.

Beoordeelde producteigenschappen	Genoemde producteigenschappen
Sfeer / inrichting	Bereikbaarheid / parkeergelegenheid
Bediening	Gebouw
Producten en assortiment	Evenementen
Prijs	Antonio van den Hengel
Dat er andere bezoekers aanwezig zijn	

Tabel 2. Producteigenschappen horeca

Voordelen, betekenissen en waarden

In de enquête is aan de respondenten gevraagd wat zij belangrijke onderwerpen en elementen vinden. Ook in de vraag naar associaties met de ondernemingen kwamen belangrijke elementen en onderwerpen voor de respondent naar voren.

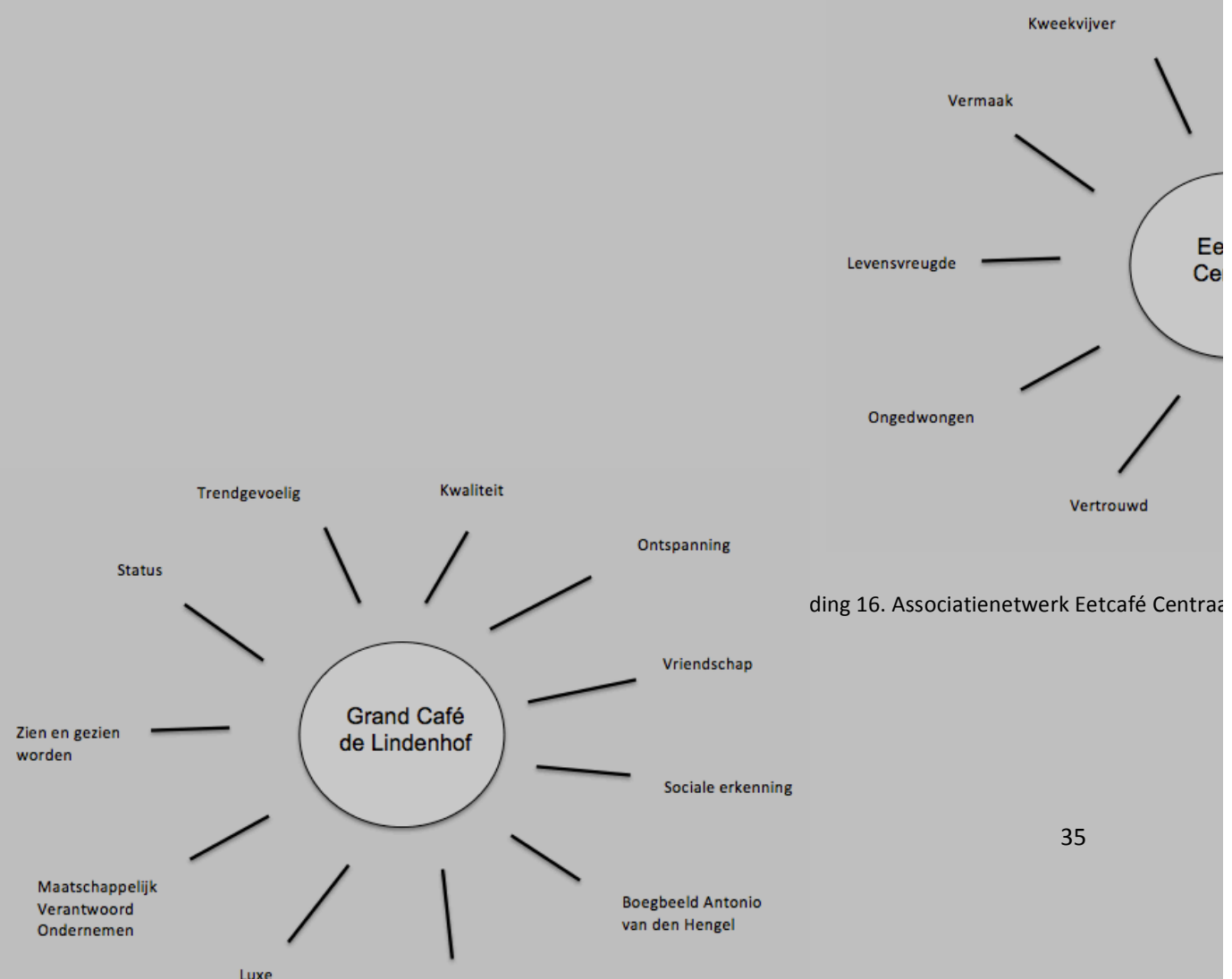
Eetcafé Centraal heeft producteigenschappen als evenementen en Antonio van den Hengel. Dit zijn terugkomende factoren voor deze onderneming waar de bezoeker waarde aan hecht. Het geeft een vertrouwd gevoel dat ze ieder jaar met kerst weer welkom zijn op het jaarlijkse feest. Antonio van den Hengel is als producteigenschap verantwoordelijk voor het feit dat men hem koppelt aan verschillende horecagelegenheden die goed lopen. Dit betekent dat men het vertrouwt om een van deze zaken binnen te lopen. Daarnaast staat de ondernemer voor gezelligheid, levensvreugde en vermaak. Deze koppeling wordt weer gemaakt doordat het bezoeken van een horecagelegenheid vaak om de beleving van plezier draait.

Zo blijkt dat bij de verschillende doelgroepen ‘geld’ een andere rol kan spelen. Grand Café de Lindenhof hanteert hogere prijzen maar toch hebben veel mensen het ervoor over om deze onderneming te bezoeken. De sociale erkenning speelt hier een rol; men wil gezien worden, dit is ‘the place to be’ en als je hier zit, straalt je luxe uit.

Een producteigenschap welke is voortgekomen uit de resultaten van de enquête van Restaurant de Korte Duinen is de afgelegen locatie met voldoende parkeergelegenheid. De afgelegen locatie zorgt ervoor dat mensen zich hier op hun gemak voelen door de rust van de omgeving maar vooral ook doordat men hier zichzelf kan zijn. De parkeergelegenheid zorgt voor het gevoel van zekerheid dat er

plek is voor de deur en veiligheid omdat er zicht is op de geparkeerde auto's.

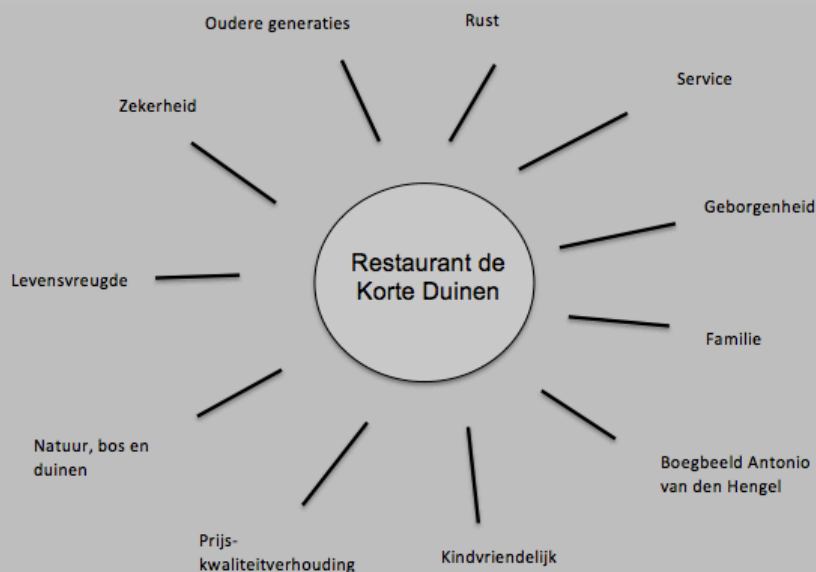
Associatienetwerk per onderneming



ding 16. Associatienetwerk Eetcafé Centraal

Abbeelding 17. Associatienetwerk Grand Café de Lindenhof

Abbeelding 18. Associatienetwerk de Korte Duinen



Conclusie

Uit het onderzoek komen een hoop overeenkomsten in kernmerken van de doelgroepen. Ook wat betreft de behoeften en interesses komen sterk overeen. Bij alle drie de horecaondernemingen geven de bezoekers aan dat de aspecten sport, uitgaan, borrelen, vrienden, familie en vakantie/reizen voornamelijk hun aandacht heeft getrokken het afgelopen jaar.

Sport

Opvallend is dat sport door 85,1% van alle respondenten is aangekruist als interessante activiteit of onderwerp. Een groot deel van deze respondenten beoefent de sport zelf. Bij alle drie de horecaondernemingen komen afnemers die voornamelijk doen aan fitness, tennis, hardlopen, voetbal en golf.

Uitgaan

Uitgaan is erg populair onder de respondenten. Hierbij geven de meeste afnemers aan van 'uiteten gaan' te houden en dat zij graag borrelen met vrienden. Dit is bij alle doelgroepen ongeveer gelijk.

Om verschillen uit dit onderzoek te halen, is het noodzakelijk om relatieve uitkomsten naar voren te halen. Zo zien we bij Grand Café de Lindenhof meer ondernemers en mensen die van kunst en cultuur houden in vergelijking dan bij de andere twee horecaondernemingen.

Leeftijd

Qua leeftijd is er ook een verschil te zien. Bij Eetcafé Centraal zijn de jongeren de grootste doelgroep. Dit kan te maken hebben met het feit dat hier ook het bargedeelte is waar jongeren vanaf 18 jaar welkom zijn. Grand Café de Lindenhof trekt ook het jongere publiek aan waarbij het voornamelijk vrouwen zijn. Maar daarnaast komen hier ook veel tweeverdieners tussen de 46-55 jaar. Voor Restaurant de Korte Duinen is het moeilijk te zeggen wat exact de leeftijden zijn. Antonio van den Hengel ziet de ouderen als een grote doelgroep voor deze horecaonderneming. Uit het onderzoek komt echter dat er vooral 'Jonger dan 25' en '46-55 jaar' op de onderneming afkomt. De respondenten die tijdens een bezoek aan Restaurant de Korte Duinen de enquête hebben ingevuld zijn voor een groot deel ook degene die onder de categorie 65+ vallen.

Inkomen

De inkomensverdeling per doelgroep verschilt nogal. Naast dat Antonio van den Hengel dit zelf aangeeft in het interview, blijkt dit ook uit de enquête. Bij Eetcafé Centraal komen de bezoekers met de minst gevulde portemonnee, de inkomenscategorie die hier het meest voorkomt is: €1.000-€2.000. Bij Grand Café de Lindenhof is dit een ander verhaal. Hier komt de inkomenscategorie €3.000-€4.000 het meest voor. De inkomens liggen dus relatief hoger. Restaurant de Korte Duinen valt hier een beetje tussen. De inkomens tussen de €1.000-€3.000 zijn hier het best vertegenwoordigd. komen hier voornamelijk voor.

Eetcafé Centraal

Er wordt over het interieur gezegd dat het donker, lawaaiig, houterig en oubollig is. Dit was voordat de restyling was uitgevoerd. Aan de associaties te zien, is de restyling een goede beslissing. In het algemeen waren de respondenten positief over het gevoel bij Eetcafé Centraal en uitten dit in woorden als 'ongedwongen', 'laagdrempelig', 'knus' en 'intiem'. Nog enkele termen zoals 'carnaval', 'voetbal', 'feestdagen', 'familie en kinderen' en 'vrienden' geven aan in welke gezelschappen de respondenten zich vaak bevinden bij Eetcafé Centraal of via wie of wat zij deze horecaonderneming kennen. De kipsaté wordt als gerecht vaak genoemd.

Grand Café de Lindenhof

De geënquêteerden reageren positief op het initiatief van de samenwerking met de Amerpoort erg goed vinden. Zij geven tevens aan de prijzen wat aan de hoge kant te vinden maar zijn erg tevreden over de inrichting en uitstraling van de Lindenhof. Deze horecaonderneming scoort dan ook het hoogst op de volgende associaties: 'gezellig', 'ontspanning', 'luxe' en 'sfeervol'. Met de beleving zit het dus wel goed. Verder wordt de onderneming veel geassocieerd met 'vrienden', 'borrelen' en 'groot assortiment drank'.

Restaurant de Korte Duinen

De respondenten die wel een of meerdere bezoeken hebben gebracht aan deze horecaonderneming geven aan het een sfeervolle zaak te vinden met een goede prijs-kwaliteitverhouding. Verder wordt Restaurant de Korte Duinen gelinkt aan de 'duinen' en 'bossen' en wordt 'familie', 'gezin' en 'kinderen' vaak genoemd. De bediening scoort bij de respondenten hoog en 'koffie' en 'gebak' wordt vaak als positieve associaties genoemd.

Hoofdstuk 6 | Concurrentie

Inleiding

Dit hoofdstuk is onderdeel van de externe analyse. Bij het positioneren van een merk of organisatie is het van belang om de concurrentie in kaart te brengen. Rik Riezebos spreekt over de factor *'onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrent'*. (Riezebos & Grinten, 2011)

Er is in voor deze analyse gekozen om enquêtes af te nemen in Soest, omdat Van den Hengel heeft aangegeven dat de doelgroepen volgens hem voornamelijk uit Soest komen. De statistische uitkomsten van deze enquête staan weergegeven in Bijlage 4 (Uitwerking enquête SPSS). In Bijlage 5 (Resultaten enquête) worden de resultaten van de concurrentieanalyse besproken. Voor de omschrijving van de concurrentie in de ogen van de horecaondernemer is gebruik gemaakt van de interviewresultaten Bijlage 7 (Uitwerking interview).

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de volgende deelvraag:

- * Wat zijn de belangrijkste concurrenten van de drie horecaondernemingen?
- * Wat zijn de onderscheidende factoren van de concurrenten?

<i>Horecagelegenheid</i>	<i>Score</i>
Grand Café de Lindenhof	3,24
Eetcafé Centraal	2,51
Eetvilla van den Brink	2,29
Bar-Grill & Restaurant 't Luykje	2,17
Restaurant de Korte Duinen	2,15
Bar/Eetcafé D'Oude Enghe	1,83
Proef	1,82

Concurrentie volgens respondent

Deze deelvraag wordt behandeld aan de hand van de enquête. De vraag die aan de respondenten is gesteld: *'Kent u de onderstaande horecagelegenheden en/of hoe vaak heeft u het afgelopen jaar de onderstaande horecagelegenheden bezocht?'*

Zet een kruisje in het vakje wat voor u van toepassing is.

0= ken ik niet, nooit van gehoord

1= Wel eens van gehoord, niet geweest

2= Wel eens geweest (1 of 2 keer)

3= Bezoek ik af en toe (meer dan 2 keer geweest)

4= Kom ik vaak'

DLC Café	1,79
Eethuys 't Plukje	1,55
Bar/Eetcafé De Kuil	1,48
Restaurant 't Hoogt	1,38
Tapas restaurant El Sueno	1,35
Restaurant Fusions	1,08
Restaurant Bauers	1,20
Juffrouw Jacoba	0,87

Opvallend is dat alle drie de horecaondernemingen van Hengel Holding B.V. de top 5 hebben behaald in de ogen van de respondenten. Dit betekent dat zowel naamsbekendheid hoog scoort als het aantal bezoeken per jaar. Grand Café de Lindenhof scoort het hoogst op naamsbekendheid en het aantal bezoeken per jaar.

Uit dit onderzoek blijkt dat de grootste concurrenten voor wat betreft bekendheid en aantal bezoeken aan de horecagelegenheden 'Eetvilla van den Brink' en 'Bar-Gril & Restaurant 't Luykje' zijn. Daarnaast 'Bar/Eetcafé D'Oude Enghe'.

Tabel 3. Concurrentie Soest

Associatie boegbeeld

Tijdens het onderzoek is aan de respondenten gevraagd om associaties te noemen bij de drie horecaondernemingen. Bij alle drie de ondernemingen wordt vaak 'Antonio van den Hengel' als associatie genoemd. De ondernemer wordt op verschillende manieren genoemd: 'Toon', 'Toontje', 'Antonio', 'Van den Hengel' en 'Familie van den Hengel'. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de ondernemer 'het boegbeeld' van de drie horecaondernemingen is en waarschijnlijk ook veel mensen door het vertrouwen in de ondernemer de horecaondernemingen bezoeken.

Concurrentie volgens Antonio van den Hengel

Tijdens het interview is aan Antonio van den Hengel gevraagd wie in zijn ogen concurrent zijn van de horecaondernemingen.

Voor Eetcafé Centraal is Pannenkoekenrestaurant de Smickel in Soest een concurrent als het gaat om gezinnen en families met kinderen. Wanneer aan de kinderen wordt gevraagd waar ze willen eten is de Smickel erg populair.

Voor andere doelgroepen zal Bar-Grill & Restaurant 't Luykje, Restaurant de Korte Duinen of Eethuys 't Plukje een concurrent zijn doordat deze zaken een vergelijkbaar assortiment en beleving hebben.

Voor Grand Café de Lindenhof geldt overdag qua lunch Proef als een concurrent. Deze onderneming maakt verse en bijzondere lunchgerechten en beschikt over een terras met veel zon. De nieuwe onderneming Grand Café Soestdijk is de volgende concurrent in de ogen van de ondernemer. Hoewel de dinergerechten een ander niveau aanreiken, heeft deze onderneming een ruim terras met zon en ervaren ondernemers die weten hoe het werkt. Voor diner is Eetvilla van den Brink een concurrent omdat de doelgroep 'Yuppen, tweeverdieners met een ruim modaal inkomen' zullen kiezen tussen de Lindenhof en Eetvilla van den Brink.

Voor Restaurant de Korte Duinen gelden dezelfde concurrenten als voor Eetcafé Centraal. Voor de Korte Duinen is het alleen van belang om nu de ‘vernieuwde’ onderdelen zichtbaar te maken naar de consument aangezien veel respondenten nog niet de drempel over zijn gegaan om bij deze horecaonderneming een kijkje te nemen. Qua uitstraling aan de buitenkant lopen de concurrenten net wat voor.

Conclusie

Er is voor de concurrentieanalyse van de horecaondernemingen rekening gehouden met twee verschillende groepen. Deze groepen zijn ingedeeld naar aanleiding van de genoemde concurrentie door Antonio van den Hengel. Verder zijn de ondernemingen die het best uit de enquête komen meegenomen als concurrenten.

In de concurrentiematrix is te zien waarin iedere horecaonderneming sterk is. Eetcafé Centraal en Restaurant de Korte Duinen zitten in dezelfde concurrentiematrix omdat de ondernemer aangeeft dat deze horecaondernemingen voor een groot deel dezelfde doelgroep trekt.

Succesfactoren	Eetcafé Centraal	Pannenkoeken restaurant de Smickel	Bar-Grill & Restaurant 't Luykje	Restaurant de Korte Duinen	Bar/Eetcafé D'Oude Enghe
Sfeer/inrichting	1	2	2	3	3
Bediening	3	2	3	4	3
Product/assortiment	2	4	4	2	3
Prijs	4	2	2	4	3
Andere bezoekers	3	4	4	2	4
Parkeergelegenheid	2	3	3	4	2
Gebouw	3	3	3	1	4
Totaalscore	18	20	21	20	22

Tabel 4. Concurrentiematrix Eetcafé Centraal & Restaurant de Korte Duinen

Prijstechnisch concurreren Eetcafé Centraal en Restaurant de Korte Duinen met elkaar. Wat opvalt in deze matrix is dat ze in de totaalscore het minst sterk zijn ten opzichte van de andere ondernemingen. Pannenkoekenrestaurant de Smickel wordt gezien als concurrent doordat hier de doelgroep ‘families en gezinnen met kinderen’ op af komt. Deze doelgroep wordt ook graag gezien bij de twee ondernemingen van Antonio van den Hengel. Echter het assortiment is erg specifiek door alleen pannenkoeken aan te bieden, deze zijn goed van kwaliteit maar liggen hoog in prijs. Bar/Eetcafé D'Oude Enghe en Bar-Grill & Restaurant 't Luykje scoren in deze matrix het hoogst. Dit zijn twee horecaondernemingen die voor veel Soesters bekend zijn. D'Oude Enghe richt zich voornamelijk op het ‘uitgaansgedeelte’ en is daarmee puur voor de bar van Eetcafé Centraal een

concurrent. 'T Luykje staat bekend om de vleesgerechten en is dus concurrent van de Korte Duinen en Eetcafé Centraal door het assortiment dat zij aanbieden. Door de restyling heeft Eetcafé Centraal ten opzichte van de andere ondernemingen een voorsprong genomen.

Grand Café de Lindenhof valt in een ander segment met de hogere prijzen, luxer assortiment en meer luxe uitstraling. Hier zijn de door Van den Hengel aangegeven concurrenten naast de Lindenhof gezet.

Succesfactoren	Grand Café de Lindenhof	Eetvilla van den Brink	Grand Café Soestdijk	Proef
Sfeer/inrichting	5	4	3	2
Bediening	3	4	3	3
Product/assortiment	4	5	3	5
Prijs	2	2	3	3
Andere bezoekers	4	4	3	4
Parkeergelegenheid	3	3	3	1
Gebouw	4	4	4	2
Locatie	5	3	3	5
Totaalscore	30	29	25	25

Tabel 5. Concurrentiematrix Grand Café de Lindenhof

Voor Grand Café de Lindenhof zijn op het gebied van product en assortiment Eetvilla van den Brink en Proef de grootste concurrenten. Eetvilla van den Brink concurreert voornamelijk op de kwaliteit van het eten en het gaat hier om het diner. Proef heeft kwalitatief goede producten in huis maar is alleen overdag geopend en concurreert dus met Grand Café de Lindenhof met lunch. Daarnaast is Proef net als de Lindenhof gelegen in de hoofdstraat van Soest. Dit is een plek waar het winkelend publiek dagelijks te vinden is. Daarnaast is de wekelijkse markt een activiteit wat mensen deze kant op trekt. Het aspect locatie is dus voor zowel de Lindenhof als voor Proef belangrijk. Grand Café Soestdijk en Eetvilla van den Brink liggen meer afgelegen van het centrum maar hebben wel betere parkeermogelijkheid. Grand Café Soestdijk is dit voorjaar gestart en daarom kan er alleen nog neutraal worden geoordeeld over deze horecaonderneming. De reden dat deze onderneming door Antonio van den Hengel als concurrent wordt gezien is het feit dat het een grand café is en de eigenaren ervaren horecaondernemers zijn.

Fase 2

Positioneringskeuze

Met dit hoofdstuk begint de tweede fase van positioneren, de positioneringskeuze. In deze fase worden de keuzes voor een positionering per onderneming gemaakt vanuit de inzichten van fase 1. Het eerste hoofdstuk van deze fase geeft de waarden, associaties, voordelen en betekenissen weer die uit het onderzoek zijn gekomen. Uiteindelijk wordt met deze onderdelen de merkessentie gecreëerd. Dit is een samenvatting van de positionering per onderneming. Deze merkessentie wordt overgezet in een Brand-Positioning Statement. Aan het einde van dit onderdeel worden in hoofdstuk 8 de belangrijkste inzichten gegeven.



Afbeelding 19. Overzicht belangrijke termen Hengels Holding B.V.

Hoofdstuk 7 | Positioneringskeuze

Inleiding

We gaan terug naar de essentie van dit afstudeerrapport. Antonio van den Hengel wil inzicht krijgen

in de doelgroepen en de positionering per onderneming. Het uiteindelijke doel is een meer effectiever communicatiebeleid onder Hengel Holding B.V.

Er is gekozen om voor de ondernemer een positioneringsvraagstuk te beantwoorden. Dit positioneringsvraagstuk is gemaakt op basis van het MDC-model van Rik Riezebos en Jaap van der Grinten. (2011) Het begint bij het onderscheid in drie belangrijke onderwerpen: merk/identiteit, doelgroep en concurrentie. Volgens dit model moeten er op deze aspecten keuzes worden gemaakt om tot een positionering te komen. Deze keuzes worden hieronder toegelicht:

Merk

Welke factoren van de identiteit van de ondernemingen moeten benadrukt worden en welke factoren zijn minder geschikt om een onderneming mee te profileren?

Doelgroep

Wat is de doelgroep van iedere onderneming, wat vinden zij belangrijk en op wie moet het merk zich richten?

Concurrentie

Wat zijn concurrenten van de drie horecaondernemingen en waarmee kunnen de horecaondernemingen zich hiervan onderscheiden?

Brand-Positioning Sheet

De keuzes die hierin worden gemaakt komen uiteindelijk bij elkaar in de Brand-Positioning Sheet dat wordt vertaald naar de merkessentie en een Brand-Positioning Statement. Er zal nu per horecaonderneming een overzicht worden gemaakt van de keuzes die zijn gemaakt naar aanleiding van het onderzoek aan de hand van de Brand- Positioning Sheet.

Eetcafé Centraal

De Brand-Positioning Sheet laat in verschillende stappen zien welke keuzes er zijn gemaakt voor de positionering per onderneming. Dit model werd eerder besproken in het theoretisch kader. Belangrijk om te weten, is dat stap 9 De merkessentie is bedoeld voor de managers die bij de

horecaondernemingen betrokken zijn en wordt gewoonlijk niet naar buiten gecommuniceerd. De keuzes die zijn gemaakt voor de positionering van de drie horecaondernemingen worden hieronder schematisch weergegeven. (Riezebos & Grinten, 2011)

Positioneringsanalyse	1. Merkidentiteit <u>Eetcafé Centraal</u> Hedendaags – Kweekvijver – Gemoedelijk Medewerkers – Flexibiliteit – Ondernemerschap Drie takken van sport	
	2. Relevantie voor de doelgroep Betaalbaar – Makkelijk – Snel Ongedwongen – Vriendschap – Plezier	3. Onderscheid t.o.v. concurrenten Boegbeeld Antonio van den Hengel Prijs-kwaliteitverhouding Drie takken van sport
Positioneringskeuze	4. Doelgroep- en concurrentenkeuze ↙ Minimumloner (21-30 jaar) Sport – Uitgaan – Vakantie Vrienden – Familie – Collega's ↘ Eetcafé/Bar Laag geprijsde horeca Gezinnen en families met kinderen	
	8. Bewijsvoering Relatief lage prijzen Gezelligheid - Kwaliteit 5. Merkwaarden Plezier – Vermaak Levensvreugde 9. Merkessentie Met betaalbare kwaliteit creëert Eetcafé Centraal plezier en vriendschap 7. Voordelen Snel, betaalbaar en vertrouwd 6. Betekenissen Betaalbaar uiteten Genieten	

Tabel 6. Brand-Positioning Sheet Eetcafé Centraal

Brand-Positioning Statement

Eetcafé Centraal is een horecaonderneming welke zich richt de mensen met een smalle beurs tussen de 21-30 jaar die graag met vrienden plezier maken in een ongedwongen sfeer.

De onderneming benadrukt dat de producten en het assortiment van prima kwaliteit zijn en ook

betaalbaar. Daarnaast spelen zij in op 'plezier maken', 'vermaak' en 'levensvreugde'. Eetcafé Centraal wil haar gasten een goed gevoel geven tijdens een bezoek aan deze zaak. Dit gevoel wordt gecreëerd doordat de gast kan genieten van een gezellige sfeer met een betaalbare kwaliteit. De waarden en betekenissen van Eetcafé Centraal moet tot uitdrukking komen in het gegeven dat ondanks dat er een bar met veel jeugd aanwezig is, men prima kwaliteit kan halen in het eethuis. Een avondje uit met vrienden kan hier ongedwongen en is nog betaalbaar ook. Het onderscheidend vermogen van deze horecaonderneming is: lage prijs, hoge kwaliteit en een ongedwongen sfeer.

Grand Café de Lindenhof

Positioneringsanalyse	1. Merkidentiteit <u>Grand Café de Lindenhof</u> Luxe – iets stads in een dorp – Vooruitstrevend Centraal - MVO – Trendy Ontmoetingsplaats	
	2. Relevantie voor de doelgroep Zien en gezien worden – Luxe Vriendschap – Sfeer – Klasse Breed assortiment	3. Onderscheid t.o.v. concurrenten Midden in het centrum Sfeer en inrichting van deze tijd Terras - MVO
Positioneringskeuze	4. Doelgroep- en concurrentenkeuze ↙ Vrouwen & Tweeverdieners Jonger dan 25 jaar & 46-55 jaar Vrienden - Borrel – Hoog inkomen ↘ Grand Cafés Hoog geprijsde horeca Hoge kwaliteit producten	
	8. Bewijsvoering Hoger segment Luxe - Kwaliteit 5. Merkwaarden Ontspanning - Vriendschap 9. Merkessentie Trendy horeca, luxe en ontspanning creëert sociale erkenning 7. Voordelen Erbij horen – Status Meegaan met de tijd 6. Betekenissen Sociale erkenning Zien en gezien worden	

Tabel 7. Brand-Positioning Sheet Grand Café de Lindenhof

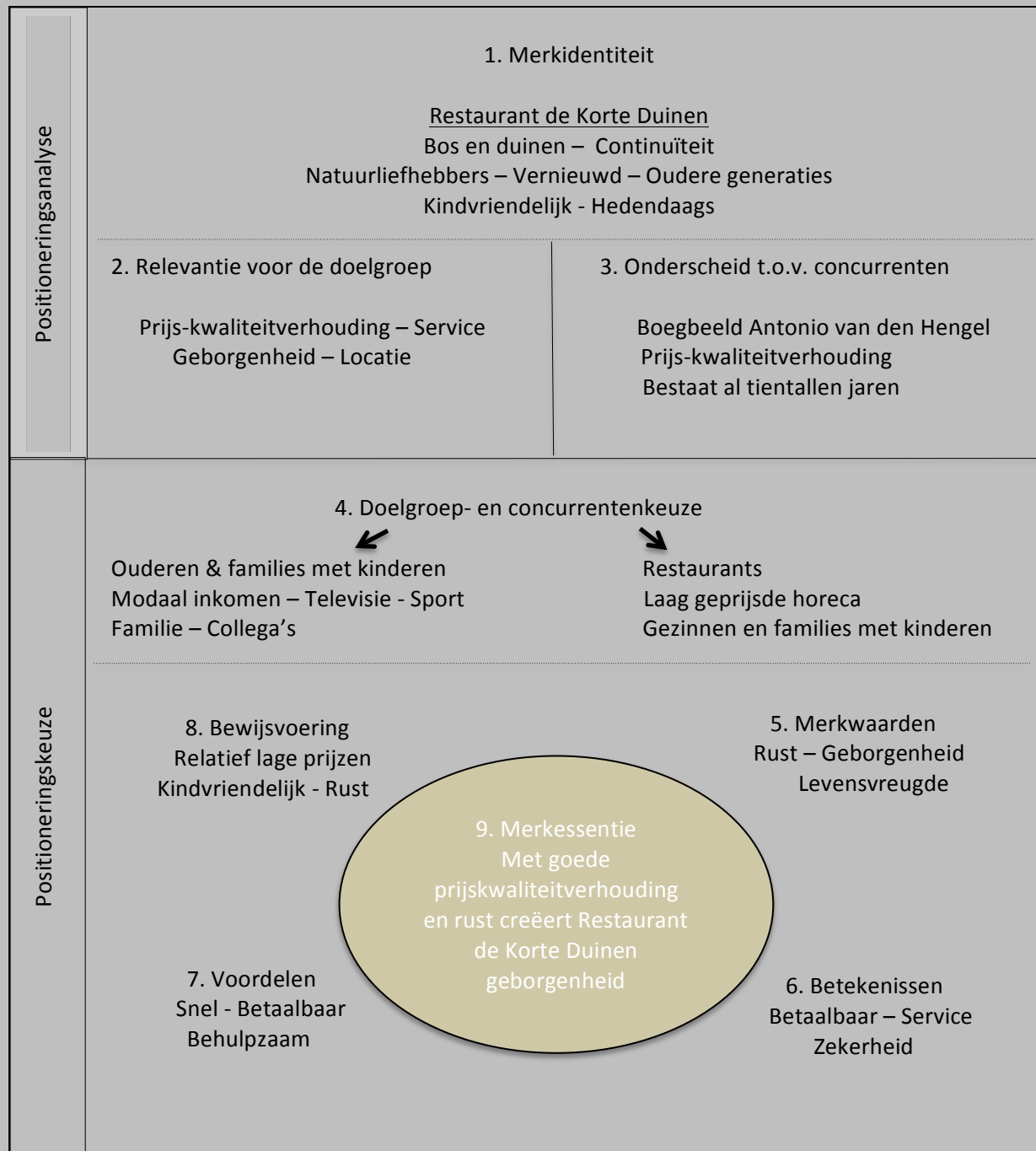
Brand-Positioning Statement

Grand Café de Lindenhof is een horecaonderneming welke zich richt op het hoger segment vrouwen met een boven modaal inkomen. De leeftijden liggen verspreid: groepen jonge dames, vrouwen van

middelbare leeftijd en vrouwen van 60+. Deze groepen genieten van ontspanning in een moderne horecagelegenheid waar de keuze groot is. Zowel met partner als met vriendinnen. Naast deze doelgroep komen bij deze onderneming ook veel tweeverdieners met, net als bij de vrouwen, een boven modaal inkomen. De leeftijden van deze twee verdieners liggen vooral in de categorieën 'Jonger dan 25 jaar' en '46-55 jaar'.

De onderneming benadrukt dat bij deze horecaonderneming een ontspannen beleving centraal staat, de onderneming trendgevoelig is en maatschappelijk verantwoord ondernemen een belangrijk aspect is. Grand Café de Lindenhof laat hun gasten voelen dat ze erbij horen. Dit gevoel wordt gecreëerd door een trendy uitstraling, luxe assortiment en een toplocatie.

Ondanks dat de prijzen relatief hoog liggen, maken de beleving en de kwaliteit dit weer goed voor de gast. Het onderscheidend vermogen van deze onderneming is: het terras en de locatie maar ook het volgen van de trend MVO en een breed assortiment ten opzichte van andere horecaondernemingen in Soest.



Tabel 8. Brand-Positioning Sheet Restaurant de Korte Duinen

Brand-Positioning Statement

Restaurant de Korte duinen is een horecaonderneming welke zich richt op ouderen en families met kinderen met een laag tot modaal inkomen. Deze mensen genieten van de locatie naast de bossen en duinen en vinden goede service erg belangrijk. Daaraan gekoppeld biedt deze onderneming een goede prijs-kwaliteitverhouding en wordt er erg flexibel te werk gegaan. De onderneming speelt in op 'kindvriendelijkheid', 'levensvreugde' en 'rust'.

Restaurant de Korte Duinen wil haar gasten een goed gevoel geven tijdens een uitje naar deze onderneming. Dit gevoel wordt gecreëerd door de vriendelijke bediening en een betaalbaar assortiment. De waarden en betekenissen van deze onderneming moet tot uitdrukking komen in het gegeven dat er flexibel met wensen en behoeften van de gast wordt omgegaan. Het onderscheidend vermogen van de Korte Duinen is dat er oudere en meer ervaren medewerkers rondlopen die continuïteit bieden aan de gasten en daarmee dus ook zekerheid wat er bij deze horecagelegenheid te halen valt.

Hoofdstuk 8 | Belangrijkste inzichten

Inleiding

In deze afstudeeropdracht heb ik antwoord proberen te geven op de volgende onderzoeksvraag: *‘Welke factoren spelen een rol bij het in kaart brengen van de doelgroep en positionering per horecaonderneming?’* In het vorige hoofdstuk zijn de keuzes voor een positionering per horecaonderneming weergegeven. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste inzichten van dit rapport uitgelicht.

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de volgende deelvraag:
* Wat zijn de interne proposities per horecaonderneming?

Communicatieplan per onderneming

De aanbevelingen uit dit rapport bestaan uit en geven richting aan de positionering en doelgroepsanalyse per horecaonderneming onder Hengel Holding B.V.. Dit moet de basis leggen voor het in de toekomst ontwikkelen van een communicatieplan per onderneming om het beleid op het gebied van communicatie effectiever uit te voeren. *‘Een communicatieplan is een vereiste voor effectieve communicatie met je doelgroepen / relatiegroepen.’* (Communicatieplan, 2010)

Interne proposities

Er is per horecaondernemingen een propositie bedacht waarmee zij naar buiten toe kunnen communiceren. In het hoofdstuk hiervoor hebben we het gehad over de merkessentie die is gecreëerd voor de managers die betrokken zijn bij de onderneming. De merkessentie wordt dus voornamelijk intern gebruikt. Voor de communicatie naar buiten zijn de volgende proposities bedacht. Deze proposities zijn gebaseerd op de resultaten en conclusies uit het onderzoek.

Propositie | Eetcafé Centraal

Gezellig en betaalbaar eetcafé in een modern jasje!

Propositie | Grand Café de Lindenhof

Ontspanning in een sfeervol grand café met een luxe assortiment!

Propositie | Restaurant de Korte Duinen

Vriendelijke horeca met een goede prijs-kwaliteitverhouding in een groenrijke omgeving!

Merkessentie

Merkessentie | Eetcafé Centraal

Met betaalbare kwaliteit creëert Eetcafé Centraal plezier en vriendschap

Merkessentie | Grand Café de Lindenhof

Trendy horeca, luxe en ontspanning creëert sociale erkenning

Merkessentie | Restaurant de Korte Duinen

Met goede prijskwaliteitverhouding en rust creëert Restaurant de Korte Duinen geborgenheid

Communicatieve invulling

Nu de fase positioneringskeuze is doorlopen, moet er worden gekeken naar de communicatieve invulling van de gekozen positioneringsrichting. De theorie die hoort bij de communicatieve invulling is eerder al weergegeven in het theoretisch kader. De volgende onderwerpen zijn belangrijk als het gaat om de manier waarop de horecaondernemingen de positionering in de communicatie tot uitdrukking kunnen brengen.

Naamsbekendheid

Er kunnen vier categorieën van naamsbekendheid worden onderscheiden: onbekend, passief bekend, actief bekend en saillantie. Geen van de drie horecaondernemingen vallen in de categorie 'onbekend' voor de inwoners uit Soest. Toch kan voornamelijk Restaurant de Korte Duinen nog stappen zetten in het proces naar grote naamsbekendheid. Deze onderneming valt onder 'Passief bekend'. Men kent de naam of het logo wel maar als er wordt gevraagd naar horecaondernemingen in Soest, zal de Korte Duinen niet actief worden herinnerd.

Deze herinnering vindt echter wel plaats bij Eetcafé Centraal. Toch wordt er dan vaak gedacht aan het bargedeelte. De naamsbekendheid met betrekking tot wat het eethuis te bieden heeft valt nog onder het 'Passief bekend'. De bar en het feit dat de onderneming bestaat, valt onder 'Actief bekend'. Daarnaast is gebleken dat Antonio van den Hengel als boegbeeld een grote rol speelt bij de naamsbekendheid van deze onderneming.

Grand Café de Lindenhof is een relatief nieuwe horecaonderneming in Soest en ook het eerste grand café midden in het centrum. Vrijwel alle inwoners van Soest kennen de onderneming en zij zullen de Lindenhof vaak als een van de eerste noemen als er wordt gevraagd naar namen van horecaondernemingen in Soest. Deze onderneming valt dus onder 'saillantie', een top-of-mind awareness wat betekent dat deze organisatie als eerst in het hoofd van de inwoners uit Soest opkomt.

Associatiekoppeling merk

Voor alle drie de horecaondernemingen geldt een positieve aankoopmotivatie. Men kan zonder een bezoek aan een horecagelegenheid, maar door zo'n bezoek verhoog je de lust in het leven. Het brengt bijvoorbeeld ontspanning, plezier of sociale erkenning. De betrokkenheid is hoog omdat het waargenomen financieel-economische risico bij het bezoeken van een horecagelegenheid hoog is. Denk hierbij aan het geld dat men kwijt is bij een bezoek maar ook aan het risico dat 'de aankoop' niet naar behoren is.

Creatieve richtlijnen

Voor alle drie de horecaondernemingen geldt een positieve aankoopmotivatie en hoge betrokkenheid. Hierdoor vallen de ondernemingen onder de mythische merken. In de communicatie moet er bij deze merken een nadruk liggen op het overdragen van authentieke emotie.

Hieronder worden de creatieve richtlijnen voor de aanbevelingen naar aanleiding van de gekozen positioneringen nog een keer opgesomd.

- * Authentieke emotionaliteit
- * Reclame moet leuk zijn voor de doelgroep
- * Doelgroep moet zich met het merk identificeren
- * Risicoreductie: informatie geven is nuttig
- * Wel overclaimen, nooit onderclaimen
- * Communicatie herhalen heeft een 'build-up'- en bekrachtigingsfunctie (Riezebos & Grinten, 2011)

Een andere stap die kan worden gezet, is het veranderen van de visuele identiteit van een organisatie. Dit kan impact hebben op het associatieveld van een onderneming. Vaak wordt er pas na enige tijd de effecten hiervan zichtbaar maar is het meestal een investering voor de lange termijn. (Riezebos & Grinten, 2011)

Algemene inzichten

Missie

Hengel Holding B.V. is een moderne en steeds vernieuwende holding waarbij kwaliteit van de producten hoog in het vaandel staat. Wij hebben de kracht om altijd de juiste beleving te creëren tijdens een bezoek aan een van onze horecaondernemingen. Iedere onderneming biedt u een smaakvol avontuur dat wordt geleid door het enthousiasme van medewerkers.

Visie

Als gast kunt u van ons verwachten dat wij luisteren naar uw wensen op het gebied van horecabeleving. Wij stellen ons gastvrij, vriendelijk en bekwaam op.

Versterken

In de concurrentiematrix is te zien wat de sterke kanten van de drie horecaondernemingen zijn. Daarnaast kun je er ook uit opmaken waar de ondernemingen eventueel in kunnen verbeteren. Eetcafé Centraal kan zich verbeteren op sfeer en inrichting. Hier is reeds wat mee gedaan door een restyling van het interieur. Het product en assortiment moeten meegaan in de verandering. De zaak is, zoals Van den Hengel zegt, in een moderner jasje gestoken. De menu- en drankenkaart moeten mee veranderen naar een hedendaags eetcafé.

Respondenten en Van den Hengel geven aan dat het pand waarin Restaurant de Korte Duinen is gevestigd niet fraai oogt. Er is na de opening veel energie in de inrichting gestoken om dit naar het hedendaagse te trekken. Ook is de buitenkant, zover dit mogelijk was, aangepakt. Er zijn verder geen mogelijkheden om de vorm van het gebouw aan te passen aan het hedendaagse. Verbeteringen in product, assortiment en andere bezoekers worden bereikt door de consument beter te informeren over wat de zaak in huis heeft. Middels media als Facebook, de website en de lokale krant kunnen de inwoners van Soest beter worden bereikt en kan de gewijzigde aanbod bij deze onderneming worden gepresenteerd. Als er hierdoor meer bezoekers op de onderneming afkomen, is het beoogde rendement behaald.

Grand Café de Lindenhof zit qua sfeer en inrichting goed. De onderneming scoort voor wat betreft de prijsstelling laag. Toch heeft de consument het er kennelijk voor over om wat meer te betalen door de beleving op het gebied van interieur, sfeer, assortiment en locatie en er een brede keuze aan producten is.



Eetcafé Centraal

Afbeelding 20. Fotocollage Eetcafé Centraal

Eetcafé Centraal Gezellig en betaalbaar eetcafé in een modern jasje!

Propositie

Met bovenstaande propositie kan Eetcafé Centraal zich in één zin goed profileren naar de doelgroep en onderscheiden van andere ondernemingen. Daarom is het van belang om met de propositie in elke communicatie-uiting naar voren te komen. Zo weet de consument meteen wat er verwacht kan worden. Anders dan het Brand-Positioning Statement, is een propositie bedoelt om naar buiten te communiceren.

Restyle meer dan de inrichting; visuele identiteit van een merk veranderen

Sfeer en inrichting is niet het best beoordeelde aspect bij Eetcafé Centraal. Inmiddels heeft er een grote verbouwing en restyling plaatsgevonden waardoor het eetcafé in een moderner jasje is gestoken qua interieur, kleurstelling en sfeer. Bij deze verandering is het van belang om ook de overige visuele identiteitsaspecten zoals de dranken- en dinerkaart hierin mee te nemen. De kaarten moeten aan het hedendaagse wensenpatroon van de consument worden aangepast. Een ander visueel aspect van de identiteit is het personeel dat zich ook moet aanpassen aan de nieuwe uitstraling en het nieuwe assortiment.

Communiceer & Herhaal

Nu het eethuis verbouwd is en er binnenkort een nieuwe kaart verschijnt, is het belangrijk dat dit goed wordt gecommuniceerd. De respondenten zijn onder andere via E-mail en Facebook bereikbaar. Gebruik deze media wekelijks met de nieuwe elementen van de onderneming met als achterliggende gedachte: 'Herhaling heeft een 'build-up' en een bekrachtigingsfunctie'

Doelgroep

Tweeverdieners aan de onderkant van het modaal inkomen

De 'vroegere vaste gast' moet weer terug komen. Zoals Antonio zelf aangaf kwam deze doelgroep voor een betaalbaar diner, een ongedwongen sfeer en gezelligheid. De bezoekers vinden 'prijs' een goed aspect van Eetcafé Centraal.

Families en gezinnen met kinderen

Met de kinderhoek en het surprise ei was deze horecagelegenheid een feest voor kinderen. Deze doelgroep is de afgelopen jaren weggebleven in het eethuis. De faciliteiten zijn er nog steeds voor deze doelgroep.

Voor mythische merken is het van belang dat de doelgroep zich kan identificeren met de organisatie. Gebruik in de communicatie dus associaties die bij de doelgroep passen en waarin zij zich herkennen.

Grand Café de Lindenhof

*Ontspanning in een
sfeervol grand café met een
luxé assortiment!*

Propositie

Ook voor Grand Café de Lindenhof is een propositie gemaakt. Met bovenstaande propositie kan de onderneming zich profileren naar de doelgroep en onderscheiden van de concurrent.

Blijf de trends volgen!

Dit grand café is voor veel consumenten 'the place to be'. Soest had dit echt nodig. De Lindenhof probeert te voldoen aan de criteria van een echt hip grand café. Dit is terug te zien in de uitstraling en het assortiment.

Belangrijk is dat deze onderneming voorop blijft lopen op de trends. De Lindenhof moet steeds een stapje eerder meegaan met trends dan van andere horecaondernemingen wordt verwacht. Voor een overzicht van de horecatrends 2014 zie Bijlage 10 (Trends horeca).

Voorbeelden van horecatrends:

- Thee is helemaal hot! Verwerk bijvoorbeeld Earl Grey of jasmijnthee in desserts of biedt in het assortiment theecocktails aan.

- Gezond is steeds belangrijker voor de consument. Zowel als het gaat om af te vallen als om minder alcohol drinken en kleinere gerechten.

(Foodbrigade, 2013)

- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is een van de grootste trends van de afgelopen jaren. De Lindenhof werkt doordeweeks overdag samen met mensen met een beperking van de Amerpoort.

- Feminisering horeca is ook een trend van de afgelopen jaren. De Lindenhof voldoet qua vrouwvriendelijkheid al door de gecreëerde sfeer en inrichting. Echter bestaat de trend ook uit het feminiseren en vrouwvriendelijker maken van de menukaart.



Afbeelding 21. Grand Café de Lindenhof
(Entree, 2011)

Twee verdieners, Yuppen, Jonge gezinnen met een goed gevulde portemonnee & Jongeren

De doelgroepen van Grand Café de Lindenhof zijn:

- De twee verdieners/jonge gezinnen met een dikke portemonnee, ook wel yuppen die graag vertoeven in een stadse horecaonderneming.
- Jongeren ontmoeten elkaar hier om bij te praten of voordat ze uitgaan.
- Vrouwen. Voornamelijk het vrouwvriendelijke aspect van deze horecaonderneming trekt die groepen jonge dames, vrouwen van middelbare leeftijd en vrouwen met een leeftijd boven de 60+.

Facebook-Wi-Fi

Een nieuwe hype hoort bij een trendgevoelige horecagelegenheid. Maar daarnaast past deze hype ook volledig bij de genoemde doelgroepen. Bij Facebook-Wi-Fi checken gasten in op de locatie van deze horecagelegenheid voor een gratis Wi-Fi-verbinding. Door deze functie toe te passen aan de horecagelegenheid wordt het aspect 'de ontmoetingsplaats' versterkt. Men ziet namelijk welke vrienden er aanwezig zijn bij Grand Café de Lindenhof als Facebook wordt

gecheckt. Des te groter de kans dat men komt aanschuiven. Voor meer informatie over

Facebook-Wi-Fi zie Bijlage 11 (Facebook-Wi-Fi).



Restaurant de Korte Duinen

Vriendelijke horeca met een goede prijs-kwaliteitverhouding in een groenrijke omgeving!

Propositie

Om de consument te laten weten wat je in huis hebt, is het belangrijk om een duidelijke propositie aan te duiden. Het advies is om een eenduidige propositie vast te stellen en dit in iedere communicatie-uiting te gebruiken zodat deze herkenbaar wordt voor de consument en associaties oproept.

Naamsbekendheid

Antonio van den Hengel geeft aan dat hij er bewust voor kiest om voor deze onderneming geen reclame- en/of marketingplan op te zetten maar langzaam aan, via mond-tot-mond reclame, de mensen uit Soest wil trekken. Toch zou het niet verkeerd zijn om wat stappen te zetten richting grotere naamsbekendheid. Facebook is een populair medium dat meer gebruikt kan worden om mensen bekendheid te geven van de onderneming. In communicatie-uitingen kan bijvoorbeeld worden gecommuniceerd over de hedendaagse veranderingen zoals: foto's

van het nieuwe interieur, wekelijkse driegangenmenu en de nieuwe borrel- en drankenkaart. Enige informatie naar buiten toe kan nuttig zijn (risicoreductie).

Doelgroep

Gezinnen en families met kinderen

Een belangrijke doelgroep voor Restaurant de Korte Duinen. Dit is een doelgroep waar je nog jaren op kan rekenen. Belangrijk voor het behouden van deze doelgroep is om kindvriendelijk te blijven. De kinderspeelhoek, waar kinderen televisie kunnen kijken en met lego kunnen spelen is een belangrijk element. Daarnaast kan er worden ingespeeld op schoolvakanties en activiteiten in de buurt waar deze doelgroep op af komt. Probeer hierbij aan te sluiten en bijvoorbeeld deals te maken met de organisatoren van die activiteiten in de buurt.

Ouderen

Denkend aan de toekomst is het geen discussie dat deze doelgroep langzaam aan verdwijnt. De ouderen kennen deze onderneming al tientallen jaren en voelen zich hier op hun gemak. Zij hechten waarde aan

aandacht en flexibiliteit, iets wat in het concept van deze onderneming terugkomt. De dienstverlening van de onderneming door het personeel wordt door deze doelgroep erg op prijs gesteld. De gerechten kunnen altijd

worden aangepast en de entourage is zoals zij dat altijd gezien hebben in de horeca.

Bronnen

Baarda, D., & Goede, M. d. (2007). *Basisboek Enquêteren*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
Blue, R. F. (z.d.). *Wat is een propositie*. Opgeroepen op April 14, 2014, van www.redfoxbblue.nl:
<http://redfoxbblue.nl/artikelen/wat-een-propositie/>

CBS. (2014, Maart 28). *Bedrijven; bedrijfstak/branche* . Opgeroepen op April 28, 2014, van www.cbs.nl: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=81589NED&D1=0-8&D2=922-924,928,932,934,936,939,941,943,946&D3=I&HDR=T&STB=G1,G2&VW=T>

CBS. (z.d.). *Wetenswaardigheden, cijfers en statistieken over de gemeente Soest*. Opgeroepen op Januari 9, 2014, van www.oozo.nl: <http://www.oozo.nl/cijfers/soest>

CheckMarket. (z.d.). *Steekproefgrootte berekenen*. Opgeroepen op Mei 27, 2014, van www.checkmarket.com: <https://nl.checkmarket.com/marktonderzoek-hulpbronnen/steekproefgrootte-berekenen/>

Cloud, W. (2014). *Word Cloud*. Opgeroepen op April 28, 2014, van www.worditout.com:
<http://worditout.com/word-cloud/make-a-new-one>

Communicatieplan. (2010). *Communicatieplan opzet*. Opgeroepen op Mei 7, 2014, van www.communicatie-centrum.nl: <http://www.communicatie-centrum.nl/communicatieplan-opzet.html>

Development, K. -I. (2013, Mei 24). *Propositie ontwikkeling algemeen*. Opgeroepen op April 28, 2014, van www.slideshare.net: <http://www.slideshare.net/DirkHeuff/propositie-ontwikkeling-algemeen>

Entree. (2011, Januari 13). *Horecatrends: feminisering en doorleefdheid*. Opgeroepen op April 5, 2014, van www.entreemagazine.nl: <http://www.entreemagazine.nl/nieuws/innovatie/4178-horecatrends-feminisering-en-doorleefdheid.html>

EURIB. (2014). *Brand-Key*. Opgeroepen op Maart 13, 2014, van www.eurib.org:
http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering/r_-_Brand_Key.pdf

EURIB. (2010). *De Golden Circle*. Opgeroepen op Januari 3, 2014, van www.eurib.org:
http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering/n_-_De_Golden_Circle.pdf

EURIB. (2014). *Het MDC-model van Riezebos en van der Grinten*. Opgeroepen op Maart 12, 2014, van www.eurib.org: http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering/i_-_Het_MDC-model_van_Riezebos___Van_der_Grinten.pdf

EURIB. (2013). *MDC-model*. Opgeroepen op Februari 6, 2014, van www.eurib.org: http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering/i_-_Het_MDC-model_van_Riezebos___Van_der_Grinten.pdf

EURIB. (2012). *points of parity of juist points of differents*. Opgeroepen op Februari 14, 2014, van www.eurib.org: http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering/j_-_Points_of_parity_of_juist_points_of_difference_.pdf

EURIB. (2014). *Positioneren*. Opgeroepen op Maart 13, 2014, van www.eurib.org: <http://www.eurib.org/bibliotheek-kenniscentrum/kenniscentrumeurib/positioneren.html>

Fens, R. (2010, December 3). *Het merk als gids voor innovatie*. Opgeroepen op April 28, 2014, van www.commond.nl: <http://www.commond.nl/blog/het-merk-als-gids-voor-innovatie/>

Floor, K., & Raaij, F. v. (2010). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Foodbrigade. (2013, December 10). *Horecatrends 2014*. Opgeroepen op April 5, 2014, van www.foodbrigade.nl: <http://www.foodbrigade.nl/de-horecatrends-van-2014/>

Herpen, J. v. (2013). *Concurrentieanalyse*. Opgeroepen op April 29, 2014, van www.informarketing.nl: <http://www.informarketing.nl/marketing-analyses/concurrentenanalyse/>

Hoogers, R. (2011, December 7). *Marketingcommunicatiestrategie*. Opgeroepen op Maart 14, 2014, van www.zakelijk.infonu.nl: <http://zakelijk.infonu.nl/marketing/88065-marketingcommunicatiestrategie.html>

, M. (z.d.). *Hoe formuleer je een goede propositie*. Opgeroepen op Februari 9, 2014, van www.marketinggids.com: <http://www.marketinggids.com/artikelen-sales/marketing/hoe-formuleer-je-een-goede-propositie-deel-13>

Hoogveld, M. (z.d.). *Wat is een goede propositie*. Opgeroepen op Maart 9, 2014, van www.marketinggids.com: <http://www.marketinggids.com/artikelen-sales/marketing/wat-is-een-goede-propositie-deel-12>

Horeca, P. v. (z.d.). *Communiceren*. Opgeroepen op Maart 10, 2014, van www.passie.horeca.nl: <http://passie.horeca.nl/content/18623/Communiceren.html#Horeca%20en%20communicatie>

Horeca, P. v. (z.d.). *Marktonderzoek*. Opgeroepen op Februari 11, 2014, van www.passie.horeca.nl: <http://passie.horeca.nl/content/18650/Marktonderzoek.html>

Horeca, P. v. (z.d.). *Omgaan met gasten*. Opgeroepen op Januari 3, 2014, van www.passie.horeca.nl: <http://passie.horeca.nl/fav/20%20Omgaan%20met%20gasten.pdf>

Horeca, P. v. (z.d.). *Promotieplan*. Opgeroepen op Februari 14, 2014, van www.passie.horeca.nl: <http://passie.horeca.nl/content/18708/Promotieplan.html>

Indora. (z.d.). *Waardepropositie van usp naar ubr*. Opgeroepen op Maart 19, 2014, van [www.indora.nl](http://www.indora.nl/waardepropositie-van-usp-productkenmerk-naar-ubr-koopmotief/): <http://www.indora.nl/waardepropositie-van-usp-productkenmerk-naar-ubr-koopmotief/>

Keller, P. K. (2010). *Strategisch merkenmanagement*. (R. Heijenga, & E. Schoppen, Vert.) Arnhem: Pearson Education Nederland.

KHN. (z.d.). *Bewust gastvrij blijft noodzaak*. Opgeroepen op Maart 19, 2014, van www.khn.nl: https://www.khn.nl/documents/2729727/0/20130107_JPR_PS_INFO_Achtergrondinformatie+economische+ontwikkelingen+voor+de+horecabranche.pdf/9318f959-d93a-42c5-bed2-a97092ed6549

KHN. (z.d.). *Provincie Utrecht: economisch belang horeca*. Opgeroepen op April 28, 2014, van www.khn.nl: <http://www.khn.nl/documents/10156/4739656/Flyer+Utrecht.pdf/f35392e3-bcac-40b0-89ae-a54e2d75502e>

Koen. (2012, November 23). *De structuur van een scriptie*. Opgeroepen op Januari 3, 2014, van www.scribbr.nl: <http://www.scribbr.nl/scriptie-structuur/de-structuur-van-een-scriptie/>

Koster, J. M., & Stolze, P. W. (z.d.). *Heeft u al een missie en een visie?* Opgeroepen op Maart 17, 2014, van www.hcg.net: <http://www.hcg.net/publicaties/ontwikkelenideeen/42%20heeft%20u%20al%20een%20missie%20en%20een%20visie.pdf>

Krastoffel, K. (2010). *STP doelgroep*. Opgeroepen op Januari 28, 2014, van www.chriskrastoffel.wordpress.com: <http://chriskrastoffel.files.wordpress.com/2010/01/stp-doelgroep.pdf>

Manssen, A. (2013, September 18). *Woordwolk makers*. Opgeroepen op Maart 17, 2014, van www.manssen.nl: <http://www.manssen.nl/2013/09/18/23-woordwolk-makers/>

Markhorst, M. (2014, Maart 2). *Positioneren kun je leren*. Opgeroepen op April 5, 2014, van www.mallend-markhorst.nl: <http://mallens-markhorst.nl/posts/positioneren-kun-je-leren-48.php?g=15>

Muilwijk, E. (z.d.). *Afnemersanalyse*. Opgeroepen op Februari 5, 2014, van www.intemarketing.nl: <http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/afnemersanalyse>

Muilwijk, E. (z.d.). *SDP-model*. Opgeroepen op Januari 28, 2014, van www.intemarketing.nl: <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/sdp-model>

Muilwijk, E. (z.d.). *Segmenteren*. Opgeroepen op April 8, 2014, van www.intemarketing.nl: <http://www.intemarketing.nl/marketing/basics/segmenteren>

Posdijk, J. (2013, Maart 9). *Brainstorm positionering*. Opgeroepen op Maart 19, 2014, van www.slideshare.net: <http://www.slideshare.net/Posdijk/brainstorm-positionering>

Rabobank. (z.d.). *Rabobank Cijfer & Trends*. Opgeroepen op April 28, 2014, van www.rabobankcijfersentrends.nl: https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Horeca_en_Recreatie&p=10

Reulink, N., & Lindeman, L. (2005, November 23). *Kwalitatief onderzoek*. Opgehaald van [www.cs.ru.nl:
http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20\(2005\)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf](http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20(2005)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf)

Riezebos, R. (2002). *Merkenmanagement*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Riezebos, R., & Grinten, J. v. (2011). *Positioneren. Stappenplan voor een scherpe positionering*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Rossiter, J., & Percy, L. (2011). *Communicatiemodel*. Opgeroepen op Mei 25, 2014, van [www.eurib.org: http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Communicatie/h_-_Rossiter___Percy_s_richtlijnen_voor_communicatie.pdf](http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Communicatie/h_-_Rossiter___Percy_s_richtlijnen_voor_communicatie.pdf)

Rotterdam, E. U. (2014). *Onderdelen van een scriptie*. Opgeroepen op Mei 2, 2014, van [www.eur.nl:
http://www.eur.nl/ese/informatie_voor/studenten/masterstudenten_fiscale_economie/masterscriptie/het_schrijfproces/schrijven/onderdelen_van_een_scriptie/](http://www.eur.nl/ese/informatie_voor/studenten/masterstudenten_fiscale_economie/masterscriptie/het_schrijfproces/schrijven/onderdelen_van_een_scriptie/)

Ruyter, K. d., & Scholl, N. (2001). *Kwalitatief marktonderzoek, theorie en praktijkcases*. Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV.

Schaaf, P. (2010, Januari 19). *Opzet scriptie*. Opgeroepen op Maart 13, 2014, van [www.slideshare.net: http://www.slideshare.net/pimschaaf/opzet-scriptie-thema-1-scriptieworkshop](http://www.slideshare.net/pimschaaf/opzet-scriptie-thema-1-scriptieworkshop)

Soest, G. (2012, Januari 26). *Beleidsplan Recreatie en Toerisme 2012-2020*. Opgeroepen op Januari 9, 2014, van [www.soest.nl:
http://www.soest.nl/PDF/OVER%20SOEST/BELEIDSPLAN%20RECREATIE%20EN%20TOERISME%202012.PDF](http://www.soest.nl/PDF/OVER%20SOEST/BELEIDSPLAN%20RECREATIE%20EN%20TOERISME%202012.PDF)

Tim. (2010, Maart 2). *Interviewen*. Opgeroepen op April 2, 2014, van [www.tekstschrijver-tim.nl:
http://tekstschrijver-tim.nl/2010/03/02/interviewen/](http://tekstschrijver-tim.nl/2010/03/02/interviewen/)

Wanted, R. (2013, Januari 9). *Offline trends en ontwikkelingen*. Opgeroepen op Maart 28, 2014, van [www.horecadoelgroepen.wordpress.com:
http://horecadoelgroepen.wordpress.com/2013/01/09/offline-trends-ontwikkelingen/](http://horecadoelgroepen.wordpress.com/2013/01/09/offline-trends-ontwikkelingen/)