



AFSTUDEERONDERZOEK

DE TOFFE GAST

**HOE KAN WESTER PAVILJOEN HUN POSITIONERING
EFFECTIEVER INZETTEN OM HEEL HET JAAR DOOR GASTEN TE
TREKKEN?**

Jessica van Zwieten



Wester Paviljoen

AFSTUDEER ONDERZOEK

Hoe kan Wester Paviljoen hun positionering effectiever
inzetten om heel het jaar door gasten te trekken?

Hogeschool Rotterdam
Opleiding Communicatie
Instituut voor Communicatie, Media en
Informatietechnologie
Opdrachtgever | Marjolein van Staten
Rotterdam
21 januari 2019

Jessica van Zwieten
0892257

VOORWOORD

Daar is ie dan eindelijk! Ik zou willen zeggen: 'na veel bloed, zweet en tranen', maar eigenlijk vond ik het schrijven van dit afstudeeronderzoek best meevallen. Natuurlijk waren er momenten waarbij ik het liefst mijn laptop uit het raam zou willen gooien, maar zoals u kunt zien, ligt mijn scriptie in volle glorie voor u.

Ik heb gemerkt dat een tijdsplanning maken en je eraan houden, the key to succes is. Want ja, het is veel werk. En ja, soms zie je door de bomen het bos niet meer. Maar toch heb ik mijn scriptie op tijd af weten te krijgen en is het naar mijn mening ook van goede kwaliteit.

Vijf maanden geleden ben ik begonnen met het afstudeeronderzoek bij Wester Paviljoen. Ik werkte er al 4,5 jaar en merkte dat er in de wintermaanden veel minder gasten kwamen. Wat voor mij onbegrijpelijk is, aangezien ik het in de zomer en in de winter een leuke plek vind om naartoe te gaan. Desalniettemin zag ik, als communicatie professional in spé, dat door het inzetten van communicatie het probleem waarschijnlijk opgelost kon worden. Vandaar dit onderzoek.

Maar, alleen was mij dit niet gelukt...

Ik wil mijn afstudeerbegeleider Rob Oudejans bedanken voor de goede en prettige begeleiding. Ik heb bruikbare feedback gekregen, leuke sparsessies gehad en een kritische bril leren opzetten. Met zijn begeleiding en positiviteit was dit afstudeertraject zo erg nog niet. Daarnaast wil ik mijn bedrijfsbegeleider Marjolein van Staten bedanken voor alle feedback, betrokkenheid en enthousiasme.

Veel leesplezier!

Rotterdam, 21 januari 2019

MANAGEMENTSAMENVATTING

Al meer dan 20 jaar wordt Wester Paviljoen de huiskamer van Rotterdam genoemd. Wester Paviljoen is een groot grand café wat gelegen is aan de westzijde van het centrum van Rotterdam. Door het enorme terras verdubbelt de capaciteit van het grand café in de zomer. Het is daarom ook dat er in de wintermaanden minder gasten komen of kunnen komen. Naast deze voor de hand liggende reden vraagt de eigenaresse, Marjolein van Staten, zich af waarom het in de winter in verhouding zoveel rustiger is dan in de zomer. De doelstelling voor dit onderzoek luidt als volgt:

‘Achterhaal hoe Wester Paviljoen heel het jaar door gasten kan trekken en creëer met die informatie een concept, waarbij de identiteit van Wester Paviljoen gewaarborgd blijft.’

Het onderzoek is gestart met een interne analyse, waarbij de merkidentiteit en huidige positionering van Wester Paviljoen in kaart is gebracht. Door middel van interviews en deskresearch is naar voren gekomen dat Wester Paviljoen zich, volgens de Positioneringshiërarchie van Van Kralingen, al voldoende positioneert op bedrijf- en merkniveau, maar nog geen heldere communicatiepositionering geformuleerd heeft. De probleemstelling voor het onderzoek is daarom:

‘Hoe kan Wester Paviljoen hun positionering effectiever inzetten om heel het jaar door gasten te trekken?’

Uit de interne analyse is naar voren gekomen dat Wester Paviljoen een heldere identiteit heeft met sterke kernwaarden, die door het personeel goed uitgedragen wordt. Binnen de organisatie is er een goede bedrijfscultuur, echter mist het personeel betrokkenheid vanuit het management. Uit de externe analyse is naar voren gekomen dat Wester Paviljoen drie doelgroepen heeft: zakelijke gasten, privé gasten en toeristen/passanten. De zakelijke en privé gasten voelen zich verbonden met de organisatie, maar hebben daarbij wel aangegeven meer betrokken te willen worden bij ontwikkelingen binnen Wester Paviljoen. Daarnaast is Wester Paviljoen, net als de concurrentie, online actief. Echter, wordt de online media niet ten volle benut, wat een gemiste kans is, nu de samenleving steeds meer online te vinden is.

Om onderscheidend te zijn ten opzichte van de concurrentie is er gekozen om met een nieuwe strategie de positionering aan te scherpen: de Klantpartnerschapstrategie. Het concept ‘De Toffe Gast’ is ontwikkeld om de strategie in een mooi jasje te stoppen. De focus van het concept komt te liggen op het centraal stellen van de klant binnen de organisatiecultuur, zodat er een echt ‘partnerschap’ ontstaat met de doelgroep. Het concept richt zich op twee verschillende doelgroepen (het personeel en de zakelijke gast) en bestaat uit twee onderdelen: ‘extern winnen is intern beginnen’ en ‘De Toffe Gast’. Het concept start bij ‘extern winnen is intern beginnen’. Dat wil zeggen dat alle neuzen binnen de organisatie dezelfde kant op moeten staan, voordat dit naar de doelgroep uitgedragen kan worden. Daarom start het concept met het samenbrengen van de medewerkers en het management, zodat zij samen de koers bepalen over hoe zij zich als organisatie willen gaan positioneren. Vervolgens start het tweede deel van het concept ‘de toffe gast’, hierbij komt de gast centraal te staan. De gasten krijgen de kans om meer betrokken te worden in de bedrijfsvoering door zichzelf aan te melden als toffe gast. Wanneer zij een toffe gast zijn, worden ze opgenomen in de community van Wester Paviljoen. Alle leden van de community krijgen de mogelijkheid om hun ideeën, meningen en gedachtegoed te delen tijdens verschillende offline en online momenten. Alle input van de leden wordt geëvalueerd en besproken, waarna er in overleg met de organisatie eventuele aanpassingen of toevoegingen op de bedrijfsvoering doorgevoerd kunnen worden.

Het concept is tussentijds door middel van bijpassende content onder de doelgroepen getest. Met de feedback is het concept vervolgens aangescherpt.

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	9
H1. ONDERZOEKSOPZET	10
1.1 Opbouw onderzoek	10
1.2 Onderzoeksmethoden	10
1.3 Validiteit en betrouwbaarheid	11
1.4 Informatieplan	12
H2. THEORETISCH KADER	14
2.1 Positioneren	14
2.2 MDC-model	15
2.3 7S-model	16
2.4 PESO-model	16
2.5 DESTEP- analyse	16
2.6 SWOT-analyse	16
H3. INTERNE ANALYSE	18
3.1. De organisatie in het kort	18
3.2 7S model	18
3.3 PESO-model	19
3.4 SWOT-analyse	20
H4. EXTERNE ANALYSE	22
4.1 DESTEP-analyse	22
4.2 MDC-model	23
4.3 SWOT-analyse	27
4.4 Conclusie contextfase	28
H5. STRATEGISCHE OPLOSSINGSRICHTINGEN	30
5.1 Huidige situatie	30
5.2 Gewenste situatie	30
5.3 Communicatievraagstuk	30
5.4 Strategische oplossingsrichtingen	31
5.5 Gekozen strategische oplossingsrichting	33
H6. KLANTPARTNERSCHAPSTRATEGIE	35
6.1 Probleemstelling	35
6.2 Theoretisch kader	35

H7. CONCEPT	37
7.1 Conceptomschrijving.....	37
7.2 Doelgroep	38
7.3 Conceptdoelstelling.....	38
7.4 Testen, leren, bijstellen	38
H8. CONTENT.....	41
8.1 Het 6-C model.....	41
8.2 Middelen en content.....	41
8.3 Testen, leren, bijstellen	44
H10. EVALUATIE CONCEPT & CONTENT	46
LITERATUURLIJST.....	48
BIJLAGE 1- INTERVIEW EIGENAAR	50
BIJLAGE 2 – INTERVIEWS PERSONEEL	52
BIJLAGE 3 – INTERNE ANALYSE.....	55
BIJLAGE 4 – DESTEP-ANALYSE	59
BIJLAGE 5 – INTERVIEWS DOELGROEP	62
BIJLAGE 6 – INTERVIEWS CONCEPT & CONTENT	69
BIJLAGE 7 - CONTENT	74
BIJLAGE 8 – CONTENTKALENDER	80
BIJLAGE 9 – FINACIELE ONDERBOUWING	81
BIJLAGE 10 - ACCOUNTABILITY.....	83
BIJLAGE 11 - TIJDSPLANNING	84

LEESWIJZER

Dit afstudeeronderzoek is opgebouwd in twee delen: een contextfase en een concept- & contentfase. Voorafgaand aan deze twee fases is er een korte inleiding te vinden, waarin de aanleiding van dit afstudeeronderzoek is beschreven. Ieder hoofdstuk start met een inleidende alinea waarin omschreven wordt welke onderwerpen in het hoofdstuk aan bod komen. In de afsluitende alinea wordt het hoofdstuk samengevat en een conclusie gegeven.

CONTEXTFASE

De context fase bestaat uit een interne en externe analyse. In het eerste hoofdstuk wordt de keuze voor de gebruikte onderzoeksmethode toegelicht. In het tweede hoofdstuk worden de relevante theorieën uitgelegd die gebruikt zijn om antwoord te geven op de probleemstelling. Het derde hoofdstuk bestaat uit een interne analyse, hierbij wordt het 7S-model en het PESO-model gebruikt. Het vierde hoofdstuk bestaat uit een externe analyse, waarbij de onderdelen 'doelgroep' en 'concurrentie' van het MDC-model in kaart worden gebracht. Het hoofdstuk sluit af met een SWOT-analyse en de hoofdconclusie van de gehele contextanalyse. Op basis van de inzichten uit de contextanalyse zijn er drie verschillende strategische oplossingsrichtingen uitgewerkt in hoofdstuk 5. Eén van deze oplossingsrichtingen wordt gekozen en vormt de basis van de volgende fase: de concept & contentfase.

CONCEPT & CONTENTFASE

In de concept- & contentfase wordt de gekozen strategische oplossingsrichting vertaald in een concept met passende content.

In het zesde hoofdstuk wordt de klantpartnerschapstrategie toegelicht met daarbij theorie over contentmarketing en contentstrategie. In hoofdstuk 7 is het creatieve concept 'De Toffe Gast' uitgewerkt. Vervolgens wordt er in hoofdstuk 8 toegelicht welke middelen en content er gebruikt worden om het concept te ondersteunen. In hoofdstuk 9 wordt uitgelegd welke methode gebruikt is om het concept te testen. Vervolgens zijn de belangrijkste testresultaten verwerkt en is het concept en de content verbeterd. In het laatste hoofdstuk wordt er een conclusie gegeven en een aanbeveling gedaan.



CONTEXT FASE

INTERNE & EXTERNE ANALYSE

INLEIDING

Aanleiding

Al meer dan 20 jaar wordt Wester Paviljoen de huiskamer van Rotterdam genoemd. Wester Paviljoen, ook wel WP, is een groot grand café wat gelegen is aan de westzijde van het centrum van Rotterdam. Binnen kunnen er meer dan 150 gasten plaatsnemen en bij goed weer wordt de capaciteit van het café verdubbeld door het enorme terras. De gasten zijn welkom van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat. Of dit nu met een kopje koffie aan de leestafel is of met een biertje op het terras, alle lagen van de maatschappij zijn welkom. Wester Paviljoen wordt sinds 2008 aangestuurd door het echtpaar Rody en Marjolein van Staten. Samen met ongeveer vijftig werknemers proberen zij de culinaire wensen en het sociale leven van de gasten zo goed mogelijk te faciliteren.

Communicatievraagstuk

Wester Paviljoen is een gezond bedrijf, maar heeft in de wintermaanden een aanzienlijk lagere omzet. Een grote oorzaak hiervan is het terras wat in de wintermaanden geen gasten trekt. Daarnaast is er in de afgelopen jaren veel concurrentie bijgekomen in Rotterdam. Naar verwachting zal dit de komende jaren alleen maar toenemen. Zal Wester Paviljoen een andere positionering moeten innemen om heel het jaar door gasten te trekken? Of moeten zij juist een nieuwe doelgroep aantrekken? Of heeft het misschien toch te maken met de loyaliteit van de huidige doelgroep?

Doelstelling

Marjolein van Staten, de mede-eigenaar van Wester Paviljoen, geeft aan dat het doel van het onderzoek is om te achterhalen hoe Wester Paviljoen heel het jaar door gasten trekt. De huidige positionering blijkt in de zomermaanden wel te werken, maar dus niet het gehele jaar door. Hierbij stelt zij tevens tot doel dat de huidige identiteit van Wester Paviljoen gewaarborgd blijft.

Probleemstelling en deelvragen

Vanuit de aanleiding is er een onderzoek gestart met de volgende probleemstelling: 'Hoe kan Wester Paviljoen door middel van communicatie meer klanten werven in de wintermaanden?'

Na de eerste paar weken onderzoek is duidelijk geworden dat de probleemstelling aangescherpt moest worden. De probleemstelling was namelijk erg breed geformuleerd, waardoor er eindeloos onderzoek gedaan zou kunnen worden. Na de interne analyse werd al gauw duidelijk dat Wester Paviljoen kampt met een positioneringsprobleem. Zij positioneren zich wel degelijk als bedrijf en merk, maar communiceren onvoldoende over hun merkidentiteit en de gekozen positionering. De communicatiepositionering van Wester Paviljoen is dus onvoldoende geformuleerd. De vraagstelling is daarom aangescherpt naar: 'Hoe kan Wester Paviljoen hun positionering effectiever inzetten om heel het jaar door gasten te trekken?'

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling zijn er deelvragen geformuleerd. Door de deelvragen te beantwoorden, wordt er stapsgewijs gewerkt aan het beantwoorden van de probleemstelling.

Deelvragen

- Wat is positionering?
- Wat is de huidige positionering en merkidentiteit van Wester Paviljoen?
- Wat is de doelgroep van Wester Paviljoen?
- Hoe ziet de marktomgeving van Wester Paviljoen eruit?

In hoofdstuk 1.4 is er een informatieplan te vinden waarin vermeld staat in welk hoofdstuk de deelvragen behandeld worden en welke onderzoeksmethode gebruikt is om het te beantwoorden.

H1. ONDERZOEKSOPZET

In dit hoofdstuk wordt de opbouw van het onderzoek uitgelegd. De verschillende methoden van onderzoeken worden beschreven en beoordeeld op validiteit en betrouwbaarheid. Als laatste is er een schematische weergave van het onderzoeksplan te vinden.

1.1 Opbouw onderzoek

Om antwoord te geven op de probleemstelling en deelvragen is er een interne en externe analyse gemaakt. Met de output van de analyse wordt er een goed beeld geschetst van de huidige situatie waarin Wester Paviljoen zich bevindt. Om een goede analyse te maken, is er gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden.

Voorafgaand aan het onderzoek is er door middel van een literatuurstudie gekeken naar de verschillende theorieën en onderzoeksmethoden die kunnen bijdragen aan het beantwoorden van de probleemstelling. De bestaande data van de literatuurstudie is aangevuld met fieldresearch. Hierbij is middels diepte-interviews, nieuwe data verzameld om een volledig contextanalyse te kunnen maken.

De deelvragen die in de inleiding opgesteld zijn, vormen de rode draad van het onderzoek en worden per hoofdstuk beantwoord. In hoofdstuk 1.4 is een informatieplan te vinden die op schematische wijze aangeeft welke deelvraag behandeld wordt per hoofdstuk.

De uitkomst van de interne en externe analyse leidt tot drie strategische oplossingsrichtingen. De meest relevante oplossingsrichting wordt uitgebreid uitgewerkt in een concept, welke getest wordt onder de doelgroep. Het concept en de bijbehorende content is in een contentmarketingplan verwerkt die voor de opdrachtgever direct inzetbaar is.

1.2 Onderzoeksmethoden

Desk- en fieldresearch

Tijdens het onderzoek is er gebruik gemaakt van desk- en fieldresearch. Bij deskresearch wordt er gebruik gemaakt van bestaande gegevens door bijvoorbeeld algemene literatuur of databases te raadplegen. Bij fieldresearch wordt een eigen onderzoek uitgezet, waarbij er nieuwe gegevens worden verzameld (Fischer & Julsing, 2015).

Deskresearch

Bij de contextanalyse wordt voornamelijk gebruik gemaakt van deskresearch. De interne analyse bestaat uit een bedrijfsanalyse, waarbij de eigen website, eigen social mediakanalen en een handleiding van Wester Paviljoen de meest geraadpleegde bronnen zijn. Voor de externe analyse zijn internetpagina's en online artikelen gebruikt om inzicht te krijgen in trends en ontwikkelingen binnen de horeca- en communicatiebranche. Om de analyse zo volledig mogelijk te maken, zijn er relevante modellen en theorieën gebruikt. Deze modellen en theorieën zijn verzameld uit boeken, artikelen, internetpagina's en onderzoeksrapporten. Welke theorieën dit zijn kan gevonden worden in hoofdstuk 2.

Fieldresearch

Fieldresearch kan onderverdeeld worden in een kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Bij een kwalitatief onderzoek worden er veel gegevens verzameld over weinig 'objecten'. Er wordt hierbij dieper ingegaan op de vragen 'hoe' en 'waarom'. Een goed middel voor een kwalitatief onderzoek is een diepte-interview. Bij een kwantitatief onderzoek wordt er gerefereerd naar het nauwkeurig in

kaart brengen van de kennis, de houding of het oordeel van een grote groep mensen over een bepaald onderwerp. Een goed middel voor een kwantitatief onderzoek is een enquête (Fischer & Julsing, 2015).

Kwantitatief onderzoek

Tijdens dit onderzoek wordt er geen kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Bij dit onderzoek is het namelijk niet nodig om de kennis, de houding of het oordeel van een grote groep mensen te achterhalen. Dit onderzoek richt zich namelijk op de doelgroep van Wester Paviljoen, waarbij juist achterhaald moet worden 'waarom' zij in de wintermaanden niet komen en 'hoe' dat opgelost kan worden. De 'waarom' en 'hoe' vragen zijn typerend voor een kwalitatief onderzoek.

Kwalitatief onderzoek

Door middel van een kwalitatief onderzoek wordt er antwoord gegeven op de deelvragen die niet alleen te beantwoorden zijn met deskresearch. De interne analyse is aangevuld met kwalitatief onderzoek, omdat de deskresearchresultaten niet genoeg informatie gaven over de huidige merkidentiteit van Wester Paviljoen. De externe analyse is aangevuld met kwalitatief onderzoek, omdat attitude van de doelgroep nooit onderzocht is en dus nergens beschreven staat. Om een compleet beeld van de context te schetsen, is er kwalitatief onderzoek gedaan.

Bij de interne analyse zijn er verschillende semigestructureerde diepte-interviews afgenomen met de eigenaar en vijf werknemers van Wester Paviljoen. Het interview met de eigenaar heeft een dieper inzicht gegeven in de merkidentiteit van Wester Paviljoen. De interviews met de werknemers zijn een toevoeging op de algehele interne analyse en geven een dieper inzicht in hun visie met betrekking tot de merkidentiteit van Wester Paviljoen. Deze interviews zijn terug te vinden *in bijlage 1 en 2*.

Bij de externe analyse zijn er semigestructureerde diepte-interviews afgenomen onder de doelgroep. Op basis van eerdere fieldresearch zijn de vragen voor de diepte-interviews opgesteld. De gegevens die uit deze onderzoeken zijn gekomen, geven onder andere antwoord op de deelvraag over de doelgroep. Deze interviews zijn terug te vinden *in bijlage 5*.

1.3 Validiteit en betrouwbaarheid

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen, wordt een onderzoek beoordeeld op de validiteit en betrouwbaarheid. Met validiteit wordt er gekeken naar de mate waarin systematische fouten de uitkomsten van het onderzoek hebben kunnen beïnvloeden. Bij betrouwbaarheid wordt er gekeken naar de mate waarin de resultaten van het onderzoek onafhankelijk van toeval zijn (Fischer & Julsing, 2015).

Validiteit

Bij validiteit wordt er gekeken of de gevonden resultaten vrij zijn van systematische fouten. De validiteit van een onderzoek kan onderverdeeld worden in interne en externe validiteit. Met interne validiteit wordt ervan uitgegaan dat er met de gekozen onderzoeksmethode geen alternatieve verklaring voor de gevonden resultaten is. Met externe validiteit wordt ervan uitgegaan dat de bevindingen te generaliseren zijn voor de onderzoeksgroep, of zelfs groepen daarbuiten (Fischer & Julsing, 2015).

De uitkomst van de interviews voor zowel de interne als externe analyse hebben er onder andere toe geleid dat de probleemstelling en deelvragen zijn beantwoord. De vragen zijn op een juiste manier gesteld, waardoor er is gemeten wat er beoogd was te meten. *In bijlage 1 en 5* zijn de interviewvragen voor beide analyses terug te vinden. De gebruikte theorieën komen uit de boeken

‘Onderzoeksvaardigheden’ van Tom Fischer (2015) en ‘Marketingcommunicatiestrategie’ van Floor & Van Raaij (2015).

De uitkomst van de interviews met de eigenaar en werknemers schetst een goed beeld van de interne omgeving van Wester Paviljoen. Bij 5 werknemers is een interview afgenomen ter ondersteuning van het interview met de eigenaar. Dit is gedaan, omdat er weinig geschreven informatie over de interne omgeving van Wester Paviljoen te vinden is. Zoals in hoofdstuk 3 te lezen is, zijn er ongeveer 50 werknemers, waardoor de bevindingen dus zijn te generaliseren voor de organisatie.

Betrouwbaarheid

Een betrouwbaar onderzoek zou herhaalbaar moeten zijn, waarbij er geen kans is op toeval. Wanneer het onderzoek op dezelfde manier overgedaan zou worden, zou dit dezelfde resultaten moeten opleveren (Fischer & Julsing, 2015).

Voorafgaand aan de interviews heeft de auteur aangegeven een objectieve rol aan te nemen. De auteur is namelijk in dienst bij Wester Paviljoen, waardoor de geïnterviewde sociaal wenselijke antwoorden zou kunnen geven. Door een objectieve rol aan te nemen, kan ervan uit worden gegaan dat de resultaten hetzelfde zouden zijn bij herhaling. De resultaten van de interviews geven antwoord op de verschillende aspecten van de interne en externe analyse. Alle interviews zijn, met vooraf gegeven toestemming, opgenomen en uitgewerkt in de bijlagen.

1.4 Informatieplan

In de paragrafen hiervoor is aangegeven welke onderzoeksmethoden er voor dit onderzoek gebruikt worden en wat de afwegingen per methode zijn. In de tabel hieronder is aangegeven welke methode er is ingezet voor welke onderzoeksvraag.

	Deskresearch	Diepte-interviews	Hoofdstuk
1. Wat is positionering?	X -Internetpagina's en boeken Theorieën: - Positioneringhiërarchie (<i>van Kralingen</i>) - Positioneren (2011) (<i>Riezebos & van der Grinten</i>)		Hoofdstuk 2
2. Wat is de huidige positionering en merkidentiteit van Wester Paviljoen?	X -Eigen website -Eigen social mediakanalen -Internetpagina's en boeken Theorieën: - Positioneren (2011) (<i>Riezebos & van der Grinten</i>) - 7S-model (<i>McKinsey</i>) - PESO-model (<i>Dietrich</i>)	X -Eigenaresse -Werknemers	Hoofdstuk 3
3. Wat is de doelgroep van Wester Paviljoen?	X -Internetpagina's en boeken Theorieën: - Positioneren (2011) (<i>Riezebos & van der Grinten</i>) - Marketingcommunicatiestrategie	X -Gasten van Wester Paviljoen -Eigenaresse -Werknemers	Hoofdstuk 4

	(2015) (<i>van Floor & Van Raaij</i>)		
4. Hoe ziet de marktomgeving van Wester Paviljoen eruit?	X - Rapporten - Internetpagina's en boeken - Social mediakanalen - Reviewpagina's Theorieën: - Het communicatiehandboek DESTEP-analyse, SWOT-analyse (2013) (<i>Michels</i>)		Hoofdstuk 4

H2. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk worden de theorieën, modellen en literatuur toegelicht die gebruikt zijn om de probleemstelling en deelvragen te beantwoorden. De theorie over positioneren wordt allereerst behandeld, daarna het MDC-model en het PESO-model voor de interne analyse. Voor de externe analyse worden de DESTEP-analyse en SWOT-analyse toegelicht.

Zoals in het vorige hoofdstuk besproken is het onderzoek gebaseerd op desk- en fieldresearch. De theorieën, modellen en literatuur vormen de basis van dit onderzoek en zijn verworven door middel van deskresearch.

2.1 Positioneren

Wat is positioneren?

Positioneren is een marketingtechniek met het doel een product, dienst of organisatie bewust een plaats te geven in het hoofd van de consument. De toename van producten, organisaties en media hebben ervoor gezorgd dat bedrijven zich moeten onderscheiden ten opzichte van de concurrent. Volgens Riezebos en van der Grinten, de auteurs van het boek 'Positioneren' (2011), is de definitie van positioneren als volgt:

“Positioneren houdt in dat een brandmanager een beargumenteerde keuze maakt welke aspecten van de merkidentiteit benadrukt moeten worden. De gekozen aspecten moeten voor de (potentiële) doelgroep relevant zijn en het merk onderscheiden van concurrenten.”

(Riezebos & van der Grinten, 2011, p.20)

Waarom positioneren?

Een organisatie moet goed nadenken hoe hun product of dienst zich onderscheidt ten opzichte van de concurrent. Door een scherpe positionering aan te nemen en de communicatie aangedragen associaties relevant genoeg te maken, wordt de aandacht van de klant getrokken (Riezebos & van der Grinten, 2011).

Hoe positioneren?

Hoewel veel organisaties zich positioneren op basis van de marktontwikkelingen (outside-in), is dit voor het positioneren van dienstverleners minder geschikt. Dit komt doordat medewerkers een belangrijke rol spelen in de waardering van de dienst. Zij zijn immers degene die de kerncompetenties en beloftes uitdragen in hun gedrag. Daardoor is de benadering 'inside-out' een effectievere methode om je als dienstverlener te positioneren (Riezebos & van der Grinten, 2011).

Aangezien Wester Paviljoen een dienstenorganisatie is, wordt de inside-out methode gebruikt voor dit onderzoek. Riezebos & van der Grinten hebben voor deze methode een stappenplan ontwikkeld: het MDC-model. Dit model zal gebruikt worden en vormt een groot onderdeel bij het in kaart brengen van de positionering.

Op welk niveau positioneren?

In de aanleiding van het onderzoek is aangegeven dat Wester Paviljoen kampt met een positioneringsprobleem. De huidige positionering ligt niet op één lijn met de gewenste positionering. Om erachter te komen waar het probleem precies ligt, wordt de huidige positionering in kaart gebracht op verschillende niveaus door middel van de positioneringshiërarchie van Van Kralingen.

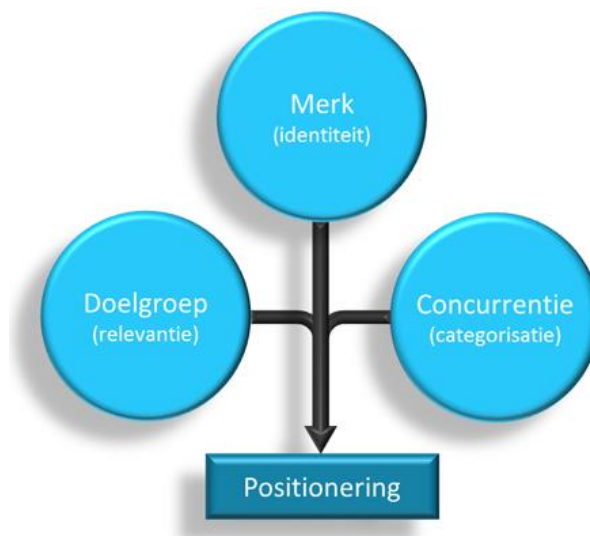
Volgens de positioneringshiërarchie van Van Kralingen kan een bedrijf zich op drie niveaus positioneren: het bedrijf, het merk of de communicatie van het merk. Bij de businesspositionering staat het benoemen van het product of de dienst van de organisatie centraal. Hierbij wordt stilgestaan bij de productmarktcombinaties, welke distributiekkanalen gebruikt gaan worden en wie de doelgroep is. Bij de merkpositionering wordt de merkidentiteit en het onderscheidende vermogen van de organisatie benoemd. Bij de derde positionering, de communicatiepositionering, gaat het om het communiceren van de merkidentiteit en de gekozen positionering. Denk hierbij aan de stijl, symboliek, middelen en media.

Bij iedere positionering worden de drie niveaus van de hiërarchie doorlopen, maar niet allemaal even intensief. Dat is afhankelijk van het onderdeel wat aangescherpt moet worden en in welk niveau dat ligt. Wanneer er bijvoorbeeld iets veranderd in de kern van de product of dienst (businesspositionering), denk aan visie/missie, zal dit invloed hebben op de merkidentiteit (merkpositionering) en zo ook op de communicatie hierover (communicatiepositionering) (EURIB Team, 2010).

In 'hoofdstuk 4.6 Conclusie contextanalyse' wordt er geconcludeerd hoe Wester Paviljoen scoort op ieder niveau.

2.2 MDC-model

De letters in het MDC-model staan voor Merk, Doelgroep en Concurrenten. Volgens Riezebos & van der Grinten moeten deze onderdelen goed in kaart worden gebracht, zodat er een gefundeerde positioneringskeuze gemaakt kan worden.



Bij het onderdeel 'Merk' staat de interne omgeving van de organisatie centraal. Bij het onderdeel 'Doelgroep' wordt er een analyse gemaakt van de doelgroep. Met deze input wordt de tweede deelvraag van het onderzoek beantwoord. Bij het onderdeel 'concurrenten' ligt de nadruk op het analyseren van de concurrentie (Riezebos & van der Grinten, 2011).

Het onderdeel 'Merk' van Riezebos & van der Grinten behandelt aspecten, zoals historie en bedrijf oriëntatie, die niet relevant zijn voor het vraagstuk van Wester Paviljoen. Dit komt doordat Wester Paviljoen geen belangrijke mijlpalen heeft gehad sinds de opening van de zaak en de bedrijfsoriëntatie in dit model voornamelijk gericht is op de focus van de directie en niet op de kernwaarden van de organisatie. Daarnaast gaat het onderdeel 'Merk' niet in op het onderdeel communicatie: communicatiestromen en middelen van de organisatie. Er is daarom gekozen om de

interne analyse in te vullen aan de hand van het 7-s model van McKinsey en het PESO-model van Dietrich. Het onderdeel 'Merk' van het MDC-model wordt dus vervangen.

2.3 7S-model

Het 7S model van McKinsey is een middel om een interne analyse te maken. Het model bestaat uit 7 factoren, die ieder een onderdeel van de interne organisatie zijn. Volgens McKinsey moeten alle onderdelen in evenwicht zijn voor een optimale bedrijfsvoering (Doelen & Weber, 2009). Het 7S model geeft antwoord op de eerste deelvraag: 'Wat is de merkidentiteit van Wester Paviljoen?'

2.4 PESO-model

Het 7s model van McKinsey heeft geen communicatie-onderdeel opgenomen. Aangezien het onderzoek een communicatievraagstuk betreft, worden de communicatiestromen door middel van het PESO-model in kaart gebracht. De analyse bestaat uit vier niveaus: paid media, owned media, shared media en earned media (Dietrich, 2018). Het PESO-model wordt dus voor de interne analyse toegepast ter aanvulling van het 7S model.

2.5 DESTEP- analyse

Om een beter beeld van de markt te krijgen waarin Wester Paviljoen zich bevindt, is er een DESTEP-analyse gemaakt. Een DESTEP-analyse is een geschikt middel om een externe analyse te maken. De externe factoren die behandeld worden in een DESTEP-analyse zijn factoren waar Wester Paviljoen geen invloed op heeft. De zes factoren die behandeld worden zijn: demografisch, economisch, sociaal-cultureel, technologisch, ecologisch en politiek-juridisch (Michels, 2013).

De belangrijkste bevindingen uit de DESTEP-analyse vormen de input voor het onderdeel 'kansen en bedreigingen' voor de SWOT-analyse die *in hoofdstuk 4.5* te vinden is.

2.6 SWOT-analyse

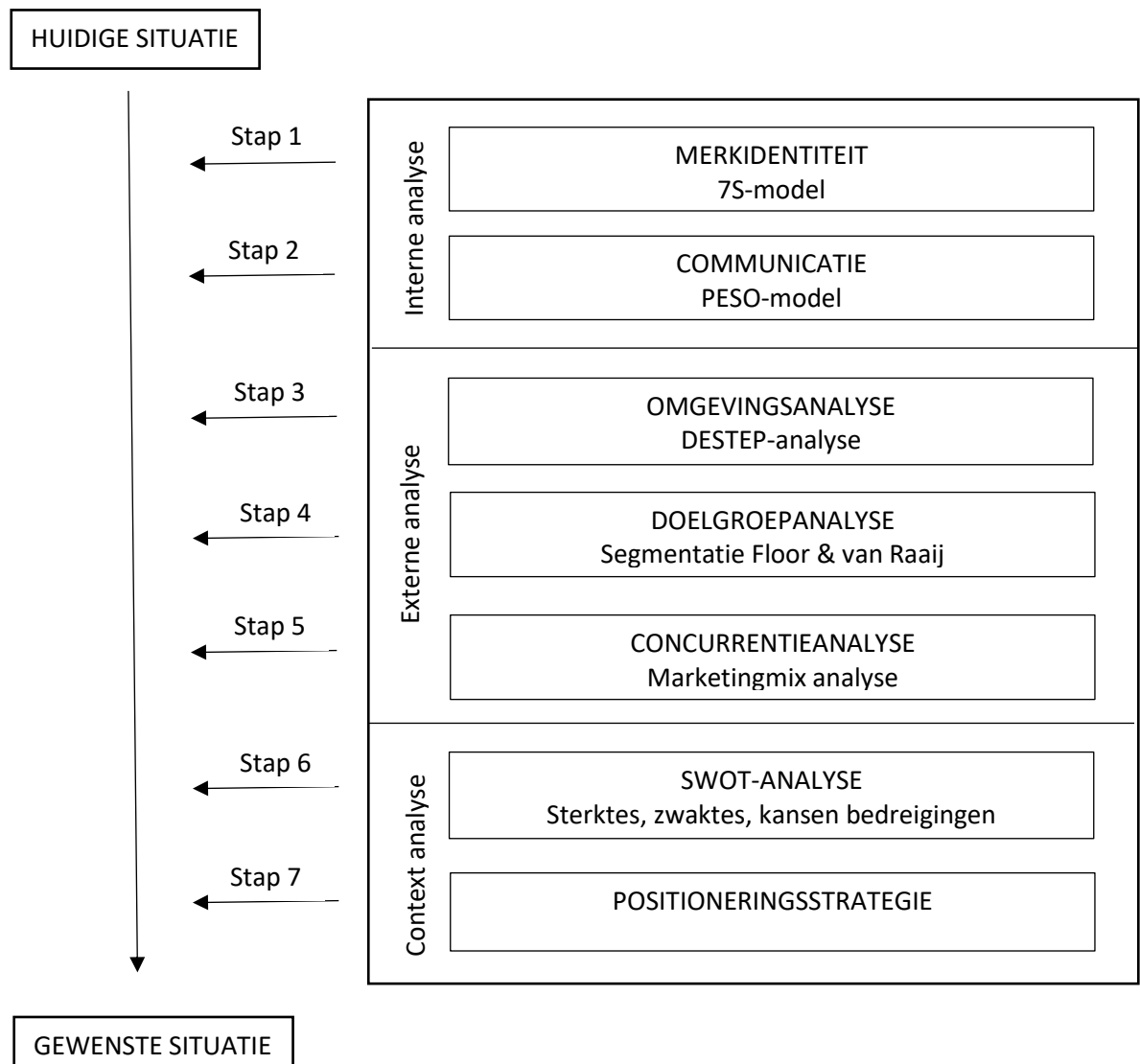
Een SWOT-analyse is een veel gebruikt middel om de interne en externe omgeving van een bedrijf aan elkaar te koppelen. SWOT staat voor Strengths (sterktes), Weaknesses (zwaktes), Opportunities (kansen) en Threats (bedreigingen). De sterktes en zwaktes van een bedrijf worden in een 'confrontatiematrix' gekoppeld aan de kansen en bedreigingen uit de omgeving. Uit de matrix is af te lezen hoe de organisatie staat in de markt, dit wordt ook wel 'markt-fit' genoemd (Michels, 2013).

De SWOT-analyse wordt voor dit onderzoek gebruikt om alle inzichten uit de interne en externe analyse aan elkaar te koppelen. Op basis van belangrijkheid, gebaseerd op interviews met de doelgroep en het personeel, zijn er drie strategische oplossingsrichtingen geformuleerd, die afgeleid zijn van de SWOT-analyse.

CONCLUSIE HOOFDSTUK 2

Om te achterhalen wat het verschil is tussen de huidige en gewenste positionering van Wester Paviljoen worden de drie niveaus van de positioneringshiërarchie van Van Kralingen in kaart gebracht. Het MDC-model wordt als middel gebruikt om te achterhalen op welk niveau Wester Paviljoen haar positionering moet aanscherpen. Het 7S-model en PESO-model worden ter aanvulling van het MDC-model gebruikt om de interne analyse zo volledig mogelijk te maken. Bij de externe analyse wordt een DESTEP-analyse gemaakt, die input geeft voor de SWOT-analyse. De context analyse wordt afgesloten door een SWOT-analyse, waarbij de

belangrijkste sterktes en zwaktes (intern) en de kansen en bedreigingen (extern) aan elkaar gekoppeld worden. Deze koppelingen vormen de drie strategische oplossingsrichtingen voor het communicatievraagstuk. Eén van deze richtingen wordt gekozen en vormt de basis voor de tweede fase van dit onderzoek. In het model hieronder is het stappenplan schematisch verwerkt die de rode draad van de contextanalyse vormt.



H3. INTERNE ANALYSE

In dit hoofdstuk wordt de interne omgeving van Wester Paviljoen beschreven. Aan de hand van de literatuur die in het vorige hoofdstuk beschreven is, wordt er antwoord gegeven op de eerste deelvraag. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de belangrijkste sterktes en zwaktes van Wester Paviljoen die verwerkt zijn in het eerste deel van de SWOT-analyse.

3.1. De organisatie in het kort

Wester Paviljoen is een grand café wat zich bevindt op de kruising van de Mathenesserlaan en de Nieuwe Binnenweg, in het centrum van Rotterdam. In de volksmond wordt Wester Paviljoen de huiskamer van Rotterdam genoemd. Volgens de bedrijfsleider, Rein-Jan Kroes, komt dit doordat iedereen hier welkom is.

“Zo kan het zomaar voorkomen dat je als gast, met een verse aanmaning op de deurmat, zomaar naast je schuldeiser zit onder het genot van een heerlijk broodje dat je zal gaan betalen met je creditcard die wij als bedrijf tegenwoordig ook accepteren, hulde! Deurwaarders, kunstenaars, uitkeringstrekkers, validen, mindervaliden. Iedereen is welkom in het Wester Paviljoen.”

(Wester Paviljoen, 2016)

Wester Paviljoen bestaat gemiddeld uit 50 werknemers, variërend van fulltimers en parttimers. Veel parttimers zijn studenten die wonen in Rotterdam. Door het grote aantal parttimers ligt de gemiddelde leeftijd van de medewerkers tussen de 20 en 30 jaar oud. Een fris en jong team, zoals de eigenaresse Marjolein zou zeggen.

Wester Paviljoen werkt met veel verschillende bedrijven samen, waarvan de meeste grote horecaleveranciers zijn. Hoewel zij het meest met horeca gerelateerde stakeholders contact heeft, zijn er ook andere belangrijke stakeholders, zoals bijvoorbeeld Gemeente Rotterdam en de Boxing Company. De gemeente zorgt er bijvoorbeeld voor dat de vuilniscontainers iedere week geleegd worden en de boksschool in Oud-Beijerland is een verkooppunt van de huisgemaakte granola.

Om Wester Paviljoen voor iedereen toegankelijk te houden, is het assortiment breed, de prijs-kwaliteitverhouding eerlijk en het personeel aardig en bekwaam.

3.2 7S model

Zoals in het vorige hoofdstuk toegelicht is, vervangt het 7S-model het onderdeel ‘Merk’ van het MDC-model. Het 7S-model is, net zoals het onderdeel Merk van het MDC-model, een middel om de interne situatie van een organisatie te analyseren. Het MDC-model behandelt echter onderdelen, zoals historie en bedrijfsoriëntatie, die voor dit vraagstuk niet relevant zijn. Het 7S-model past beter bij dit vraagstuk, omdat er vanuit de kernwaarden gekeken wordt naar de huidige interne situatie. De belangrijkste bevindingen uit het 7S-model zijn hieronder opgesomd. Het volledig ingevuld model is terug te vinden in *bijlage 3*.

Kernwaarden worden uitgedragen

Wester Paviljoen heeft een drietal kernwaarden die onder het personeel bekend is en omarmt wordt. De kracht van Wester Paviljoen is dat deze kernwaarden door het personeel op een eigenzinnige wijze wordt uitgedragen.

Eerlijk

Eerlijkheid begint bij Wester Paviljoen al intern. Onder de werknemers heerst er een informele sfeer. Hierdoor ligt de drempel laag om bijvoorbeeld feedback aan elkaar te geven of een belangrijke kwestie te bespreken. Naast eerlijk met elkaar omgaan, werkt Wester Paviljoen ook met eerlijk eten. Dat wil zeggen dat er met kwalitatief goede producten gewerkt wordt voor een eerlijke prijs. Eerlijkheid vormt ook de basis in de communicatie naar de gasten. Iedereen is welkom en voor iedereen gelden dezelfde regels, er wordt niet gediscrimineerd.

Laagdrempelig

Wester Paviljoen is voor iedereen toegankelijk en wil dit ook uitstralen. Dit doen zij door bijvoorbeeld een breed assortiment te koppelen aan een redelijke prijs, maar ook door hun uitstraling van het pand en het personeel. Het interieur en de vormgeving zijn pretentie- en tijdloos, er wordt niet met trends meegegaan. Het personeel heeft een informele, gezellige en no nonsens uitstraling.

Gastvrij

Het personeel is een groot onderdeel van de beleving van de gast. In essentie heeft het personeel een professionele en beleefde houding, maar vult iedereen dit aan met persoonlijke kwaliteiten. Er wordt verwacht dat zij doortastend zijn, productkennis hebben en voornamelijk vriendelijk en attent zijn. Niet alleen naar de gasten toe, maar ook naar elkaar. Hierdoor wordt er een prettige sfeer gecreëerd waardoor gasten terug willen komen en de werknemers een enerverende werkomgeving ervaren.

Geen strategie

Hoewel Wester Paviljoen duidelijke kernwaarden heeft, hebben zij geen duidelijke strategie ontwikkeld om dit uit te dragen. Dat blijkt uit het ontbreken van geformuleerde een missie en visie. In een organisatie met zoveel werknemers is een duidelijk omschreven positionering belangrijk, omdat er zo richtlijnen zijn voor de manier waarop het personeel moet handelen.

Opgeleid personeel

Al het personeel wat bij Wester Paviljoen aangenomen wordt, moet minimaal een paar jaar ervaring in de horeca hebben. De eigenaresse probeert door het meewerken op de vloer te zorgen dat alle kelners een minimaal niveau beheersen op het gebied van productkennis en gastvrijheid.

Ongenoegen personeel

Hoewel het personeel over het algemeen erg te spreken is over de bedrijfsvoering van Wester Paviljoen, hebben zij toch een paar punten van ongenoegen geuit. Allereerst vinden zij het jammer dat zij niet betrokken worden in beslissingsprocessen. Dit veroorzaakt zo nu en dan communicatieproblemen tussen het personeel en het management. Daarnaast is het personeel van mening dat zij door hun achtergrond (opleidingen in grafisch vormgeven, marketing/communicatie, bedrijfskunde, etc.) meer van waarde kunnen zijn voor de organisatie, maar daar weinig gebruik van wordt gemaakt. In hun ervaring wordt dit eerder uitbesteed, dan dat er intern naar een oplossing gezocht wordt.

3.3 PESO-model

Ter aanvulling van het 7S model is er een analyse gemaakt van de communicatiemix van Wester Paviljoen d.m.v. het PESO-model. Het PESO-model behandelt de vier mediatypes: Paid, Earned, Shared en Owned. De volledige uitwerking van het model is te vinden in *bijlage 3*. Hieronder zijn de belangrijkste bevindingen uit het model opgesomd:

Hoofdzakelijk Paid en Owned media

Wester Paviljoen maakt voornamelijk gebruik van shared en owned media. Zij zijn actief op de social media platformen Facebook en Instagram, waarbij zij relatief veel volgers hebben. De Wester Paviljoen Facebookpagina heeft 1840 likes en op Instagram wordt Wester Paviljoen door 2250

gebruikers gevolgd. De content op deze pagina's gaat voornamelijk over nieuwe gerechten, sfeerimpressies en ontwikkelingen/evenementen.

Onprofessionele/inconsistente content

De content die verspreid wordt op social media wordt door de eigenaresse gemaakt. Voorheen werd dit door een professional gedaan. Door deze wisseling is er geen consistentie in de content die geplaatst wordt. Het design en de communicatie verschillen per post. Dit leidt tot onprofessionele mediacontent.

DEELCONCLUSIE HOOFDSTUK 3

Wester Paviljoen is een grand café wat in de loop der jaren 'de huiskamer van Rotterdam' wordt genoemd. Zij bevinden zich momenteel al in de markt en hebben daarbij nagedacht over hun merkidentiteit. Dat is te zien aan de duidelijke kernwaarden die zijn geformuleerd, de producten en diensten die zij aanbieden en welke doelgroep zij daarbij aanspreken. Er kan geconcludeerd worden dat Wester Paviljoen volgens de Positioneringshiërarchie van Van Kralingen zich al op bedrijf- en merkniveau positioneert. In de basis is de huidige positionering goed, alleen ontbreekt er een strategie om dit uit te dragen. De communicatiepositionering is niet geformuleerd, waardoor er inconsistent gecommuniceerd wordt over de merkidentiteit en de gekozen positionering.

3.4 SWOT-analyse

Op basis van de resultaten van het 7S-model en het PESO-model zijn de belangrijkste sterktes en zwaktes opgesomd, welke door middel van de inzichten van de auteur en interviews met het personeel zijn vastgesteld. De resultaten zijn terug te vinden *in bijlage 2*.

Sterktes	Zwaktes
Bedrijfscultuur	Geen missie & visie
Ervaren personeel	Onbenut talent
Uitdragen kernwaarden	Slechte communicatie managementteam
Naamsbekendheid	Onprofessionele mediacontent

Sterktes

Bedrijfscultuur

Wester Paviljoen is niet alleen voor de gasten de huiskamer van Rotterdam. Onder het personeel heerst er een informele en gezellige sfeer. De werknemers gaan op een respectvolle en eerlijke manier met elkaar om en hebben wat voor elkaar over. Bovendien wordt er na werktijd geregeld een drankje met elkaar gedronken.

Ervaren personeel

Wester Paviljoen neemt alleen personeel aan met relevante werkervaring. In de inwerkperiode wordt de werknemer ingewerkt volgens een vaste inwerkprocedure, waardoor iedere werknemer binnen de organisatie op een goed niveau functioneert. Wanneer een werknemer dit niveau bereikt heeft, wordt hij vrijgelaten om zijn eigen werkstijl eraan toe te voegen.

Uitdragen kernwaarden

De kernwaarden, 'eerlijk, laagdrempelig en gastvrij', zit er bij ieder personeelslid ingebakken. Het mooie bij Wester Paviljoen is dat iedereen dit op een eigen manier uitdraagt. De één wat directer, de ander wat meer ingetogen. Juist door deze verschillende types voelt iedereen zich bij Wester Paviljoen welkom.

Naamsbekendheid

Wester Paviljoen is al meer dan 20 jaar een begrip in Rotterdam. Rotterdammers en zelfs niet Rotterdammers kennen Wester Paviljoen van het grote terras op de kruising op de Nieuwe Binnenweg.

Zwaktes

Geen missie & visie

Hoewel het personeel werkt vanuit de kernwaarden, is er geen missie en visie geformuleerd voor Wester Paviljoen. Een goede missie en visie zorgt ervoor dat alle neuzen dezelfde kant op staan. Voor zo'n groot bedrijf als Wester Paviljoen is een duidelijke visie en missie nodig, dit vormt immers de richtlijnen waar het personeel en management op terug kunnen vallen.

Onbenut talent

Veel personeelsleden hebben een andere achtergrond dan de horeca. Daarnaast zijn er veel studenten die naast hun werk bij Wester Paviljoen een studie volgen. Deze kwaliteiten worden vaak niet benut, waardoor er steekjes blijven liggen of onnodig wordt uitbesteedt.

Slechte communicatie binnen managementteam

In het managementteam wordt onderling slecht gecommuniceerd. Hierdoor is het vaak niet duidelijk wie een bepaalde keuze heeft gemaakt en waarom. Dit brengt niet alleen verwarring bij het managementteam, maar ook bij de rest van het personeel.

Onprofessionele mediacontent

Wester Paviljoen heeft op Facebook en Instagram veel volgers. Dit komt mede doordat deze kanalen tijdelijk in het beheer waren van een professional. De content wordt nu door de eigenaar zelf gemaakt, waardoor de foto's van slechtere kwaliteit zijn en de teksten spelfouten bevatten.

CONCLUSIE HOOFDSTUK 3

De merkidentiteit van Wester Paviljoen is volledig in kaart gebracht door middel van het 7S-model en het PESO-model. De belangrijkste sterktes en zwaktes die uit de interne analyse naar voren zijn gekomen, zijn verwerkt in het eerste deel van de SWOT-analyse. Wester Paviljoen werkt vanuit drie kernwaarden: 'eerlijk, laagdrempelig en gastvrij', maar heeft geen visie en missie geformuleerd. Het personeel wordt vrijgelaten om op hun eigen manier de kernwaarden professioneel uit te dragen. De keuzes binnen het bedrijf worden gemaakt door het managementteam, waarover onderling vaak miscommunicatie plaatsvindt. Dit leidt tot onduidelijkheid binnen het bedrijf. De expertises van het personeel worden niet ten volle benut, waardoor er onnodig uitbesteed wordt en kansen blijven liggen.

H4. EXTERNE ANALYSE

In dit hoofdstuk wordt de externe omgeving van Wester Paviljoen in kaart gebracht. De externe omgeving omvat de doelgroep, de concurrentie en de trends en ontwikkelingen die relevant zijn voor de organisatie. De belangrijkste inzichten worden verwerkt in het tweede deel van de SWOT-analyse.

4.1 DESTEP-analyse

De DESTEP-analyse is een methode om de externe analyse uit te voeren. De analyse omschrijft de factoren die invloed hebben op de organisatie, waarover een bedrijf geen invloed heeft. Dit model helpt om de marktontwikkeling beter te begrijpen (Michels, 2013). Door middel van deskresearch zijn de volgende factoren voor Wester Paviljoen ingevuld: demografische-, economische-, sociaal-culturele-, technologische- en politiek-juridische factoren. Aangezien Wester Paviljoen niet bedreigd wordt door het klimaat, milieu of natuurbronnen, is het kopje 'ecologische factoren' komen te vervallen.

In de DESTEP-analyse ontbreekt het onderwerp communicatie, terwijl er op communicatiegebied ook allerlei trends en ontwikkelingen zijn. Deze trends en ontwikkelingen kunnen een hulpbron zijn om een invulling te geven aan het uiteindelijke concept. Het kopje 'communicatie' is daarom toegevoegd aan de analyse. De belangrijkste punten zijn hieronder weergegeven. De volledige analyse is *in bijlage 4* te vinden.

Sociaal-culturele factoren

De sociaal-culturele factoren hebben betrekking op de cultuur en leefgewoonten van de consumenten in de markt.

Hyperactieve levensstijl

Iedereen is tegenwoordig bezig en onderweg. Vrije tijd, werken, leren en ondernemen wordt door elkaar afgewisseld of loopt door elkaar heen. Die momenten vinden vaak plaats in horecagelegenheden. Daar kan er met de laptop gewerkt worden onder het genot van een goed kop koffie, terwijl er gewacht wordt op een zakelijke lunch.

Persoonlijk

Consumenten willen meer dan alleen een product, zij willen een verhaal bovenop het product. Naast de functionele behoeften die vervuld worden door een horecabezoek, willen consumenten er een herinnering aan overhouden. Dit houdt in dat horecaondernemers onderscheidende concepten moeten leveren, zodat gasten blijven komen voor de unieke ervaring (Koninklijke Horeca Nederland, 2016).

Technologische factoren

Er zijn talloze technologische ontwikkelingen en trends, die invloed hebben op de kwaliteit en kosten van een dienst of product.

Partnerships

Samenwerkingen tussen technologiebedrijven en dienstenmerken is niet meer weg te denken uit de huidige markt. De kennis en infrastructuur van een technologiebedrijf wordt gecombineerd met de klantkennis van een dienstenmerk. Zo zijn er al talloze horecazaken die een samenwerking met een bezorgdienst zijn aangegaan. Denk bijvoorbeeld aan McDonalds en hun partnership met UberEATS (Van Leeuwen, 2017).

Ervaringen delen

De consument wil tegenwoordig weten welke beoordeling een horecagelegenheid heeft voordat zij daarheen gaan. Door de komst van technologie is de drempel om eerlijk (anonieme) feedback te geven lager dan ooit. Er zijn talloze websites met reviews van de ervaringen van gasten, die een onlinebeeld schetsen van een horecagelegenheid (Barklon, 2016).

Communicatietrends en ontwikkelingen

Om invulling te geven aan de oplossing van dit vraagstuk kan Wester Paviljoen inspelen op de huidige communicatietrends. Via deskresearch zijn er een viertal trends in kaart gebracht die mogelijk interessant zijn.

1. Van netwerk naar 'bubble'
Netwerken zijn tegenwoordig meer gesloten dan ooit. Er wordt als het ware een bubble gecreëerd waarin gelijkgestemden een groep vormen. Als communicatie professional is het de uitdaging om aansluiting te vinden met deze bubbles. Op die manier kan een organisatie een dialoog faciliteren en de verbindende factor zijn binnen een netwerk (Logeion, 2018).
2. Creating shared value
Het DNA van een organisatie moet tegenwoordig bestaan uit gemeenschappelijke maatschappelijke waarden. Het komt erop neer dat een organisatie tot de kern moet komen waarom zij bestaan: 'licence to operate'. Deze waarden moeten zij zichtbaar maken, zodat anderen zich met de organisatie kunnen identificeren (Logeion, 2018).
3. Always spot on
De technologische ontwikkelingen hebben ervoor gezorgd dat organisaties op individuele behoeften kunnen inspelen. Door de data te analyseren en hierop in te spelen, wordt er van organisaties verwacht dat zij altijd dichtbij zijn. Hierbij gaat het niet om de technologie, maar om de kennis ervan (Logeion, 2018).
4. Verbeelden en beleven
Door de veranderende behoefte van de consument is tekst doorontwikkeld naar beeld. Nu wordt beeld doorontwikkeld naar beleving. De impact van een boodschap wordt daardoor afhankelijk van beeld en de beleving. Door technologie toe te passen, wordt het mogelijk om andere zintuigen te prikkelen dan alleen het oog. Voor communicatiespecialisten biedt dit mogelijkheden voor nieuwe vormen van communicatie (Logeion, 2018).

4.2 MDC-model

Om verder inzicht te krijgen in de externe omgeving van Wester Paviljoen is er een doelgroep- en concurrentieanalyse gemaakt. De onderdelen Doelgroep en Concurrentie van het MDC-model worden hierbij in kaart gebracht. Door middel van deskresearch is er onderzocht welke aspecten geanalyseerd moeten worden en wat de beste methode is om dit te doen. Fieldresearch is uitgevoerd in de vorm van interviews onder de eigenaar en de gasten van Wester Paviljoen.

Doelgroep analyse

Uit de interne analyse is gebleken dat Wester Paviljoen een breed publiek trekt. Daarbij is er ook achterhaald dat de eigenaar voor dit onderzoek niet opzoek is naar een nieuwe doelgroep en juist de bestaande doelgroep wil behouden. Om die reden wordt de potentiële doelgroep niet behandeld, omdat de huidige doelgroep al de gewenste doelgroep is. Uit het interview met de eigenaresse is naar voren gekomen dat er geen duidelijke doelgroepomschrijving is. Gezien de grote verscheidenheid aan gasten is het moeilijk om een specifieke omschrijving te maken. Er is daarom gekozen om de omschrijving van de doelgroep in te delen in verschillende categorieën. De interviewvragen zijn opgesteld volgens de richtlijnen van het boek 'Onderzoeksvaardigheden' van Tom Fischer (2015) en hebben als doel de attitude van de doelgroep ten opzichte van Wester Paviljoen te achterhalen. De opgestelde interviewvragen met onderbouwing zijn samen met de

onderzoeksresultaten zijn terug te vinden *in bijlage 5*. Hieronder is een profielschets te vinden per doelgroep met daarbij de belangrijkste bevindingen per doelgroep:

Zakelijke gasten

Omschrijving:

- Zakenman/zakenvrouw
- Werkt in de omgeving van Wester Paviljoen
- Komt op werkdagen
- Heeft vaak budget vanuit eigen organisatie

Doel: met of zonder een zakenrelatie een snelle hap buiten de deur met vakkundige en nette service.

Behoefte: anonimiteit/privacy, snelle service, kwaliteit

Belangrijkste bevindingen: zakelijke gasten komen in hun privéleven ook graag bij Wester Paviljoen.

De grootte van de zaak zorgt voor anonimiteit, waardoor het prettig is om zakelijke besprekingen te hebben. De zakelijke gast wil graag tips geven en meedenken over hoe de service beter en sneller kan. Wanneer er geen verbeterde service is, ruilen zij Wester Paviljoen net zo makkelijk in voor een andere horecagelegenheid.

Privé gasten

Omschrijving:

- Gezin, familie, vrienden, verenigingsverband
- Woont in de buurt
- Komt in vrije tijd ('s avonds en weekend)

Doel: buiten de deur sociale contactmomenten opzoeken

Behoefte: ontspanning, gezelligheid, vertrouwen, anonimiteit

Belangrijkste bevindingen: de privé gast komt geregeld naar Wester Paviljoen, dan wel om sociale contacten op te doen, dan wel om een momentje voor zichzelf te creëren. De privé gast zou meer seizoensgebonden gerechten/dranken willen zien. Bovendien worden herkenning, persoonlijkheid en betrokkenheid tussen Wester Paviljoen en de gast als zeer belangrijk ervaren. Dit laatste ontbreekt echter volgens de privé gast. Daarnaast geeft de privé gast aan dat zij Wester Paviljoen makkelijk in zouden ruilen, wanneer de service verslechterd en de prijzen stijgen.

Toeristen/passanten

Omschrijving:

- Zelfstandig, gezin, groepsverband
- Woont niet in de buurt (nationaal/internationaal)
- Komt op vrije dagen, voornamelijk weekend of vakantieperiode

Doel: een nieuwe (horeca-)ervaring opdoen

Behoefte: ontspanning, gezelligheid, rust, cultuur

Belangrijkste bevindingen: komt puur en toevallig, omdat Wester Paviljoen langs een wandelroute ligt en ruilt de zaak makkelijk in voor een andere horecagelegenheid. Vindt de prijs-kwaliteitverhouding goed.

DEELCONCLUSIE HOOFDSTUK 4

De doelgroep van Wester Paviljoen is onder te verdelen in 3 groepen: zakelijke gasten, privé gasten en toeristen/passanten. Deze groepen hebben ieder hun eigen kenmerkende eigenschappen. De zakelijke gast en privé gast hebben aangegeven betrokken te (willen) zijn met de organisatie.

Concurrentieanalyse

Om goed in kaart te kunnen brengen waar Wester Paviljoen zich op de markt bevindt, is er een concurrentieanalyse gemaakt. Hierdoor wordt het inzichtelijk welke overeenkomsten en verschillen er zijn tussen Wester Paviljoen en haar concurrentie. De concurrentieanalyse is uitgevoerd door

middel van deskresearch en fieldresearch, die bestaat uit interviews met de gasten en de eigenaar van Wester Paviljoen.

Uit de cijfers van het CBS is gebleken dat er in Rotterdam sinds 2014 ongeveer 1500 drink- en eetgelegenheden zijn bijgekomen (CBS, 2018). Dit zijn onder andere eenpersoonszaken, cateraars en restaurants. Hoewel dit niet allemaal directe concurrenten van Wester Paviljoen zijn, kan er wel geconcludeerd worden dat er in Rotterdam een stuk meer concurrentie is bijgekomen. De concurrenten waarmee Wester Paviljoen te maken heeft, kunnen in twee groepen onderverdeeld worden: de directe omgeving en de grand cafés. De keuze voor deze concurrenten is gebaseerd op het interview met de eigenaar, de interviews met het personeel en de interviews met de gasten van Wester Paviljoen. Van de 21 respondenten werden deze concurrenten maar liefst 16 keer genoemd.

De criteria die gebruikt worden om de concurrentie te beoordelen zijn: algemene score, service, prijs-kwaliteit, ligging en social media. De criteria worden ingevuld door middel van deskresearch, waarbij de eigen website van de concurrent en lens.nl de belangrijkste bronnen zijn. lens.nl is de meest gebruikte reviewwebsite van Nederland op het gebied van horeca, waardoor dit de meest geschikte bron is voor een consumentenoordeel. Er wordt eerst een omschrijving gegeven van Wester Paviljoen, vervolgens wordt de concurrentie omschreven.

Wester Paviljoen

Wester Paviljoen krijgt een 7,4 als gemiddelde score. De prijs-kwaliteit wordt omschreven als precies goed. Voor een 3 gangendiner betaald een gast gemiddeld 30 euro. De service scoort boven het gemiddelde uit met een 8,2. De Wester Paviljoen Facebookpagina heeft 1840 likes en op Instagram wordt Wester Paviljoen door 2250 gebruikers gevolgd.

Directe omgeving

Op de Nieuwe Binnenweg zijn er een aantal horecazaken die door hun ligging concurrentie vormen voor Wester Paviljoen. Het Vlaamsch Broodhuys doordat zij, net als Wester Paviljoen, vroeg open zijn en een breed ontbijt/lunch assortiment hebben. Belgisch Biercafé Boudewijn wordt als concurrentie gezien, doordat zij net als Wester Paviljoen een huiselijk café zijn met een uitgebreide bierkaart.

Vlaamsch Broodhuys

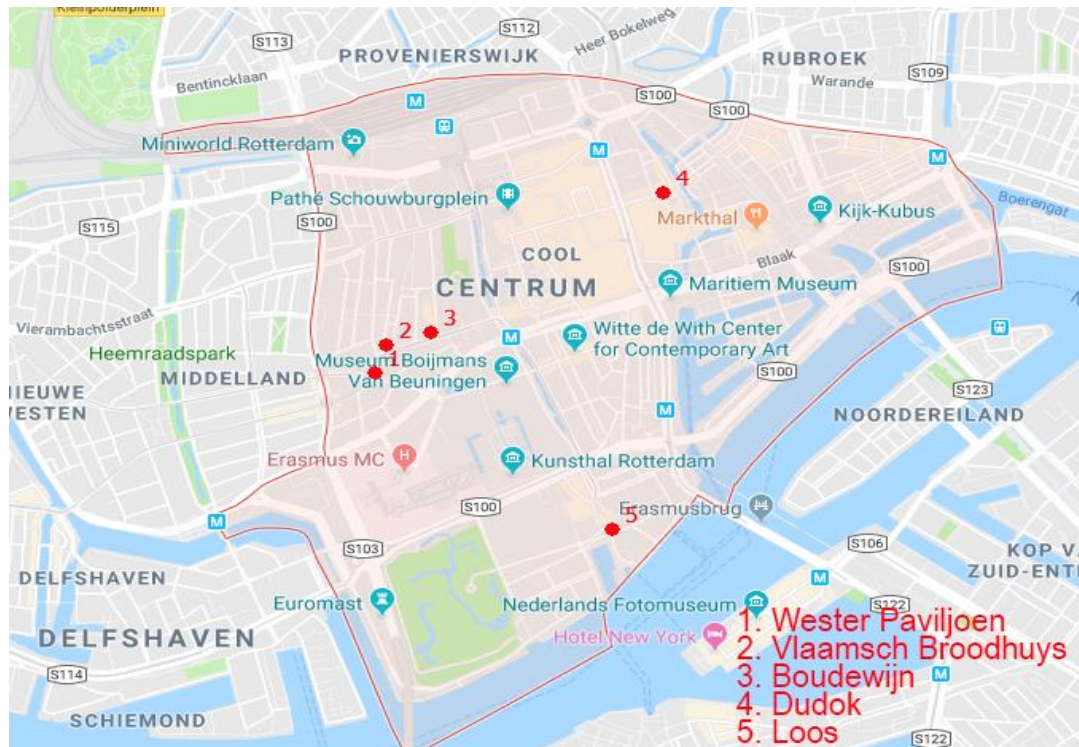
Het Vlaamsch Broodhuys is een lunchzaak met aangrenzende bakkersafdeling. De consument kan hier een ontbijt of lunch nuttigen, om vervolgens een versgebakken brood mee naar huis te nemen. De zaak is geopend van 's ochtends vroeg tot zes uur 's avonds. Het Vlaamsch Broodhuys wordt beoordeeld met een 8 gemiddeld, waarbij het eten hoger scoort dan service. De prijs-kwaliteitverhouding wordt met een 'goed' beoordeeld. De zaak is gelegen aan de Nieuwe Binnenweg 127 en Wester Paviljoen op 136, zij hebben dus te maken met dezelfde looproute en evenveel passanten als Wester Paviljoen.

Op social media zijn zij actief op Twitter, Facebook, Instagram en Pinterest. Doordat zij een keten zijn, kunnen het aantal likes/volgers niet vergeleken worden met die van Wester Paviljoen. De content op deze media gaat voornamelijk over de personen en verhalen achter de organisatie. Het is opmerkelijk dat er vanuit Vlaamsch Broodhuys gecommuniceerd wordt als 'winkel' en niet als lunch/ontbijtzaak.

Belgisch Biercafé Boudewijn

Belgisch Biercafé Boudewijn is een groot café op de Nieuwe Binnenweg, die bekend staat om de uitgebreide bierkaart. Het café scoort maar liefst een 8.7 gemiddeld, waarbij de bieren een groot onderdeel spelen in de hoge score. De prijs-kwaliteitverhouding zou echter beter kunnen, aangezien de prijzen van de biertjes relatief hoog liggen volgens de recensenten. Het Biercafé heeft een grote tuin, waardoor het terras een stuk groter is dan op voorhand gedacht zou worden.

Op social media zijn zij te vinden op Instagram en Facebook. Op Instagram hebben zij 1318 volgers en op Facebook hebben zij 4229 likes. Op beide platformen delen zij voornamelijk content over 'echte mannendingen', denk bijvoorbeeld aan bier, voetbal en barbecueën.



Grand cafés

Aangezien Wester Paviljoen een grand café is, zijn andere horecagelegenheden met een soortgelijk concept een concurrent. De grand cafés Loos en Dudok zijn onder alle geïnterviewde genoemd als concurrent van Wester Paviljoen.

Loos

Loos is een grand café in Rotterdam. Het café is groots en licht opgezet en heeft een frans interieur. Het is geopend van 's morgens vroeg tot 's avonds laat. Naast een gevarieerde menukaart, waar voornamelijk met seizoenproducten gewerkt wordt, is er ook een uitgebreide wijnkaart. Op lens wordt Loos met een 8 gemiddeld beoordeelt. Het eten wordt hoger beoordeelt met een 8,2. De gemiddelde prijs voor een 3 gangendiner komt uit op €39,-, waarbij de prijs-kwaliteit als 'redelijk' beoordeeld wordt. Loos is gevestigd in een monumentaal pand tegenover de Veerhaven, aan de rand van het centrum van Rotterdam. De locatie zorgt voor veel passanten. Naast een eigen website communiceren zij ook via Facebook en Instagram. Deze social mediapagina's hebben voornamelijk content wat betrekking heeft op eten en kunst. Op Instagram heeft Loos 101 volgers en op Facebook hebben zij 506 likes.

Dudok

Dudok is een stadsbrasserie-keten met meer dan acht locaties. In het centrum van Rotterdam bevindt zich de eerste Dudokvestiging. Deze vestiging is ruim, licht en sfeervol opgezet, waarbij de leestafel een belangrijke plaats inneemt. Door de prominent locatie in het centrum van de stad komen hier veel passanten. De menukaart kenmerkt zich door de typische brasseriegerechten met een eigentijdse twist. Uiteraard is de bekende Dudok-appeltaart op deze kaart terug te vinden. Dudok krijgt een gemiddelde score van een 7,3, waarbij de service met een 7 beoordeeld wordt. Voor een 3 gangendiner betaal je 39 euro, waarbij de prijs-kwaliteitverhouding 'redelijk' is. Op hun eigen website wordt verwezen naar hun social mediapagina's op Facebook en Twitter, terwijl zij ook

een Instagrampagina hebben. Op Facebook hebben zij 949 likes, op Twitter 183 volgers en op Instagram hebben zij 1174 volgers. De Twitterpagina is niet bijgewerkt sinds 2012 en de content op de andere pagina's gaat voornamelijk over gerechten en actuele gebeurtenissen.

DEELCONCLUSIE HOOFDSTUK 4

Wester Paviljoen heeft te maken met concurrenten uit de directe omgeving (Vlaamsch Broodhuys en Boudewijn) en soortgelijke grand cafés (Loos en Dudok). De selectie van concurrenten is naar voren gekomen door middel van interviews met de gasten en het personeel. De concurrenten zijn op basis van deze criteria beoordeeld: algemene score, service, prijs-kwaliteit, ligging en social media. Hoewel de concurrentie op verschillende criteria beter scoort dan Wester Paviljoen, vormen zij geen directe bedreiging. Dit komt doordat er in de omgeving geen enkele horeca gevestigd is met hetzelfde concept en dezelfde grootte.

4.3 SWOT-analyse

In het vorige hoofdstuk zijn de sterktes en zwaktes van Wester Paviljoen verwerkt in het eerste deel van de SWOT-analyse. Nu de volledige externe omgeving is onderzocht, zijn de belangrijkste kansen en bedreigingen verwerkt in het tweede deel van de SWOT-analyse. Hierdoor is de SWOT-analyse compleet en kunnen de belangrijkste inzichten uit de contextanalyse aan elkaar gekoppeld worden. De belangrijkste inzichten zijn gekozen in samenspraak met het personeel en de doelgroep van Wester Paviljoen.

Kansen

Aantrekkelijke economie

De Rotterdamse economie is in 2017 met 3.5% gestegen. De horecasector is afhankelijk van het besteedbaar inkomen van consumenten. Wanneer er minder te besteden is, is de horeca het eerste waarop bezuinigd wordt en vice versa. Hoe beter het aldus met de economie gaat, hoe beter het in de horecasector gaat.

Ontwikkeling 'partnerships'

Samenwerkingen tussen bedrijven wordt steeds populairder en is anno 2018 niet meer weg te denken. Kennis wordt gecombineerd en zorgt dat bedrijven steeds meer meerwaarde hebben ten opzichte van de concurrent.

Hyperactieve levensstijl

Iedereen is tegenwoordig bezig en onderweg. Vrije tijd, werken, leren en ondernemen wordt door elkaar afgewisseld of loopt door elkaar heen. Die momenten vinden vaak plaats in horecagelegenheden.

Contentmarketing 'shared value'

Het DNA van een organisatie moet tegenwoordig bestaan uit gemeenschappelijke maatschappelijke waarden. Organisaties moeten samen met hun omgeving content creëren door te luisteren naar de doelgroep en het dialoog durven aangaan om samen meerwaarde te creëren.

Bedreigingen

Toename concurrentie

In Rotterdam zijn er sinds 2014 ongeveer 1500 drink- en eetgelegenheden bijgekomen. Hierdoor heeft de doelgroep steeds meer keuzemogelijkheden, waardoor Wester Paviljoen meer haar best moet doen om voorkeursmerk te zijn.

Loyaliteit doelgroep

De doelgroep wilt snelle service voor een goede prijs. Wanneer zij het idee hebben dat dit minder wordt bij Wester Paviljoen zullen zij net zo makkelijk een andere horecagelegenheid bezoeken.

Sterktes	Zwaktes
Bedrijfscultuur	Geen missie & visie
Ervaren personeel	Onbenut talent
Uitdragen kernwaarden	Slechte communicatie managementteam
Naamsbekendheid	Onprofessionele mediacontent
Kansen	Bedreigingen
Aantrekkelijke economie	Toename concurrentie
Ontwikkeling 'partnerships'	Loyaliteit doelgroep
Hyperactieve levensstijl	
Contentmarketing 'shared value'	

In het volgende hoofdstuk worden de belangrijkste sterktes en zwaktes gekoppeld aan de belangrijkste kansen en bedreigingen. De drie belangrijkste koppelingen hebben geleid tot strategische vragen. Deze vragen vormen de basis voor de strategische oplossingsrichtingen.

4.4 Conclusie contextfase

De volledige interne en externe omgeving is nu onderzocht. Dat betekent dat er antwoord is gegeven op de deelvragen en daarmee de probleemstelling (zie volgende hoofdstuk). Hierdoor kan de contextfase afgesloten worden en het communicatievraagstuk aangescherpt worden.

Deelvraag 1. Wat is positionering?

Positioneren is een marketingtechniek die organisaties en merken helpt om een onderscheidende positie in te nemen ten opzichte van de concurrentie. Dit wordt gedaan door toegevoegde waarde te creëren voor de doelgroep. Er zijn verschillende manieren om je als organisatie te positioneren, dit hangt af van de doelstellingen van de organisatie. Voor dit onderzoek is het MDC-model van Riezebos & van der Grinten (2011) gebruikt als middel om de positionering van Wester Paviljoen in kaart te brengen. De Positioneringhiërarchie van Van Kralingen is als hulpmiddel gebruikt om te beoordelen hoe Wester Paviljoen scoort op de verschillende niveaus waarop je je kan positioneren. Volgens van Van Kralingen kan een bedrijf zich op drie niveaus positioneren: het bedrijf, het merk of de communicatie van het merk.

Deelvraag 2. Wat is de huidige positionering en merkidentiteit van Wester Paviljoen?

De interne omgeving van Wester Paviljoen is onderzocht door middel van het 7S-model en het PESO-model. Wester Paviljoen werkt vanuit drie kernwaarden: 'eerlijk, laagdrempelig en gastvrij', maar heeft geen visie en missie geformuleerd. Het personeel wordt vrijgelaten om op hun eigen manier de kernwaarden professioneel uit te dragen. Dit is een belangrijke sterkte die Wester Paviljoen typeert als organisatie. De strategische keuzes binnen het bedrijf worden gemaakt door het managementteam, waarover onderling vaak miscommunicatie plaatsvindt. Dit leidt tot onduidelijkheid en irritaties binnen het bedrijf. De expertises van het personeel worden niet ten volle benut, waardoor er onnodig uitbesteed wordt en kansen onbenut blijven. Het personeel geeft aan dat zij graag betrokken willen worden bij beslissingen en hun expertises (marketing, communicatie, grafisch vormgeven etc.) willen inzetten wanneer dit kan. Wester Paviljoen is online actief op de social mediakanalen Facebook en Instagram. Daarnaast hebben zij ook een professionele website die naar behoren werkt en altijd up-to-date is. De content op de social mediakanalen is echter erg eenzijdig en mist creativiteit. Daarnaast is de kwaliteit van de content onprofessioneel en van lage kwaliteit. Dit komt door de lage resolutie van de afbeeldingen, inconsistente thema's, taalfouten en verkeerd gebruik van hashtags. Dit is een zwakte, gezien de samenleving steeds meer online te

vinden is. Uit de interne analyse kan geconcludeerd worden dat Wester Paviljoen zich in de positioneringshiërarchie van Van Kralingen positioneert op bedrijfsniveau en merkniveau. Dit doen zij volgens de 'inside-out' methode. Het is voor de gasten namelijk duidelijk waar Wester Paviljoen als grand café de focus op legt en welke doelgroep zij daarbij aanspreken. Op het niveau 'communicatie van het merk' scoort Wester Paviljoen minder goed. De doelgroep vindt de onlinecommunicatie niet uniform, de toon en stijl wisselt te erg. De huidige positionering moet allereerst aangescherpt worden en vervolgens beter gecommuniceerd worden.

Deelvraag 3. Wat is de doelgroep van Wester Paviljoen?

Wester Paviljoen heeft volgens de eigenaresse geen specifieke doelgroep. Dit komt doordat iedereen welkom is en er een grote verscheidenheid aan gasten bestaat. Om die redenen is er gekozen de doelgroep te beschrijven aan de hand van drie verschillende groepen: zakelijke gast, privé gast en toerist. Iedere groep heeft zijn eigen algemene omschrijving, doel en behoefte. De gasten die het frequents bij Wester Paviljoen komen, zijn de zakelijke en privé gast. Dit komt doordat zij wonen of werken in de buurt van Wester Paviljoen. De zakelijke gast wil sneller en betere service en wil daarover graag tips geven. De privé gast wil gehoord en erkend worden. Daarnaast hebben zij meer behoefte aan seizoensgebonden producten/dranken/evenementen. Er is overigens bewust voor gekozen geen onderzoek te doen naar een potentiële doelgroep. De eigenaresse heeft aangegeven dat zij niet opzoek is naar een nieuwe doelgroep, maar juist de bestaande wil behouden. De huidige doelgroep is dus de gewenste doelgroep.

Deelvraag 4. Hoe ziet de marktomgeving van Wester Paviljoen eruit?

De externe omgeving is onderzocht door middel van de DESTEP-analyse en het MDC-model. Uit de DESTEP-analyse zijn er een aantal interessante trends naar voren gekomen die momenteel in de maatschappij spelen. Uit de interviews met het personeel en de gasten zijn de trends 'partnerships', 'hyperactieve levensstijl' en 'contentmarketing shared value' als meest belangrijke kansen naar voren gekomen. Daarnaast is de concurrentie onderzocht en verdeeld in twee groepen: directe omgeving en grand cafés. Hoewel de concurrentie voor Wester Paviljoen sterk toeneemt, vormt dit geen directe bedreiging. Dit komt doordat er in de directe omgeving geen soortgelijk concept is zoals Wester Paviljoen.

CONCLUSIE HOOFDSTUK 4

De contextanalyse kan afgesloten worden, doordat de deelvragen zijn beantwoord. De probleemstelling wordt op basis van de input van de contextanalyse beantwoord in de vorm van strategische oplossingsrichtingen. Deze richtingen worden in het volgende hoofdstuk toegelicht.

H5. STRATEGISCHE OPLOSSINGSRICHTINGEN

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie en de gewenste situatie beschreven. Het communicatievraagstuk wordt op basis van de belangrijke bevindingen uit de interne- en externe analyse aangescherpt. De belangrijkste inzichten uit de contextanalyse vormen de basis van de drie strategische oplossingsrichtingen. In samenspraak met Wester Paviljoen is één van de gegeven strategische oplossingsrichtingen gekozen die de basis vormt voor het concept.

5.1 Huidige situatie

Het eerste deel van het onderzoek is afgerond door middel van een context analyse. Hierbij is de interne en externe omgeving geanalyseerd en is er antwoord gegeven op de probleemstelling: 'Hoe kan Wester Paviljoen hun positionering effectiever inzetten om heel het jaar door gasten te trekken?'

Uit de analyse is naar voren gekomen dat Wester Paviljoen zich, volgens de Positioneringshiërarchie van Van Kralingen, al voldoende positioneert op bedrijf- en merkniveau, maar nog geen heldere communicatiepositionering geformuleerd heeft. Wester Paviljoen heeft een heldere identiteit met sterke kernwaarden, die door het personeel goed uitgedragen wordt. De doelgroep voelt zich verbonden met de organisatie, maar heeft aangegeven meer betrokken te willen worden bij ontwikkelingen binnen Wester Paviljoen. Daarnaast is Wester Paviljoen, net als de concurrentie, online actief. Echter, worden de online media niet ten volle benut, wat een gemiste kans is, aangezien de samenleving steeds meer online te vinden is.

Wester Paviljoen heeft een sterke marktpositie, doordat zij een hoge naamsbekendheid hebben. Zij zijn onder de doelgroep bekend als het grand café met het grote zonnige terras en vlotte bediening. Niemand van de doelgroep associeert Wester Paviljoen met de winterse gezelligheid, iets wat de eigenaresse juist graag wilt. Dit komt doordat er te weinig wordt gecommuniceerd over de andere facetten waarin zij zich (in de winter) onderscheiden ten opzichte van de concurrentie en dit kan resulteren in het feit dat de doelgroep niet weet dat Wester Paviljoen in de winter ook een gezellig grand café is waar zij naartoe kunnen gaan.

5.2 Gewenste situatie

De positionering van Wester Paviljoen zit in de basis al goed, maar kan wat aanscherping gebruiken. In de gewenste situatie is de merkidentiteit en positionering helder geformuleerd en voor alle medewerkers te begrijpen en zwart op wit terug te vinden. Hierdoor kan er geen onduidelijkheid meer onder de medewerkers bestaan. Daarnaast weet de doelgroep door de communicatiepositionering dat Wester Paviljoen heel het jaar door een leuke plek is om te komen en niet enkel in de zomer. De aangescherpte positionering van Wester Paviljoen moet ervoor zorgen dat de huidige doelgroep van Wester Paviljoen meer verbondenheid met de organisatie voelt en daardoor vaker terugkeert.

5.3 Communicatievraagstuk

De huidige en gewenste situatie van Wester Paviljoen verschillen van elkaar. Door dit onderzoek wordt het voor Wester Paviljoen duidelijk wat het probleem is en hoe communicatie ingezet kan worden als oplossing. Om te achterhalen wat de oorzaak zou kunnen zijn, is het onderzoek gestart met de probleemstelling 'Hoe kan Wester Paviljoen door middel van communicatie meer klanten werven in de wintermaanden?'. Er is bewust gekozen om de probleemstelling breed in te zetten, omdat het onduidelijk was wat de oorzaak van het probleem is.

Uit de interne analyse is naar voren gekomen dat Wester Paviljoen een brede doelgroep heeft die geregeld komt en loyaal is aan de organisatie. Daarnaast heeft de eigenaresse aangegeven dat de huidige doelgroep de gewenste doelgroep is. Om die redenen is er gekozen geen verder onderzoek te doen naar een nieuwe doelgroep of de loyaliteit van de huidige doelgroep. Vervolgens is de identiteit van Wester Paviljoen geanalyseerd en daaruit is naar voren gekomen dat Wester Paviljoen een duidelijke positionering heeft op bedrijf- en merkniveau. De communicatiepositionering (communicatie over de positionering en merkidentiteit) is daarentegen onvoldoende geformuleerd, waardoor het bij (een gedeelte van) de doelgroep onbekend is dat Wester Paviljoen meer te bieden heeft dan “alleen het leuke terras”. Om ervoor te zorgen dat de doelgroep weet dat Wester Paviljoen heel het jaar door een leuke plek is om te komen, zal de communicatiepositionering aangescherpt moeten worden. De vraagstelling is daarom herformuleerd naar:

‘Hoe kan Wester Paviljoen hun positionering effectiever inzetten om heel het jaar door gasten te trekken?’

5.4 Strategische oplossingsrichtingen

Zoals hierboven aangegeven is, is het onderzoek met een brede probleemstelling gestart, doordat het onduidelijk was waarom Wester Paviljoen in de winter minder gasten trekt. Bij de interne analyse is al snel duidelijke geworden dat Wester Paviljoen kampt met een positioneringsprobleem. Daardoor is de probleemstelling aangepast, zodat er gericht onderzoek gedaan kon worden. Om de probleemstelling te beantwoorden, zijn er deelvragen opgesteld om stapsgewijs te werk te gaan. Er is gebruik gemaakt van het 7S-model en het PESO-model om de huidige positionering en identiteit van Wester Paviljoen te analyseren. De externe omgeving is geanalyseerd door middel van een DESTEP-, doelgroep- en concurrentieanalyse. De belangrijkste inzichten uit de interne- en externe analyse zijn vervolgens in een SWOT-analyse gepresenteerd aan de doelgroep en het personeel. Met hun input en die van de schrijver zijn de belangrijkste sterkten en zwakten verbonden met de belangrijkste kansen en bedreigingen. Waarna strategische vragen geformuleerd zijn:

1. Zorgen de duidelijke kernwaarden ervoor dat Wester Paviljoen in kan spelen op de trend contentmarketing ‘shared value’?
2. Zorgt de naamsbekendheid van Wester Paviljoen ervoor dat zij kunnen inspelen op de hyperactieve levensstijl van de doelgroep?
3. Zorgt de naamsbekendheid van Wester Paviljoen ervoor dat zij partnerships kunnen aangaan?

De drie vragen zijn uitgewerkt in strategische oplossingsrichtingen. Deze oplossingsrichtingen geven antwoord op de strategische vragen en vormen de basis voor het concept dat in het tweede deel van het onderzoek centraal staat.

1. Klantpartnerschapstrategie

Uit de contextanalyse is de sterkte ‘uitdragen kernwaarden’ en zwakte ‘geen missie/visie’ gecombineerd met de kans ‘contentmarketing shared value’. De oplossingsrichting luidt als volgt:

‘Creëer een contentmarketingstrategie wat gericht is op het uitdragen van de communicatiepositionering van Wester Paviljoen.’

Uit de contextanalyse is naar voren gekomen dat de identiteit van Wester Paviljoen bekend is onder de werknemers en de doelgroep. De kernwaarden die de eigenaar voor ogen heeft, worden al onder de werknemers omarmt en uitgedragen. Dit terwijl er nog geen duidelijke missie of visie geformuleerd is. De businesspositionering zal dus allereerst aangescherpt moeten worden, waarna er gewerkt kan worden aan de communicatiepositionering. Door de aanscherping van de

businesspositionering zal de zwakte 'geen missie/visie' verbeterd worden. Wanneer er een duidelijke businesspositionering geformuleerd is, kan dit uitgedragen worden aan de doelgroep in de vorm van een communicatiepositionering. Door in te spelen op de trend contentmarketing 'shared value' wordt de merkidentiteit door input van de doelgroep op een strategische manier op social media verspreid. De Klantpartnerschapstrategie van Treacy & Wiersma vormt het uitgangspunt voor de content. De Klantpartnerschapstrategie gaat uit van het voortdurend verbeteren van eigen diensten, door te luisteren naar de doelgroep. Uit interviews met gasten is gebleken dat er bij hen sterke behoefte leeft om hun mening of advies te kunnen geven en dat dit ook gehoord wordt. Gezien de verschillende soorten doelgroepen die Wester Paviljoen heeft, zou de content per doelgroep aangepast kunnen worden. Op die manier speelt Wester Paviljoen in op de behoeftes van de doelgroep en genereert daar uiteindelijk merkvoorkeur mee, zowel in de zomer als in de winter.

2. Belevenisstrategie

Uit de contextanalyse is de sterkte 'naamsbekendheid' gecombineerd met de kans 'hyperactieve levensstijl'. De oplossingsrichting luidt als volgt:

'Creëer merkvoorkeur en merktrouw door de doelgroep een beleving te geven en zo meer associaties te verbinden aan het merk.'

Uit de contextanalyse is gebleken dat de naamsbekendheid van Wester Paviljoen erg hoog is. Echter, de doelgroep kent Wester Paviljoen voornamelijk door het grote zonnige terras. Gezien het vraagstuk, zouden er meer associaties verbonden moeten worden aan het merk, zodat de winterdagen ook druk zijn. Door een belevenisstrategie te hanteren, wordt het merk onder de doelgroep als het ware "geactiveerd". Volgens de belevenisstrategie van Wil Michels wordt de klant door evenementen en andere 'brandactivation' activiteiten gestimuleerd om meer betrokken te zijn met het merk. De klanten krijgen middels de activiteiten een beleving die zij niet snel zullen vergeten. De bedoeling is dat de doelgroep hierover zal praten, wat resulteert in (gratis) publiciteit. De publiciteit zorgt voor nog meer associaties en naamsbekendheid, waardoor Wester Paviljoen meer in het hoofd van de consument komt.

3. Participatiestrategie

Voor de derde strategische oplossingsrichting is de zwakte 'onbenut talent' gecombineerd met de kans 'partnerships' en dit klinkt als volgt:

'Creëer meerwaarde voor de doelgroep door partnerships aan te gaan met relevante stakeholders.'

Uit de contextanalyse is een interessante trend naar voren gekomen waar Wester Paviljoen op in zou kunnen spelen: partnerships. Met deze trend wordt bedoeld dat een organisatie samenwerkingen aangaat met (externe) stakeholders, om zo uit meerdere invalshoeken, oplossingen en ideeën te krijgen. Door de participatiestrategie van Wil Michels (2016) toe te passen, kan Wester Paviljoen meer saamhorigheid en betrokkenheid binnen de organisatie en met de stakeholders te creëren. Het vetrekpunt van deze strategie is 'co-creatie', waarmee wordt bedoeld dat er samen met stakeholders nieuwe ideeën worden uitgewerkt. Binnen Wester Paviljoen zijn er veel werknemers die een andere achtergrond hebben dan horeca, denk hierbij aan grafisch vormgeven, marketingcommunicatie en fotografie. Al deze kennis kan ingezet worden bij het aangaan van deze partnerships. Hierdoor wordt er intern gezorgd dat het personeel zich betrokken voelt bij de organisatie en op extern gebied wordt de bereikbaarheid vergroot. Door een partnership aan te gaan wordt er namelijk naast de communicatie via de owned media, ook gecommuniceerd via de owned media van de partners. Dit zorgt voor meer publiciteit en associaties. Bij deze strategie is het belangrijk dat de communicatie tussen de partners en Wester Paviljoen goed verloopt en dat er duidelijke afspraken worden gemaakt.

5.5 Gekozen strategische oplossingsrichting

Op 30 oktober 2018 is er in samenspraak met de eigenaresse van Wester Paviljoen gekozen voor de eerste strategische oplossingsrichting: *‘Creëer een contentmarketingstrategie wat gericht is op het uitdragen van de communicatiepositionering van Wester Paviljoen.’*. Iedere oplossingsrichting is beoordeeld volgens het SFA-model van Johnson en Scholes. Dit model is een hulpmiddel om de oplossingsrichtingen tegen elkaar af te wegen op drie verschillende waarderingsfactoren: Suitability (geschiktheid), Feasibility (haalbaarheid) en Acceptability (aanvaardbaarheid). Zie de tabel hieronder.

Bij de factor Geschiktheid wordt gemeten of de oplossingsrichting past bij de trends en ontwikkelingen van de huidige markt (externe omgeving). Bij de factor Aanvaardbaarheid wordt gemeten welke oplossing haalbaar is als er gekeken wordt naar de sterktes en zwaktes van de organisatie (interne omgeving). Bij de factor Aanvaardbaarheid wordt gekeken naar de financiële haalbaarheid en de acceptatie van de belanghebbenden (organisatie) (Wu, 2010). De weging per criteria is kwalitatief bepaald op basis van het GO/NO GO gesprek tussen de eigenaresse, stagebegeleider en de schrijver.

Criteria	Oplossing 1	Oplossing 2	Oplossing 3
<i>Geschiktheid</i>	++	+	+
<i>Haalbaarheid</i>	++	+	-
<i>Aanvaardbaarheid</i>	+	+	+

Geschiktheid

De richting is gekozen, omdat de oplossing antwoord geeft op de probleemstelling ‘Hoe kan Wester Paviljoen hun positionering effectiever inzetten om heel het jaar door gasten te trekken?’. De trend contentmarketing is een kans wat benut wordt (extern) en wat helpt bij het minimaliseren van de zwakte dat Wester Paviljoen geen visie/missie heeft. De oplossing start namelijk bij de positionering aanscherpen op bedrijf- en merkniveau en dit vervolgens door vertalen in de communicatiepositionering middels een contentmarketingstrategie.

Haalbaarheid

De richting is haalbaar als er gekeken wordt naar de sterktes en zwaktes. De oplossing gaat namelijk uit van de sterkte ‘sterke kernwaarden uitdragen’ vertalen in de communicatiepositionering. Daarnaast worden de zwaktes ‘onbenut talent’ en ‘onprofessionele mediacontent’ geminimaliseerd door gebruik te maken van de talenten van het huidige personeel.

Aanvaardbaarheid

Er is voldoende draagvlak voor de oplossingsrichting, omdat de eigenaresse heeft aangegeven de positionering van Wester Paviljoen te willen aanscherpen. Daarnaast heeft zij een hoge mate van interesse wat betreft contentmarketing, omdat er nog niet eerder op strategisch niveau is nagedacht over dit onderwerp en zij het bedrijf graag ziet door ontwikkelen op dit gebied. Ook zou zij graag zien dat de oplossingsrichting de doelgroep ‘zakelijke gast’ meer betreft. Daarbij heeft de doelgroep aangegeven meer betrokken te willen worden met de organisatie, wat met deze oplossing juist de bedoeling is. De oplossing zal echter wel energie, tijd en geld kosten. Echter, kunnen de kosten tot een minimum blijven als er zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van de kwaliteiten van de huidige personeelsleden.

CONCLUSIE HOOFDSTUK 5

Met dit hoofdstuk is de contextfase afgesloten. In samenspraak met de eigenaresse van Wester Paviljoen is er gekozen voor de oplossingsrichting ‘Creëer een contentmarketingstrategie wat gericht is op het uitdragen van de positionering van Wester Paviljoen’. De oplossingsrichting zal het fundament vormen van het tweede onderdeel van dit onderzoek, de concept- en contentfase.



CONCEPT & CONTENTFASE

DE TOFFE GAST

H6. KLANTPARTNERSCHAPSTRATEGIE

In dit hoofdstuk wordt de Klantpartnerschapstrategie toegelicht, die in het vorige hoofdstuk gekozen is als strategische oplossingsrichting. Vervolgens worden de relevante theorieën en modellen besproken die worden gebruikt voor het concept.

In het vorige hoofdstuk is de Klantpartnerschapstrategie gekozen als strategische oplossingsrichting, waarna de contextfase afgesloten kon worden. Het tweede deel van het onderzoek gaat nu verder in op de Klantpartnerschapstrategie, en bestaat uit twee onderdelen: het concept & de content.

Zoals gebleken is uit de contextanalyse positioneert Wester Paviljoen zich, volgens de Positioneringshiërarchie van Van Kralingen, op bedrijf- en merkniveau. Dat wil zeggen dat zij zich momenteel al in de markt positioneren met een gekozen merkidentiteit. Daarbij hebben zij geformuleerd met welke producten en diensten zij dat doen, langs welke distributiekanaalen dat verloopt en welke doelgroep zij daarbij willen aanspreken. Echter, hebben zij nog geen communicatiepositionering geformuleerd, waardoor de gewenste merkidentiteit en gekozen positionering niet (goed) gecommuniceerd worden.

6.1 Probleemstelling

De conceptfase heeft als doel invulling te geven aan de communicatiepositionering van Wester Paviljoen. Door de Klantpartnerschapstrategie van Treacy en Wiersema in te zetten, zal dit leiden tot een aanscherping van de communicatiepositionering. Door de aanscherping zal de merkidentiteit en gekozen positionering op een gewenste wijze aan de markt gecommuniceerd worden. Waarna het bij de doelgroep duidelijk wordt dat Wester Paviljoen heel het jaar door een leuke horecagelegenheid is, en niet alleen in de zomer. De probleemstelling is daarom aangescherpt voor de conceptfase naar: 'Met welk concept kan Wester Paviljoen de klantpartnerschapstrategie toepassen, zodat de klant meer betrokken wordt in de communicatiepositionering?'



6.2 Theoretisch kader

Ter aanvulling van hoofdstuk 2 zijn er modellen en theorieën bijgevoegd die toegepast zullen worden in de concept- en contentfase. Ten eerste wordt de positioneringsstrategie 'klantpartnerschap' van Treacy en Wiersema toegelicht en vervolgens de theorie over contentmarketing en de Contentstrategie van Petersen.

Positioneringsstrategie 'Klantpartnerschap'

De Klantpartnerschapstrategie van Treacy en Wiersema (2007) is een positioneringsstrategie waarbij klantrelatie een belangrijke rol speelt. Hierbij gaat het om langdurige klantrelaties aangaan door de producten en diensten aan te passen naar de behoefte van de klant. Op die manier wordt de loyaliteit en bereidheid van de klant verhoogd (Treacy & Wiersema, 2007).

Om ervoor te zorgen dat Wester Paviljoen heel het jaar door de voorkeur van de gasten heeft, moet de huidige positionering aangescherpt worden. Uit de contextanalyse is naar voren gekomen dat de doelgroep behoefte heeft aan meer betrokkenheid met de organisatie. Daarbij staan de kernwaarden 'eerlijk, laagdrempelig en gastvrij' centraal bij de bedrijfsvoering van Wester Paviljoen.

De behoefte van de doelgroep sluit dus goed aan bij de bedrijfscultuur van de organisatie en zo ook bij de klantpartnerschapstrategie.

De concurrentie, genoemd in hoofdstuk 4, heeft meer te maken met toeristen/passanten. Zij hoeven hierdoor geen langdurige relaties met gasten aan te gaan en positioneren zich daardoor informatieel (product/prijs). Wester Paviljoen zal het meer moeten doen met terugkerende gasten en langdurige klantrelaties. Door de Klantpartnerschapstrategie toe te passen, zal Wester Paviljoen zich onderscheiden ten opzichte van de concurrentie. Maar hoe doen zij dat?

Naast de voor de hand liggende elementen, zoals kwaliteit van de producten, goede dienstverlening en de prijs-kwaliteitverhouding, die op orde dienen te zijn, moet de klant tevens met de nieuwe strategie centraal komen te staan in de cultuur van de organisatie. Dat begint bij de visie en missie aanscherpen en zich te uiten in het gedrag en de communicatie van de organisatie en medewerkers. In hoofdstuk 7 is te lezen hoe de klantpartnerschapstrategie ingezet zal worden in het concept om de positionering aan te scherpen.

Contentmarketing

Om ervoor te zorgen dat de doelgroep (indirect) bewust wordt van de Klantpartnerschap positionering zal Wester Paviljoen hierover moeten communiceren. In dit geval in de vorm van content. In hoofdstuk 4 wordt de trend 'contentmarketing: creating shared value' kort toegelicht.

Content en contentmarketing zijn begrippen die vaak door elkaar gehaald worden. Met content bedoelt men 'de vorm en inhoud van een boodschap'. Met contentmarketing wordt bedoeld dat er op een strategische wijze content gemaakt en verspreid wordt die aansluit bij de behoefte van de klant, waardoor er nieuwe relaties aangegaan worden en bestaande relaties versterkt worden. Contentmarketing verschilt van gewone content, doordat er bij contentmarketing content gedeeld wordt via een doordachte mix van online en offline middelen met vooraf afgestelde doelen en indicatoren. De content moet dus voor de juiste doelgroep, op het juiste moment, op de juiste plaats verspreid worden. Op die manier wordt de dialoog met stakeholders gestimuleerd en de verspreiding van de content verhoogd. De content zorgt er dus eigenlijk voor dat er samen met de relaties gemeenschappelijke waarden worden behaald: creating shared value (Bruijntjes,n.d.) .



Contentstrategie: 6C-model

Bij contentmarketing moeten er doelen gesteld worden die aantoonbaar en meetbaar zijn (Petersen, 2014) . Om het doel van Wester Paviljoen te behalen 'heel het jaar door voorkeursmerk zijn', zal er een contentstrategie ontwikkeld moeten worden. Patrick Petersen heeft het 6C-model ontwikkeld waarbij er volgens een stappenplan gewerkt wordt aan het effectiever inzetten van content. Het stappenplan van het 6C-model zal de basis vormen voor de contentfase, welke te zien is in hoofdstuk 8.

CONCLUSIE HOOFDSTUK 6

In dit hoofdstuk is duidelijk geworden dat de Klantpartnerschapstrategie de basis zal vormen om de positionering van Wester Paviljoen aan te scherpen. De theorie over contentmarketing en het 6C-model van Petersen zal toegepast worden in de concept en contentfase.

H7. CONCEPT

In dit hoofdstuk zal het concept 'De Toffe Gast' worden uitgelegd. Allereerst wordt er toegelicht waar een creatief concept aan moet voldoen en vervolgens wordt er uitgelegd welke stappen worden doorlopen in het conceptontwikkelingsproces. De theorie die besproken is in het vorige hoofdstuk, worden in dit hoofdstuk gecombineerd en vertaald in het creatieve concept 'De Toffe Gast'.

Nu de klantpartnerschapstrategie gekozen is, kan er een concept ontwikkeld worden. Volgens Thobokholt moet een creatief concept voldoen aan de 3 A's:

1. Authentiek: past bij het merk, de merkwaarden en de identiteit
2. Aantrekkelijk: is voor de ontvanger relevant en op een aansprekende manier gecommuniceerd.
3. Afwijkend: is tussen de campagnes van de concurrentie opvallend en krijgt een heldere en eigen breinpositie (Thobokholt, 2014).

Om ervoor te zorgen dat het concept aan deze waarden voldoet, zijn er verschillende stappen doorlopen. Het figuur hiernaast laat zien welke dit zijn. In hoofdstuk 9 wordt het concept onder andere geëvalueerd op basis van de 3A's.



7.1 Conceptomschrijving

Het concept zal 'De Toffe Gast' worden genoemd. Het concept is een effectconcept, dat gefocust is op twee doelgroepen: de organisatie en de gast. Het effect van het concept is dat de gasten en het personeel zich meer betrokken voelen bij Wester Paviljoen. Het concept start bij 'extern winnen is intern beginnen'. Het personeel en het management wordt samengebracht, zodat zij met elkaar in dialoog gaan en zo bepalen hoe de toekomst er voor Wester Paviljoen uit gaat zien. Door samen de communicatiepositionering aan te scherpen, wordt er intern meer duidelijkheid en betrokkenheid gecreëerd. Het tweede deel van het concept heet, zoals de conceptnaam luidt 'De Toffe Gast', in dit deel staat de gast centraal. Door een Toffe Gast te worden kan de gast zelf bepalen hoe betrokken hij wil zijn met de organisatie. Wanneer een Toffe Gast een actieve bijdrage levert, kan hij meebeslissen over eventuele aanpassingen of toevoegingen op de huidige bedrijfsvoering. Hierdoor wordt het contact met het personeel frequenter, wat zorgt voor herkenning en persoonlijk contact. Dit resulteert uiteindelijk in meer betrokkenheid van de gast en meer interactie tussen het personeel, de organisatie en de gast.

Extern winnen is intern beginnen

De Klantpartnerschapstrategie van Treacy en Wiersema gaat uit van een organisatiecultuur waarbij de ondernemingsmissie de klant centraal stelt (Treacy & Wiersema, 2007). Uit de contextanalyse is naar voren gekomen dat Wester Paviljoen al duidelijke kernwaarden heeft, die gericht zijn op de klantbeleving. Echter hebben zij nog geen visie en missie geformuleerd. Om ervoor te zorgen dat alle neuzen dezelfde kant op komen te staan, moet er nagedacht worden over de huidige bedrijfs- en merkpositionering in combinatie met een nieuwe strategie. De medewerkers hebben aangegeven meer betrokken te willen worden in de bedrijfsvoering. Het concept biedt de werknemers daarom de ruimte om samen met het managementteam na te denken over de huidige positionering en hoe ze deze kunnen aanscherpen. Daarnaast is het belangrijk om met de nieuwe strategie de werknemers te trainen om klantgericht, flexibel en oplossingsgericht te zijn.

De toffe gast

Wanneer de organisatie, door het afronden van eerste deel van het concept, een heldere positionering heeft ingenomen, kan dit vertaald worden in het gedrag en de uitingen van de medewerkers. Uit de contextanalyse is naar voren gekomen dat de gasten van Wester Paviljoen graag op de hoogte willen blijven van ontwikkelingen binnen het bedrijf en daarover graag hun mening willen geven of over mee willen denken. De gasten willen dus graag meer betrokken worden bij Wester Paviljoen. In het tweede deel van het concept staat daarom de gast centraal.

Om ervoor te zorgen dat de gasten het gevoel hebben dat zij betrokken worden bij de organisatie kunnen zij een 'Toffe Gast' worden. Zij kunnen zichzelf aanmelden als 'Toffe Gast' en worden dan opgenomen in de community van Wester Paviljoen. Alle leden van de community krijgen de mogelijkheid om hun ideeën, mening en gedachtegoed te delen tijdens verschillende offline en online momenten. Alle input van de leden wordt geëvalueerd en besproken, waarna vervolgens teruggekoppeld wordt wat de handeling op de input gaat zijn. Op basis van de input wordt er daadwerkelijk een verandering of aanpassing doorgevoerd.

7.2 Doelgroep

Het concept zal zich focussen op een interne doelgroep en twee externe doelgroepen: de organisatie en de zakelijke en privé gast.

Organisatie

Het concept richt zich allereerst op de organisatie als geheel, zodat er meer duidelijkheid en betrokkenheid is binnen de organisatie. Uit de interviews met de medewerkers is naar voren gekomen dat zij de kernwaarden van Wester Paviljoen kennen en uitdragen. Echter is er nog geen visie en missie geformuleerd, wat voor onduidelijkheid zorgt. Daarnaast voelen de werknemers zich niet betrokken in het keuzeprocess van de bedrijfsvoering, terwijl hier wel interesse naar is. Door het concept worden de belangen van de medewerkers behartigd.

Zakelijke gast

Zoals in hoofdstuk 4 beschreven is, heeft Wester Paviljoen drie verschillende doelgroepen: zakelijke gast, privé gast en toeristen/passanten. De eigenaresse heeft aangegeven in de toekomst meer te willen richten op de doelgroep 'zakelijke gast'. Het concept is daarom voornamelijk gericht op de bestaande en potentiële zakelijke gast. Daarnaast is de doelgroep 'privé gast' doorgaans ook een belangrijke groep, waardoor de doelgroep 'privé gast' ook wordt opgenomen in het concept. De focus zal echter wel komen te liggen op de zakelijke gast.

7.3 Conceptdoelstelling

Doordat het concept opgesplitst is in twee onderdelen en daarbij twee verschillende doelgroepen aanspreekt, zijn er twee conceptdoelstellingen geformuleerd.

Extern winnen is intern beginnen

Creëer intern meer betrokkenheid en duidelijkheid over de merkidentiteit van Wester Paviljoen door het personeel te betrekken bij het aanscherpen van de communicatiepositionering.

De toffe gast

Laat de gast een actieve bijdrage leveren als Toffe Gast, zodat het gevoel de betrokkenheid met Westerpaviljoen verhoogd wordt.

7.4 Testen, leren, bijstellen

Het conceptidee en de content (zie hoofdstuk 8) zijn bij de doelgroep getest door gebruik te maken van de testmethode 'Build, Measure, Learn Cycle'. De testmethode is bekend van het boek 'The Lean

Startup' van Eric Ries (2011), waarbij er gewerkt wordt in korte cyclussen. Het startpunt is 'build' waarbij er snel een prototype gemaakt wordt, die vervolgens gemeten (measure) wordt bij de doelgroep. Met de resultaten van de meting wordt het concept aangescherpt of verbeterd (learn). De drie stappen worden steeds herhaald, waardoor het concept snel veranderd/aangescherpt wordt (Ries, 2011).

Om te achterhalen of De Toffe Gast voldoet aan de eisen van een goed concept is deze getest onder de doelgroep. Gezien het concept gericht is op twee doelgroepen, zijn de testen ook afgenomen onder het personeel en de gasten. De testen zijn afgenomen in de vorm van interviews. De feedback die verkregen is uit de interviews heeft bepaalde inzichten opgeleverd, die tot het aanscherpen van het concept hebben geleid. De interviewvragen en de volledige testresultaten zijn te vinden *in bijlage 7*.

Leren

Gezien het concept gericht is aan twee doelgroepen, zijn de belangrijkste inzichten gegroepeerd. Daarnaast zijn de belangrijkste inzichten van de eigenaresse ook opgenomen.

Belangrijkste inzichten personeel:

- Vernieuwend concept wat de belangen behartigt van het personeel en de gast.
- Vraagt veel van personeel: niet iedereen staat te wachten om extra aandacht aan de gast te besteden.
- Verwachting dat er een nieuwe doelgroep aangesproken zal worden: yuppen (jonge stadsbewoner die snel carrière gemaakt heeft en een exclusieve, trendgevoelige levensstijl heeft)

Belangrijkste inzichten gasten:

- Interessant en vernieuwend concept, wat past bij de huiskamersfeer van Wester Paviljoen.
- Anonimiteit van de gasten die geen Toffe Gast willen worden, moet gewaarborgd blijven.

Belangrijkste inzichten Marjolein van Staten:

- Het is niet haalbaar om alle personeelsleden erbij te betrekken, er moet een balans gevonden worden.
- Afbakening: er moet geselecteerd worden over welke onderwerpen gecommuniceerd wordt en in welke mate de doelgroep zeggenschap heeft.

Bijstellen

Het personeel en Marjolein hebben feedback gegeven dat het ambitieus is om iedereen binnen de organisatie te betrekken bij het concept. Daarnaast is het niet haalbaar om over alle lopende zaken binnen Wester Paviljoen te communiceren naar iedereen. Er is daarom gekozen om het concept bij te stellen:

Tijdens de kick-off bijeenkomst worden er zogeheten 'Toppers' aangesteld. Iedereen die aanwezig is mag zichzelf vrijwillig opgeven. De vijf meest geschikte kandidaten worden gekozen door een stemronde onder het personeel en het management. Zij worden het aanspreekpunt voor alles omtrent het concept. Dat houdt in dat het management naar hen zal communiceren welke ontwikkelingen er zijn en zij zullen degene zijn die aanwezig zijn tijdens Toffe Gast evenementen. Voordat de maandelijkse nieuwsbrief verschijnt, wordt er kort vergaderd met de Toppers en het management. In deze vergaderingen wordt het concept geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. *In bijlage 11* wordt uitgelegd hoe de evaluatie in zijn werk gaat.

CONCLUSIE HOOFDSTUK 7

Het concept 'De Toffe Gast' richt zich op twee doelgroepen: de organisatie en de gast. De Klantpartnerschapstrategie van Treacy en Wiersema vormt de basis van het concept, waardoor het doel van het concept is 'de klant centraal stellen'. Het concept start bij het aanscherpen van de positionering in samenspraak met de medewerkers en het management. Vervolgens richt het concept zich op de samenwerking en betrokkenheid van de gast. Het concept is onder de doelgroep getest en vervolgens aangescherpt. Er worden vijf personeelsleden aangesteld die het aanspreekpunt zijn voor het personeel en het management voor alle zaken rondom De Toffe Gast. Hierdoor wordt de haalbaarheid van het concept verhoogd.

H8. CONTENT

In hoofdstuk 7 is het concept De Toffe Gast beschreven, wat in dit hoofdstuk verder uitgewerkt wordt in de middelen en bijpassende content. De middelen voor het concept zijn gebaseerd op de Klantpartnerschappprincipes van Treacy & Wiersema. De content is gemaakt volgens het stappenplan van het 6-C model van Patrick Petersen. Dit model wordt gebruikt om de focus te houden op het effectief en strategisch inzetten van content en is uitgewerkt in een contentkalender.

Zoals in het vorige hoofdstuk beschreven is, bestaat het concept uit twee onderdelen die gericht zijn op twee doelgroepen. De content is daarom ook onderverdeeld in twee groepen en is aangepast naar de doelgroep. Het concept is uitgewerkt in verschillende middelen en content, welke volgens het stappenplan van het 6-C model van Patrick Petersen en de Klantpartnerschappprincipes van Treacy & Wiersema gecreëerd is.

8.1 Het 6-C model

Het concept is uitgewerkt in een aantal middelen die te vinden zijn in paragraaf 8.2. Bij deze middelen hoort content, die gecreëerd is aan de hand van het 6-C Model van Patrick Petersen. Het 6-C model wordt gebruikt als een handige checklist, zodat de content krachtig en strategisch van aard is. De content is opgenomen in een contentkalender, welke te zien is *in bijlage 9*. De checklist die doorlopen wordt is:

1. Contentcreatie
Draagt de content bij aan de doelstellingen?
2. Channels
Via welke kanalen wordt de content verspreid en past de content bij het kanaal?
3. Crossmedia
Versterkt de content van de verschillende kanalen elkaar?
4. Curatie
Gebruik je je eigen content of gebruik je die van anderen?
5. Community
Past de content bij de community?
6. Comfort
Is de content aantrekkelijk en makkelijk behapbaar voor de doelgroep?

8.2 Middelen en content

Om invulling te geven aan het concept zijn er een aantal middelen gekozen om de conceptdoelstellingen te behalen. Treacy en Wiersema stellen in hun boek 'The disciplines of market leaders' (1995) dat er aan 5 verschillende principes gewerkt moet worden om de Klantpartnerschap positionering in te kunnen nemen:

- Cultuur: klantgericht zijn, mindset 'klant is koning'
- Organisatie: vakbekwaam, actieve klantenservice
- Managementsystemen: beloningen op basis van klantenfeedback
- Informatietechnologie: linken van interne en externe informatie, aanbod afstemmen op wensen van de klant
- Kernprocessen: klanten werven en behouden, oplossingen ontwikkelen, flexibele werkprocedures (Treacy & Wiersema, 1995).

Op basis van deze theorie in combinatie met de conceptdoelstellingen zijn er middelen uitgewerkt met bijpassende content. Daarnaast is er *in bijlage 9* een contentkalender te vinden, waarin alle middelen en content schematisch verwerkt zijn.

Extern winnen is intern beginnen

- Kick-off bijeenkomst

Het eerste middel van het concept is de kick-off bijeenkomst en fungeert als startpunt van het concept. Voor de kick-off worden alle medewerkers van Wester Paviljoen uitgenodigd. Tijdens deze bijeenkomst wordt duidelijk gemaakt dat Wester Paviljoen hun positionering gaat aanscherpen met behulp van de input van alle medewerkers van de organisatie. De Klantpartnerschapstrategie wordt geïntroduceerd. Daarnaast krijgen alle medewerkers een overzicht met punten met betrekking tot de huidige situatie, merkidentiteit (inclusief huisstijl) en gewenste situatie.

Doel: De kick-off bijeenkomst moet ervoor zorgen dat de medewerkers van Wester Paviljoen het gevoel krijgen dat zij betrokken worden in de bedrijfsvoering. Daarnaast geeft de kick-off de medewerkers de gelegenheid om alvast na te denken over hoe zij de positionering van Wester Paviljoen zouden aanscherpen.

Draagt bij aan principe Treacy & Wiersema: kernprocessen

Content: De kick-off bijeenkomst is opgenomen in een contentkalender die terug te vinden is *in bijlage 9*.

- Groepsdiscussies/inspirerende sessies

Het tweede deel van 'extern winnen is intern beginnen' is een maandelijks terugkerende groepsdiscussie/inspirerende sessie. De eerste groepsdiscussie wijkt af van de andere groepsdiscussies, omdat hierin de aanscherping van de positionering van Wester Paviljoen besproken wordt. Wanneer de positionering aangescherpt is, staat de vraag in de volgende groepsdiscussies centraal: 'hoe gaan wij onze positionering uitdragen?'.

Tijdens de groepsdiscussies wordt de koers van Wester Paviljoen besproken en zijn alle medewerkers welkom. Tijdens de groepsdiscussies krijgen alle medewerkers de mogelijkheid om hun persoonlijke visie, pijnpunten, ideeën of andere gedachtegoed met het team te delen. Er is vervolgens ruimte om hierover te discussiëren of om in dialoog te gaan. Alle inzichten worden aan het einde van de discussie samengevat en omgezet naar concrete doelen met bijbehorende middelen. In de sessies erna wordt er teruggekoppeld naar voorgaande sessies om de voortgang van de gezette doelen te meten.

Doel: De medewerkers hebben een actieve bijdrage aan het bepalen van de bedrijfsvoering. Hierdoor wordt er een saamhorigheidsgevoel gecreëerd en voelen de medewerkers zich betrokken en gewaardeerd. Daarnaast is het voor alle medewerkers duidelijk wie Wester Paviljoen is en hoe zij dat moeten uitdragen.

Draagt bij aan principe Treacy & Wiersema: cultuur, kernprocessen

Content: Alle inzichten en gestelde doelen worden na de discussie/sessie samengevat in een *digitale nieuwsbrief*. In de nieuwsbrief worden ook andere zaken vermeld als: agendapunten, bijzonderheden, data van trainingen, etc. De nieuwsbrief is te vinden *in bijlage 8*.

- Trainingen

Bij de nieuwe strategie staat de klant centraal, wat betekent dat de medewerkers klantgericht moeten zijn. Om te zorgen dat alle medewerkers op hetzelfde niveau met betrekking tot klantgerichtheid, flexibiliteit en oplossingsgerichtheid zijn, worden er trainingen aangeboden. De trainingen worden gegeven door specialisten op het gebied van gastvrijheid en klantgerichtheid. Alle medewerkers zijn verplicht om deel te nemen aan de trainingen.

Doel: het doel van de trainingen is ervoor zorgen dat alle medewerkers op een minimaal niveau gastvrij, flexibel, oplossingsgericht en klantgericht zijn. Hierdoor draagt Wester Paviljoen uit dat zij echt de Klantpartnerschap positionering hebben ingenomen.

Draagt bij aan principe Treacy & Wiersema: managementsystemen, informatietechnologie, organisatie

Content: De trainingen zijn opgenomen in de contentkalender die terug te vinden is *in bijlage 9*.

De Toffe Gast

- Kick-off 'de Toffe Gast'

Om de gasten te attenderen dat Wester Paviljoen een nieuw concept heeft, worden er zowel online- als offlinemiddelen ingezet. In de zaak worden er flyers neergelegd en online worden er posts geplaatst, waarin uitgelegd wordt wat het concept precies inhoud. De medewerkers maken de gasten enthousiast om ook een Toffe Gast te worden. Dit kunnen zij doen door zich in te schrijven middels een e-mail. Hierin moet vermeld worden wie de gast is, welke type gast zij zijn (zakelijk/privé) en van welke acties/evenementen zij op de hoogte willen worden gehouden.

Doel: De gasten attenderen op het nieuwe concept 'de Toffe Gast' en enthousiasmeren om toffe gast te worden. Daarnaast worden de gegevens van de Toffe Gasten verzameld en verwerkt, zodat er in de toekomst gericht gecommuniceerd kan worden.

Draagt bij aan principe Treacy & Wiersema: informatietechnologie

Content: De content bestaat uit een social mediapost en flyer waarin duidelijk wordt wat het concept 'de toffe gast' inhoud. De uitwerking hiervan is terug te vinden *in bijlage 8*.

- Evenementen

Per seizoen of rondom belangrijke feestdagen worden er evenement georganiseerd waarbij de toffe gasten worden uitgenodigd. Deze evenementen kunnen variëren van proeverijen, netwerkborrels of muziekavonden. De Toffe Gasten worden via social media en online nieuwsbrieven op de hoogte gehouden van aankomende evenementen. Zij kunnen zich middels een email aanmelden voor de evenementen. In grote lijnen zien de verschillende evenementen er zo uit:

- Proeverijen
Tijdens de proeverijen worden er een selectie van gerechten en/of dranken aan de gasten voorgelegd. De gasten mogen feedback geven en hun top drie doorgeven aan het personeel. In samenspraak met het personeel/management wordt het beste gerecht/drank op de nieuwe kaart gezet of als tijdelijke special aangeboden.
- Netwerkborrels
Zakelijke gasten krijgen de mogelijkheid om netwerkborrels te houden, zodat zij hun bestaande netwerk kunnen onderhouden of nieuwe connecties kunnen aangaan. Een gedeelte van de zaak zal speciaal afgezet en ingericht worden, zodat de zakelijke gasten in alle rust en gemak kunnen netwerken.
- Muziekavonden
Tijdens de muziekavonden wordt er opgetreden door getalenteerde (vaste) gasten of muzikanten die voorgedragen zijn door de Toffe Gasten. Afhankelijk van de hoeveelheid aanmeldingen wordt bepaald hoeveel optredens er zijn en hoe lang de avond duurt.

Doel: De proeverijen hebben als doel de gasten het gevoel te geven dat zij betrokken worden in het besluitproces, doordat zij inspraak hebben op de kaart. De netwerkborrels hebben het doel de zakelijke gast meer bezoeken te laten brengen, doordat zij de kans krijgen om in een geschikte sfeer zaken te doen en een potentieel netwerk te bereiken. De muziekavonden hebben, net als de proeverij en de netwerkborrels, het doel binding te creëren met Wester Paviljoen.

Draagt bij aan principe Treacy & Wiersema: informatietechnologie, kernprocessen

Content: De content per evenementen is afhankelijk van het budget en de hoeveelheid aanmeldingen. Alle evenementen worden vooraf op social media gedeeld en mondeling gecommuniceerd naar de gasten. De uitwerking van een mogelijke post is te zien *in bijlage 8*.

Online content

- Polls

Op social media zullen verschillende polls gehouden worden. In de polls wordt de mening van de gast gevraagd over verschillende onderwerpen. De mening van de gasten wordt meegewogen in het maken van bepaalde beslissingen of op z'n minst gezien als een indicatie van wat de gasten willen of vinden. Onderwerpen die aan bod komen zijn:

1. Evenementen
2. Bedrijfsvoering
3. De menukaart

Doel: Het doel van de polls is het achterhalen van de mening van de gasten, zodat hierop ingespeeld kan worden. Daarnaast fungeert de poll ook als middel om de gasten het gevoel te geven meer zeggenschap te hebben.

Draagt bij aan principe Treacy & Wiersema: informatietechnologie, managementsystemen

- Digitale nieuwsbrieven

Alle Toffe Gasten moeten zich aanmelden via een email en hebben daarbij aangegeven of zij informatie/updates willen ontvangen. De nieuwsbrieven worden maandelijks verstuurd en bevatten onderwerpen zoals: agenda, evenementen, updates en de spotlight.

Doel: De nieuwsbrieven hebben als doel de gasten op de hoogte te stellen van ontwikkelingen en andere belangrijke zaken.

Draagt bij aan principe Treacy & Wiersema: informatietechnologie

- Column toffe gasten

Wester Paviljoen heeft veel verschillende gasten uit alle lagen van de maatschappij. Iedere gast is uniek en heeft een eigen verhaal. De één vindt het publiceren interessant en waardevol, de ander minder. Op social media wordt er maandelijks een ingezonden column gepubliceerd op social media. Op die manier leren de gasten elkaar onderling niet alleen beter kennen, maar het personeel de gasten ook.

Doel: Het doel van de column is de community online met elkaar in gesprek laten gaan. Daarnaast fungeert de column ook als middel om de gasten en het personeel beter te leren kennen.

Draagt bij aan principe Treacy & Wiersema: informatietechnologie

- Zakelijke spotlight

Iedere maand wordt er een bedrijf uitgelicht in de nieuwsbrief en op de social mediakanalen. Hierin krijgt een bedrijf de mogelijkheid om hun bedrijf of product te promoten, zodat er op zakelijk niveau meer bedrijvigheid is en meer gasten aangetrokken worden tot Wester Paviljoen.

Doel: Het doel van de zakelijke spotlight is de zakelijke gast meer te verbinden aan Wester Paviljoen. Er moet een gevoel gecreëerd worden dat er zakelijk gezien meer te behalen valt in Wester Paviljoen.

Draagt bij aan principe Treacy & Wiersema: kernprocessen

8.3 Testen, leren, bijstellen

Zoals in hoofdstuk 7.4 kort beschreven is, wordt het concept aan de hand van content getest. Gezien het concept gericht is op twee doelgroepen, zijn de testen ook afgenomen onder het personeel en de gasten. De testen zijn afgenomen in de vorm van interviews, waarbij het personeel een flyer en een nieuwsbrief voorgelegd heeft gekregen en de gasten een flyer, moodboard en poll.

De feedback die verkregen is uit de interviews heeft bepaalde inzichten opgeleverd, die tot het aanscherpen van de content heeft geleid. De interviewvragen en de volledige testresultaten zijn te vinden in bijlage 7.

Leren

De feedback is verwerkt naar belangrijkste inzichten per doelgroep.

Belangrijkste inzichten personeel:

- Flyer: duidelijk en mooi vormgegeven, het wekt interesse op.
 - Afbeelding vervangen voor een afbeelding met mannen en vrouwen.
 - Kleurgebruik aanpassen dat de tekst beter te lezen is.
- Nieuwsbrief: de perfecte oplossing om het personeel op de hoogte te stellen.
 - Afbeeldingen vervangen voor eigen afbeelding van Wester Paviljoen.
 - De gele rand doortrekken over de afbeeldingen.
 - Minder gebruik maken van verschillende lettertypes.
 - Extra topic toevoegen: werknemer van de maand/introductie personeel.

Belangrijkste inzichten gasten:

- Flyer: duidelijk en mooi vormgegeven.
 - Verwerken dat het niet alleen om de kaart gaat.
 - Kleurgebruik aanpassen dat de tekst beter te lezen is.
- Moodboard: simpel vormgegeven, mist creativiteit.
 - Wekt geen gevoel op.
 - Meer afbeeldingen toevoegen.
 - Data/informatie in geschreven tekst toevoegen.
- Poll: duidelijk en simpel.

Belangrijkste inzichten Marjolein van Staten:

- Flyer: trekt de aandacht, mooi vormgegeven, past bij Wester Paviljoen
 - De tekst beter leesbaar maken.
- Nieuwsbrief: mooi vormgegeven, meteen duidelijk voor het personeel.
 - Gele rand doortrekken over de afbeeldingen.
 - Minder gebruikmaken van verschillende lettertypes.

Bijstellen

De flyer, de nieuwsbrief en het moodboard zijn op basis van de belangrijkste inzichten, die hierboven genoemd zijn, aangepast. De aangepaste content is te vinden *in bijlage 8*.

CONCLUSIE HOOFDSTUK 8

Het concept is uitgewerkt in middelen en content die gebaseerd zijn op de theorie van Treacy en Wiersema. Door de groepsdiscussies/inspiratie sessies wordt het personeel betrokken in het besluitproces van de aanscherping van de positionering. Daarnaast krijgt het personeel trainingen om de Klantpartnerschapstrategie uit te dragen. Hierdoor worden de belangen behartigd van het personeel. De gasten van Wester Paviljoen krijgen vele middelen aangereikt om meer betrokken te zijn met de organisatie. Door de samenhang tussen alle middelen blijft Wester Paviljoen trouw aan hun eigen merkidentiteit, maar luisteren daarnaast ook zorgvuldig naar wat de klant adviseert. Hierdoor kunnen zij de klantpartnerschap positionering goed innemen. De content is getest onder de doelgroep. De feedback van de content is verwerkt door het kleurgebruik in de flyer aan te passen, zodat deze beter leesbaar is. Daarnaast is de nieuwsbrief meer uniform gemaakt door 1 lettertype te hanteren. De aangepaste content is terug te vinden in bijlage 8.

H10. EVALUATIE CONCEPT & CONTENT

In dit hoofdstuk wordt het concept en content geëvalueerd aan de hand van de 3A's van Thobokholt, het draagvlak, de accountability en de mate van innovatie. Afsluitend wordt er een advies gegeven en doorverwezen naar het adviesdocument.

Zoals in hoofdstuk 7 besproken is, moet een creatief concept volgens Thobokholt voldoen aan de 3 A's. Het concept wordt op basis van de 3 A's, het draagvlak voor het concept binnen de organisatie, de accountability en de mate van innovatie geëvalueerd.

Authentiek

Het concept start intern met een kick-off waarbij het personeel en het management samen brainstormen over hoe Wester Paviljoen hun positionering kan aanscherpen. Zaken als de merkidentiteit, visie, missie en huisstijl komen onder andere aan bod. Het concept zorgt als het ware ervoor dat de manier waarop de aangescherpte communicatiepositionering uitgedragen wordt, past bij de organisatie. De klantpartnerschapstrategie wordt in combinatie met de sterke kernwaarden ingezet om de doelgroep centraal te stellen in de bedrijfsvoering. Hierdoor worden de belangen van het personeel en de doelgroep behartigd. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het concept de huidige merkidentiteit waarborgt en dus authentiek is.

Aantrekkelijk

De content is in de huisstijl vormgegeven, waardoor het voor de doelgroep gelijk duidelijk is dat 'De Toffe Gast' een concept is van Wester Paviljoen. Er is voor de content gebruik gemaakt van eigengemaakte afbeeldingen, waardoor er herkenning gecreëerd wordt en de doelgroep zich identificeert in het concept. Daarnaast zal de content verspreid worden op verschillende kanalen, zodat de doelgroep op het juiste moment bereikt wordt. Alle ondervraagden hebben aangegeven de content aantrekkelijk te vinden.

Afwijkend - innovatief

Het concept is een innovatief concept, omdat het vernieuwend is voor Wester Paviljoen. De huidige bedrijfsvoering wordt geoptimaliseerd door in te spelen op de trend 'contentmarketing'. Hierdoor wordt er online content gedeeld en de dialoog met de doelgroep aangegaan. Daarnaast wordt er door de inschrijvingen gegevens van de doelgroep verzameld. Deze data kan in de toekomst van pas komen voor communicatie- en marketingdoeleinden. Tot slot heeft niemand van de ondervraagde ooit eerder van een soortgelijk concept gehoord in de horecabranche. Wester Paviljoen is daardoor vooruitstrevend en innovatief.

Draagvlak

Het personeel en de eigenaresse hebben tijdens de testfase aangegeven dat zij het concept willen uitvoeren. Het concept voldoet aan de wensen van de opdrachtgever, omdat het concept ervoor zorgt dat de doelgroep meer verbonden wordt met de organisatie en gestimuleerd wordt om vaker terug te keren. Het communicatieprobleem waar Wester Paviljoen mee kampt, welke te vinden is in de inleiding, wordt door dit concept verholpen.

Het personeel is enthousiast geworden over het concept, omdat 'extern winnen is intern beginnen' onderdeel van het concept is. Door dit element worden de belangen van het personeel behartigd, doordat zij meer betrokken worden in het keuzeprocess van de bedrijfsvoering van Wester Paviljoen. Binnen Wester Paviljoen is er dus voldoende draagvlak voor het concept.

Financiële onderbouwing

Om het concept te kunnen uitvoeren zal er een investering gedaan moeten worden. De kosten voor het concept vallen relatief gezien laag uit, omdat de meeste workshops gratis gegeven worden door leveranciers. Daarnaast zijn er intern medewerkers die specialist zijn op verschillende gebieden

(fotografie, communicatie, marketing, wijn, etc.), waardoor de kosten ook gedrukt kunnen worden. Het concept vraagt echter wel veel tijd van de medewerkers. Het maken van content, het verspreiden van content, het organiseren van evenementen, het verwerken van de data die verzameld wordt, etc. etc. Het kost allemaal tijd. En tijd kost geld. *In bijlage 10* is een financiële onderbouwing voor het concept De Toffe Gast te vinden.

Accountability

Om te achterhalen of het concept succesvol is en meerwaarde oplevert, moet er gemeten worden wat de resultaten zijn van het concept. Deze resultaten moeten verantwoorden of het financieel aantrekkelijk is voor Wester Paviljoen om het concept door te zetten. Omdat het concept nog uitgevoerd moet worden, kunnen er nog geen uitspraken gedaan worden over de accountability. *In bijlage 11* wordt uitgelegd hoe Wester Paviljoen het effect van het concept kan meten.

Impact organisatie

Het implementeren van het concept zal een flinke impact hebben in de organisatie. Er wordt veel van het personeel gevraagd, doordat zij degene zijn die het concept moeten uitdragen en zo langdurige klantrelaties moeten opbouwen. Om de impact voor het personeel te verminderen, zijn er 5 Toppers aangesteld die hoofdzakelijk het concept uitdragen en zo het andere personeel ontlasten. Daarnaast wordt het gehele concept bewaakt door een Super Topper. Hierdoor hoeven andere personeelsleden zich niet bezig te houden met het terugkoppelen van feedback, contentcreatie, etc.

Adviesdocument

Het advies aan Wester Paviljoen is om het concept 'De Toffe Gast' uit te voeren. Om in de praktijk het concept te kunnen uitvoeren, is er een adviesrapport gemaakt. Hierin is het volledige advies, het implementatieplan, de tijdsplanning en de financiële onderbouwing te vinden.

LITERATUURLIJST

Adviesraad Programmering en trends van Logeion. (2018). *Trends Logeion 2018/2019*. Geraadpleegd van <https://www.logeion.nl/k/news/view/172915/102549/de-logeion-communicatietrends-2018-2019-zijn-bekend.html>

Barklon, E. (2016). *Hoe beïnvloed technologie de horeca?* Geraadpleegd van <https://www.lightspeedhq.nl/blog/technologie-en-de-horeca/#restaurant>

Bruintjes, J. (n.d.). *Wat is contentmarketing?* Opgehaald van <https://joerybruijntjes.nl/contentmarketing/definitie/>

CBS. (2018). *Bedrijven; bedrijfstak*. Opgehaald van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/81589NED/table?dl=12C41>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018). *Werkzame beroepsbevolking; gemiddeld inkomen*. Geraadpleegd van <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=83686NED&LA=NL>

Dietrich, G. (2018). *PR Pros Must Embrace the PESO Model*. Geraadpleegd van <https://spinsucks.com/communication/pr-pros-must-embrace-the-peso-model/>

Doelen, A & Weber, A. (2009). *Organiseren en Managen*. Groningen: Noordhoff.

EURIB Team. (2010). *Positioneringshiërarchie van Van Kralingen*. Geraadpleegd van <https://www.eurib.net/positioneringshierarchie-van-van-kralingen-2/>

Fischer, T & Julsing, M. (2015). *Onderzoeksvaardigheden*. Groningen: Noordhoff. Tweede druk.

Floor, J.M.G. & Van Raaij, W.F. (2015). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen: Noordhoff uitgevers.

Gemeente Rotterdam. (2018). *Rotterdam Demografie*. Geraadpleegd van https://www.rotterdam.nl/wonen-leven/taal-en-gezondheid/Gemeente_Rotterdam_Infographics_Durftezeggen_04.pdf

Koninklijke Horeca Nederland. (2016). *Factsheet Trends in horeca*. Geraadpleegd van <file:///C:/Users/Jessica/Downloads/Factsheet%20Trends%20in%20de%20horeca%20KHN.pdf>

Michels, W. (2016). *Communicatiestrategie*. Groningen: Noordhoff. Tweede druk.

Michels, W. (2013). *Communicatie handboek*. Groningen: Noordhoff. Vierde druk

Ministerie van Economische Zaken. (2006). *Strijdige regels*. Geraadpleegd van <http://www.horeca-wijzer.nl/pdf/horecakompas.pdf?objectid=144283#>

Petersen, P. (2014). *Handboek Content Strategie*. Adfo Books.

Ries, E. (2011) *The Lean Startup*. Penguin Books Ltd.

Riezebos, R. (2011). *Positioneren. Stappenplan voor een scherpe positionering*. Amsterdam, Nederland: Boom Lemma Uitgevers. Tweede druk.

Smart cities. (n.d.). Geraadpleegd op 27 juni 2018 van <https://wisdomofthecrowd.nl/trends/smart-cities/>

Thobokholt, B. (2014). *Copy & Concept*. Groningen: Noordhoff uitgevers. Vijfde druk.

Treacy, M. & Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders*. Verenigde staten. Perseus Publishing.

Van de Hei, L. (2017). *Horeca en detailhandel profiteren van consumptiegroei*. Geraadpleegd van <https://economie.rabobank.com/publicaties/2017/maart/nederland-horeca-en-detailhandel-profileren-consumptiegroei/>

Van Leeuwen, D. (2017). *10 ontwikkelingen die we niet mogen missen in 2018*. Geraadpleegd van <https://www.adformatie.nl/media/10-ontwikkelingen-die-we-niet-mogen-missen-2018>

Vos, M. & Schoemaker, H. (2004). *Accountability van communicatiebeleid. Communicatiekwaliteit meten met de balanced scorecard*. Boom Onderwijs.

Wester Paviljoen. (2016). Geraadpleegd van <https://www.facebook.com/westerpaviljoen/photos/a.216457008464756/1015860651857717/?type=3&theater>

Wu, T. *SFA-Matrix learning strategic choice*. (2010). Opgehaald van https://www.tolobranca.nl/wp-content/uploads/2015/08/SFA-Matrix-learning_strategic_choice.pdf

BIJLAGE 1- INTERVIEW EIGENAAR

Marjolein van Staten

1. Wat is Wester Paviljoen?
Een grand cafe in Rotterdam. Ik denk wel een van de bekende namen in Rotterdam.
2. Hoeveel werknemers zijn er?
Op dit moment 51. Dat schommelt een beetje tussen de 40 en de 50. In het terrasseizoen dan zitten we meestal net boven de 50 en in de winter valt er wel wat af. Dan zitten we tussen de 40 en de 45.
3. Hoeveel gasten kunnen binnen en buiten plaatsnemen?
Zittend kunnen er binnen 100, maar aan de bar kunnen er wat mensen staan. Dan zit je rond de 150 binnen. Buiten hebben we 120 zitplaatsen, maar dat ligt een beetje aan de opstelling. Als we borrels binnen hebben en we de tafels weghalen, dan kunnen we 300 tot 400 man kwijt. Maar dat gebeurt eigenlijk bijna nooit. In de zomermaanden zijn we dus twee keer zo groot.
4. Hoe lang ben jij eigenaar van WP?
Inmiddels 9,5 jaar.
5. Wat is de doelgroep van WP?
Dat hebben we niet zeg ik altijd. ik denk dat wij doordat we heel laagdrempelig zijn, voor iedereen toegankelijk zijn. Doordeweeks zie je 's ochtends veel omwonenden die een kopje koffie komen doen voordat ze gaan werken. Je hebt winkelend publiek. In het weekend zie je gezinnen met kindjes. Zakelijk hebben we veel, dat is voornamelijk doordeweeks en voornamelijk met borrels. In het weekend heb je dat niet. Dus eigenlijk zijn we voor iedereen toegankelijk en komt er ook van alles. Het enige wat er nog niet komt is wat jonger publiek. Als je naar de gemiddelde leeftijd kijkt, is dat of heel jong of wat oudere mensen.
6. Wat zijn de kernwaarden van Wester Paviljoen?
Laagdrempelig en gastvrij. Ik hoop dat wij ons onderscheiden door het personeel wat wij hebben lopen. Er zijn tegenwoordig zoveel zaken en ook zaken waar je echt goed kan eten, maar waar de bediening niet helemaal top is. Het valt mij vaak op dat het eten dan wel erg lekker is, maar als een iemand aan je tafel staat die er duidelijk geen zin in heeft. Kwalitatief en eerlijk eten, ik denk dat wij met mooie producten werken en daar een mooie prijs voor vragen. Soms zouden we voor de kwaliteit van het eten wel iets meer mogen vragen, maar doordat wij een grand cafe zijn, doen we dat niet. Wat de dranken betreft is de koffie echt een hardloper. Iedereen die bij ons de koffie zet, moet verplicht op koffiecursus. Op die manier proberen we een constant hoog niveau te behalen.
7. Wat is de visie, missie, doelstellingen?
De visie het laagdrempelig zijn. Iedereen moet zich hier thuis en welkom voelen. De missie is denk ik de huidige visie bewaken. Ik denk dat wij al aardig op weg zijn met het huidige WP. We willen dan wel een stuk gaan uitbreiden, dat vormt een nieuwe uitdaging. Ik denk dat we de doelgroep kunnen uitbreiden met bijvoorbeeld mensen vanuit het Erasmus MC, dat zou wel een doelstelling kunnen zijn.
8. Wat is de bedrijfsstructuur? (top-down etc)
Rody en ik staan bovenaan de Pyramide. Hij doet de keuken en ik doe het café. Hij werkt samen met de chef en de sous-chef en daaronder vallen de zelfstandig werkende koks. Ik doe samen met de bedrijfsleider en de assistent-bedrijfsleider de bediening. Daaronder vallen de dagelijks leiders, DL-ers, zij bepalen wat de taken zijn voor iedereen. Daaronder vallen nog de kelners.
9. Wat is de manier van leiderschap?
Ik denk dat meewerken, de manier is waarop je het meest betrokken blijft met je personeel. De betrokkenheid is denk ik erg belangrijk. Hoewel ik misschien bovenaan de Pyramide sta, voelt dat voor mij helemaal niet zo.

10. Waaraan moet een goede werknemer voldoen? Hoe is iemand een goede wper?
In principe is ervaring wel belangrijk, maar geen ervaring zorgt er wel voor dat we iemand kunnen kneden, zodat ze bij Wester Paviljoen passen. Ik denk dat alles wel aan te leren is. Op communicatiegebied moeten ze goed kunnen luisteren en open en vriendelijk zijn.
11. Waarin onderscheid wp zich van haar concurrentie? En wie zie jij als concurrentie?
Onze concurrentie: niemand en iedereen. In de afgelopen jaren is er heel veel horeca bijgekomen in Rotterdam. Het is niet meer vanzelfsprekend dat je goede omzetten blijft raaien. Ik denk dat wij ons best moeten doen, dan bedrijven die midden in het centrum zitten. Mensen moeten hun best doen om hier te komen. Ik hoop dat wij ons onderscheiden door de vriendelijkheid en gastvrijheid van het personeel. Ik denk dat ons terras ook een grote onderscheidende factor is. Ik durf wel te zeggen dat we een van de grootste en meest zonnige terras hebben van Rotterdam. Loos, hotel New York en Dudok zijn wel concurrenten, daar zitten gasten die hier ook zitten. Maar ik kan me voorstellen dat je ook niet iedere dag in dezelfde tent wil zitten, dat je wil blijven rouleren. Horeca in de directe omgeving vind ik geen directe concurrentie. Ik denk juist eerder wederzijdse aantrekkingskracht. De Witte de With is eigenlijk alleen maar horeca achter elkaar, dat zou van mij ook hier mogen.
12. Wat zijn de sterktes van WP?
De grote van de zaak is een sterkte en zwakte. Doordat we zo groot en dat huiskamerachtige hebben, denk ik dat we laagdrempelig zijn. Dat daarom veel mensen hierheen komen. De naamsbekendheid is ook een sterkte. We zijn al meer dan 25 jaar een echt begrip in Rotterdam.
13. Wat zijn de zwaktes van WP?
De grote van de zaak kan er ook voor zorgen dat het op momenten van stilte er ongezellig uitziet.
14. Wat zijn de kansen voor WP?
We willen gaan uitbreiden. Het stuk hiernaast is eindelijk vrijgekomen, waardoor we 100 m² erbij kunnen krijgen. We hopen daardoor een wat jongere doelgroep aan te trekken.
15. Wat zijn de bedreigingen voor WP?
Ik denk dat veel panden geen horecaverunning hebben, waardoor de Nieuwe Binnenweg nooit zou kunnen worden als de Witte de With.

BIJLAGE 2 - INTERVIEWS PERSONEEL

De vragenlijst hieronder is opgesteld om de merkidentiteit van Wester Paviljoen te achterhalen. Daarnaast is de mening van het personeel gevraagd over wat zij de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen vinden van Wester Paviljoen. De belangrijkste informatie per interview is opgenomen in de transcripten hieronder.

Merkidentiteit/positionering

1. Wat zijn volgens jou de kernwaarden van Wester Paviljoen?
2. Wat zijn volgens jou de visie, missie en doelstellingen van Wester Paviljoen?
3. Wat is volgens jou in 1 woord merkessentie van Wester Paviljoen?
4. Wat is volgens jou de persoonlijkheid van Wester Paviljoen? En hoe uit zich dat?
5. Wat is volgens jou de doelgroep van Wester Paviljoen?
6. Wie zijn volgens jou de concurrenten van Wester Paviljoen?

SWOT-analyse

1. Wat zijn de sterktes van WP?
2. Wat zijn de zwaktes van WP?
3. Wat zijn de kansen voor WP?
4. Wat zijn de bedreigingen voor WP?

Personeel 1:

1. Gastvrijheid en kwaliteit. Iedereen is bij WP welkom en iedereen komt er ook. Er wordt niet gediscrimineerd op welke grond dan ook. Kwaliteit staat voor de producten en diensten die we leveren voor een goede prijs.
2. Missie: voor iedereen een toegankelijke horecagelegenheid zijn. Visie: hebben we niet. Doelstelling: hebben we niet.
3. Veelzijdig.
4. Flexibel en eerlijk, doordat we een groot en divers aanbod aan dranken en gerechten hebben voor een eerlijke prijs. We zijn open van vroeg tot laat, je kan lunchen, borrelen of diner. Erg flexibel zou ik zeggen.
5. Alles en iedereen. Van gezinnen, tot alleenstaande moeders, van schuldeisers tot uitkeringstrekkers.
6. De andere grand cafés in de stad: Dudok, Loos en De Machinist.

1. De sfeer en verbondenheid onder het team. Iedereen kan zichzelf zijn en wordt opgenomen in de groep. Dat straalt ook uit als er op de vloer gewerkt wordt.
2. De communicatie onderling gaat wel eens fout, waardoor er soms onduidelijk is over gemaakte keuzes.
3. Mensen hebben steeds meer te besteden en werken daardoor vaak buitens huis. Als WP meer werkplek maakt, lees stopcontacten installeert, zullen er waarschijnlijk meer mensen komen om te werken.
4. De concurrentie in de omgeving kan wel een bedreiging vormen.

Personeel 2:

1. Eerlijkheid, omdat we een eerlijke prijs vragen voor de dienst die we leveren. Rotterdams, omdat dat we handelen en denken vanuit een Rotterdamse gedachte: niet lullen, maar poetsen.
2. Ik geloof niet dat we een visie of missie hebben. Ik geloof wel dat we het doel hebben om de leukste en gezelligste grand café van Rotterdam te zijn.
3. Rotterdams.
4. Eigenzinnig, hoewel WP een grand café is, maken wij, het personeel, het toch een bijzonder en eigenzinnige zaak. Ik denk dat we juist door alle verschillende typetjes ons onderscheiden. Krachtig,

als je bij ons binnenstapt merk je een bepaalde kracht en pittigheid. Dat slaat weer een beetje op het Rotterdamse: niet lullen, maar poetsen.

5. Iedereen is bij WP welkom, dus ik denk niet dat we ons op 1 groep focussen. Ik merk alleen wel dat er veel mensen vanuit het Erasmus MC dagelijks bij ons in de zaak of op het terras te vinden zijn.

6. In de buurt zou Boudewijn, Stijn of Rotown. Zij hebben een soortgelijk aanbod en zitten in de buurt. En dan natuurlijk Dudok en Loos met een soortgelijk concept.

1. Ik denk dat de naamsbekendheid een sterkte is. Veel mensen uit de stad zijn er bijvoorbeeld niet geweest, maar kennen onze naam en kennen ons van het grote terras. Ik denk ook dat het erg sterk is dat er zoveel verschillende type mensen hier werken en op een eigen manier een draai geven aan het werk.

2. Ik denk dat het misschien wel zwak is dat er nergens echt een bedrijfsvisie te vinden is. Die kernwaarden staan geloof ik ook nergens opgeschreven. Voor nieuwe mensen zou zo iets wel handig kunnen zijn.

3. Ik denk dat het een kans is om online meer actief te zijn en goede social mediaposts te plaatsen. Ik vind de social media van De Huismeester bijvoorbeeld erg leuk. Zij plaatsen wekelijks leuke berichtjes, waardoor zij, zoals je dat zo mooi zegt, bij mij top of mind blijven.

4. Ik denk dat de concurrentie in de buurt veel gasten, in voornamelijk de avonden, bij ons weghouden.

Personeel 3:

1. Prijs en gastvrij. Je kan nergens anders in de stad voor zo'n prijs een koffie krijgen van een echte barista. En dat met een glimlach van een collega die echt verstand heeft van wat er verkocht wordt.

2. We proberen ons aanbod zo af te stemmen dat we een allemans zaak zijn. Dus ik denk dat onze visie ook die richting opgaat: een allemans zaak zijn.

3. Behapbaar

4. Flexibel, alles en iedereen is welkom. Niets is te veel en we doen graag ons best om het iedereen naar hun zin te maken. Bij andere zaken is dat nog wel eens anders.

5. We hebben geen doelgroep, iedereen is welkom. Misschien richten we ons wel meer op Rotterdammers, omdat we gevestigd zijn in Rotterdam.

6. Het Vlaamsch Broodhuys, Dudok en Loos. Het Vlaamsch Broodhuys, omdat zij ook 's ochtends vroeg al open zijn. Dudok en Loos, omdat het grand cafés zijn.

1. De kwaliteit van het personeel is erg hoog. Iedereen heeft op een bepaald gebied veel kennis en deelt dit ook met de anderen of de gasten.

2. De sterkte is daarbij ook een zwakte. Er zijn veel collega's die hiervoor in een andere branche hebben gewerkt en die kennis zouden kunnen delen, maar daar wordt niet naar gevraagd. Zo was er laatst een vrouw die extern de social media deed, terwijl er intern al 4 collega's zijn die fotografie/marketing/communicatie hebben gestudeerd. Dat vin ik dik zonde.

3. Ik denk dat er veel winst te behalen valt als WP online meer actief zou zijn. Daar wordt nu niet zo heel veel mee gedaan. Wat er de laatste tijd ook gepost wordt, is niet van goede kwaliteit

4. Veel mensen komen bij WP, omdat het in de buurt is van waar ze moeten zijn. Ik denk dat wanneer het Erasmus MC dichtgaat of verhuist, dat veel mensen niet meer komen. Je zou kunnen zeggen dat dat er geen loyaliteit is. Als Loos op de locatie van WP had gezeten, had het evenveel mensen getrokken.

Personeel 4:

1. Persoonlijk, prijs/kwaliteit. Lekker doorsnee, maar dat zijn we stiekem ook wel een beetje. We hebben veel vaste gasten, omdat ik denk dat we het op persoonlijk niveau erg goed doen. Daarnaast hanteren wij prijzen die voor stadse begrippen aan de lage kant liggen.

2. We werken allemaal met hetzelfde doel en dat is: de gast tevreden houden.

3. Direct

4. Aanwezig, we zijn dan toch een beetje doorsnee als grand café, maar iedereen kent ons toch. Alle gasten die hier komen, komen hier niet voor niets.
5. Ik denk dat we ons doordeweeks voornamelijk richten op werklui en in het weekend gezinnetjes en dagjes mensen. Ik weet eigenlijk niet of we ons daarop richten, maar dat is in ieder geval wel de verdeling.
6. De machinist, Loos, Dizzy en Rotown. De machinist en Loos zitten in dezelfde tak van sport. Dizzy en Rotown organiseren muziekavonden, waardoor veel mensen in de avond liever daarnaartoe gaan.

1. Onze naamsbekendheid is erg hoog. Ik denk dat we daardoor echt een begrip zijn in de stad en dat mensen daarom ook komen.
2. Ik denk dat er intern nog wel het een en ander beter kan. We weten vaak niet waar we aan toe zijn, omdat daar simpelweg niet over gecommuniceerd wordt.
3. Rotterdam wordt steeds hipper en de mensen hebben steeds meer te besteden. Ik denk dat het goed is om onder die nieuwe groep inwoners bekend te worden voor bijvoorbeeld de borrel o.i.d.
4. Omdat we niet super onderscheidend zijn in ons concept, denk dat de gasten ook snel zullen kiezen voor een andere tent als WP in kwaliteit of snelheid achteruitgaat.

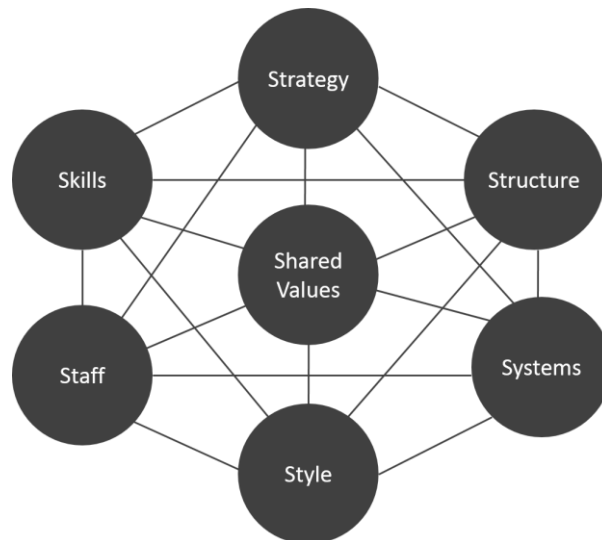
Personeel 5:

1. Snelheid, kwaliteit, persoonlijk. We zijn vergeleken met andere horecazaken echt heel snel. Daarnaast gaat er (bijna) nooit een verkeerd getapt biertje of koude cappuccino mee. We blinken denk ik ook echt uit in het persoonlijke contact wat we met de gasten hebben. Daarom hebben we waarschijnlijk zoveel vaste gasten.
2. Zo snel mogelijk goede en eerlijke producten bij de gast brengen, met een persoonlijke touch.
3. Persoonlijk
4. Eerlijk en persoonlijk. Alles wat wij hier doen gaat zo eerlijk mogelijk en persoonlijk mogelijk. Daarmee wil ik zeggen dat we eerlijk zijn door een goede prijs/kwaliteitverhouding en dat we persoonlijk zijn in de service.
5. Alles en iedereen.
6. Loos en Dudok. Trekken hetzelfde publiek aan als Wester Paviljoen.

1. De manier waarop het personeel met elkaar en de gasten omgaat is een van de beste kwaliteiten van WP. Soms is het daarom te gezellig onderling. Vaak valt het de gasten op hoe goed we het met elkaar kunnen vinden, wat zij juist erg leuk vinden. En wij stralen die positiviteit weer uit naar de gasten.
2. Ik denk dat we het online niet zo goed doen als ik het vergelijk met andere horecazaken. Dat is zeker een zwakte als je kijkt naar hoeveel mensen tegenwoordig naar hun mobieltje staren.
3. Het is daarom ook een kans om online meer bereik te genereren door actiever te zijn.
4. Ik denk dat de toename van alle horecazaakjes in de buurt wel een bedreiging kunnen zijn. Ik geloof dat er in de tijd dat ik hier werk, 3 jaar inmiddels, wel 5 nieuwe tentjes heb gezien.

BIJLAGE 3 - INTERNE ANALYSE

7S-model



Shared values

In het midden van het model staan de gedeelde waarden van de organisatie. De kernwaarden van WP zijn eerlijk, laagdrempelig en gastvrij. Vanuit deze waarden worden alle keuzes gemaakt, ze vormen in feite de DNA.

Eerlijk

Eerlijkheid begint bij WP al intern. Onder de werknemers heerst er een informele sfeer. Hierdoor ligt de drempel laag om bijvoorbeeld feedback aan elkaar te geven of een belangrijke kwestie te bespreken. Naast eerlijk met elkaar omgaan, werkt WP ook met eerlijk eten. Dat wil zeggen dat er met kwalitatief goede producten gewerkt wordt en dat voor een eerlijke prijs.

Eerlijkheid vormt ook de basis in de communicatie naar de gasten. Iedereen is welkom en voor iedereen gelden dezelfde regels, er wordt niet gediscrimineerd.

Laagdrempelig

WP is voor iedereen toegankelijk en wil dit ook uitstralen. Dit doen zij door bijvoorbeeld door een breed assortiment te koppelen aan een redelijke prijs, maar ook door hun uitstraling van het pand en het personeel. Het interieur en de vormgeving zijn pretentie- en tijdloos, er wordt niet met trends meegegaan. Het personeel heeft een informele, gezellige en no nonsens uitstraling.

Gastvrij

Het personeel is een groot onderdeel van de beleving van de gast. In de essentie heeft het personeel een professionele en beleefde houding, maar vult iedereen dit aan met persoonlijke kwaliteiten. Er wordt verwacht dat zij doortastend zijn, productkennis hebben en voornamelijk vriendelijk en attent zijn. Niet alleen naar de gasten toe, maar ook naar elkaar. Hierdoor wordt er een prettige sfeer gecreëerd waarvoor gasten willen terugkomen en werknemers een enerverende werkomgeving hebben.

Strategy

Bij Wester Paviljoen is er een duidelijke bedrijfsvoering te zien, die gebaseerd is op de kernwaarden. Een visie en missie liggen in het verlengde van deze waarden en vormen de strategie van de organisatie.

“De visie bestaat uit het referentiekader, de overtuiging en de opvattingen van de organisatie. De visie geeft de kijk van de organisatie op het leven en de maatschappij weer.”

Een missie beschrijft welk doel de organisatie wil bereiken in de wereld en de markt waarin ze werkzaam zijn. De missie geeft de ambities en doelen aan in de sector waarin de organisatie zich bevindt.

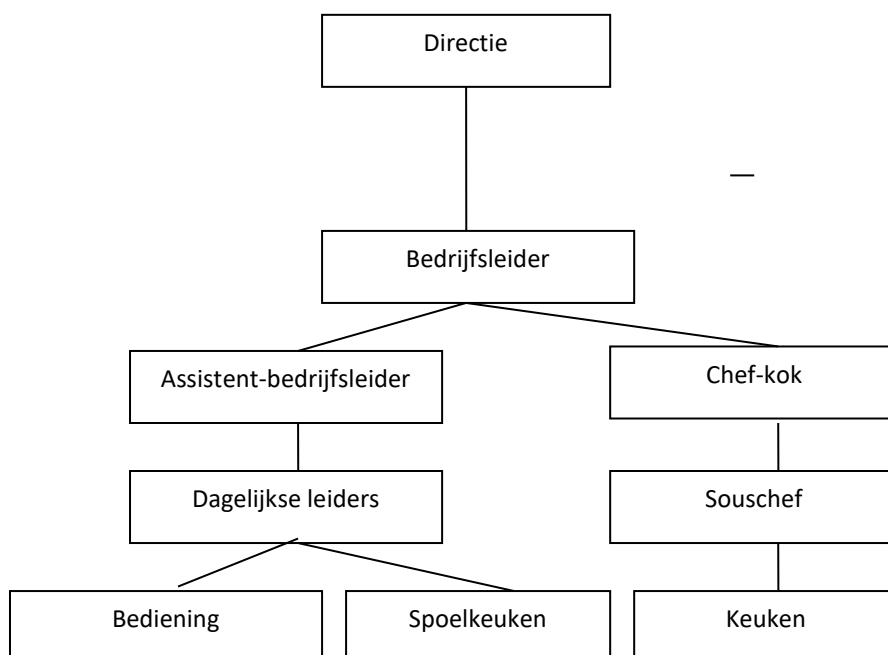
(Michels, 2016, p. 30)

Echter, heeft Wester Paviljoen geen visie en missie geformuleerd. Volgens Will Michels, hoeft een organisatie geen duidelijk omschreven visie of missie te hebben, zolang er een persoon is die dit uitdraagt (Michels, 2016). Aangezien Wester Paviljoen gemiddeld 50 werknemers heeft, is een duidelijke visie en missie een vereiste voor een heldere strategie. De visie en missie vormen dan de richtlijnen die ervoor zorgen dat alle neuzen dezelfde kant op staan.

Structure

Wester Paviljoen heeft een duidelijke organisatiestructuur, namelijk een top-down structuur. Een goede organisatiestructuur schept duidelijkheid onder de medewerkers. Wanneer zij vragen hebben op welk gebied dan ook, weten zij bij wie zij terecht kunnen.

De eigenaren van WP staan in de top en worden ondersteund door het managementteam: de bedrijfsleider, assistent-bedrijfsleider en chef-kok. Onder het managementteam zijn er in de bediening dagelijks leiders (DL-ers), zij geven leiding op de werkvloer. Wanneer de chef-kok afwezig is, vervult de souschef deze rol.



Figuur 1. Organogram organisatiestructuur

Systems

Voor grote organisaties kunnen systemen ervoor zorgen dat bestaande processen gestructureerd worden. Gezien Wester Paviljoen een horecagelegenheid is, wordt er geen gebruikgemaakt van een Customer Relationship Managementsysteem. De gegevens van klanten hoeven niet systematisch opgeslagen te worden, omdat deze informatie geen toevoeging heeft voor de werkwijze van Wester Paviljoen.

De werknemers van Wester Paviljoen krijgen wel standaard voor aanvang van hun eerste dienst een handleiding. In deze handleiding staan zaken vermeld, zoals ziekteprocedures, de werkwijze die gehanteerd wordt, hoe je je dient te gedragen, etc. Door deze duidelijk ingekaderde richtlijnen weten alle werknemers wat hun taak is en aan wie zij verantwoording moeten afleggen.

Style

Zoals hierboven aangegeven is, wordt er binnen Wester Paviljoen gewerkt met een top-down organisatiestructuur. Bovenaan de top staat de eigenaar, met daaronder het managementteam en daaronder de dagelijks leiders. De leiderschapsstijl is informeel: alle lagen van de Pyramide werken met elkaar samen. De eigenaar is van mening dat meewerken de manier is om het meest betrokken te zijn met de zaak en het personeel. Het komt daardoor ook geregeld voor dat de eigenaar op aansturen van de DL-er vieze glazen staat te spoelen. De manier van leiderschap wordt onder het personeel gewaardeerd. Zij hebben het gevoel dat ze iedereen eerlijke feedback kunnen geven. Een blijk van waardering wordt echter wel gemist.

Tussen het managementteam en de eigenaren vindt er regelmatig miscommunicatie plaats. Hoewel de communicatielijnen direct zijn, is er vaak onduidelijkheid wie een beslissing heeft genomen en om welke reden. Deze miscommunicatie brengt onder de rest van het personeel veel onduidelijkheid met zich mee.

Staff

Bij het aannemen van nieuw personeel is er maar één vereiste: ervaring in de horeca. Iedereen die relevant horeca-ervaring heeft, is welkom. Of je nou een extravert en enthousiast type bent of juist iets meer ingetogen bent, iedereen kan een WP-er worden. Met een goede inwerkprocedure streeft het team ernaar om iedereen op een minimaal niveau te krijgen. Het personeel wordt daarna vrijgelaten om zelf invulling te geven aan hun werkstijl. De verschillende typetjes en stijlen vormen een kracht voor de zaak. Zo heeft iedere gast of ieder collega een medewerker waarbij zij zich het meest comfortabel voelen.

Hoewel het personeel veel kwaliteiten heeft op andere gebieden dan de horeca, wordt hier niet altijd gebruik van gemaakt. Zo zijn er grafisch vormgevers, juristen en communicatiespecialisten binnen het huidige personeel aanwezig, maar blijft deze kennis onbenut. Hierdoor worden er op deze gebieden wel eens fouten gemaakt, kansen gemist en onnodig uitbesteed.

Skills

In het 7S-model gaat het kopje skills over de Unique Selling Points (USP) van de organisatie. Door te achterhalen op welke manier de organisatie zich onderscheidt ten opzichte van haar concurrenten, kun je de kracht van de organisatie ontdekken (Doelen & Weber, 2009).

Hoewel Wester Paviljoen zich met hun kernwaarden niet zo zeer onderscheidt t.o.v. de concurrentie, doen zij dit wel door de manier waarop zij dit uitdragen. Wester Paviljoen werkt met ervaren personeel en eerlijke producten, waardoor de gast voor een eerlijke prijs goede kwaliteit krijgt. De manier waarop het personeel met de gasten omgaat is een onderscheidende kracht. Naast snelle en goede service heeft ieder personeelslid een eigen werkstijl. Hierdoor kan er worden ingespeeld op de afwisselende behoeftes van de gasten.

PESO-model

Paid media

Betaalde media refereert naar media waarvoor betaald moet worden. Denk hierbij aan social media advertenties, gesponsorde content en emailmarketing (Dietrich, 2018). Wester Paviljoen betaald voor geen enkele media en heeft hierdoor geen paid media.

Earned media

Earned media wordt gratis door anderen gegenereerd. Dit betekent dat de organisatie er niet voor betaald en er geen controle over heeft. Dit zijn voornamelijk persberichten en reviews van klanten (Dietrich, 2018). Wester Paviljoen komt op verschillende reviewsites voor, zoals Tripadvisor, Facebook, Google-reviews en lens. Op deze sites krijgt WP gemiddeld 4 van de 5 sterren.

Wester Paviljoen komt geregeld in persberichten voor van het AD en de Buik van Rotterdam. Dit gebeurt hoofdzakelijk wanneer er nieuwe ontwikkelingen rondom WP zijn. Denk hierbij aan geplande evenementen, werkzaamheden in de omgeving of horeca highlights. Opvallend is wel dat Wester Paviljoen in deze media alleen in de spotlights staat door hun terras.

Shared media

Shared media heeft betrekking op de participatie en/of interactie met de klant op social media. Het gaat er hierbij om dat de klant de content van de organisatie likeable en shareable vindt. De gepubliceerde content is een aanjager voor de klant om de interactie op te zoeken (Dietrich, 2018).

Wester Paviljoen is op twee social media platformen actief: Facebook en Instagram. Op deze platformen vindt dagelijks interactie plaats tussen de klanten van WP en de beheerder van de pagina van WP.

Owned media

Owned media zijn de media die de organisatie in eigen beheer heeft (Dietrich, 2018). Wester Paviljoen heeft beheer over hun eigen website, Facebookpagina en Instagrampagina. Sinds 2017 is de website vernieuwd. Hierop zijn alle algemene gegevens te vinden, zoals contactgegevens, de menukaarten en reserveringsmogelijkheden.

Op Facebook en Instagram wordt content gedeeld, wat het doel heeft te amuseren en informeren. Iedere publicatie heeft een bijpassende foto. Of het nu gaat om een nieuw gerecht, een sfeerimpressie of een kijkje achter de schermen, de content is een afspiegeling van het dagelijkse WP. De foto's waren voor een periode van een half jaar op professioneel niveau, maar worden nu met een smartphone gemaakt door de eigenaar Marjolein. Hierdoor is er verschil te zien in de communicatie, het design en gedrag van de organisatie.

BIJLAGE 4 - DESTEP-ANALYSE

Demografische factoren

Door de demografische factoren in kaart te brengen, kan er een beeld geschetst worden van de grote van de potentiële doelgroep. Onder demografische factoren valt de populatie, leeftijdsopbouw en het gemiddelde inkomen van de bevolking (Michels, 2013).

Gezien Wester Paviljoen in Rotterdam ligt, is er gekeken naar de demografie van Rotterdam. Volgens het rapport van Gemeente Rotterdam (2018) telt Rotterdam op 1 januari 2017 precies 634.264 inwoners. De grootste groep inwoners (415.179) is tussen de 18 en 64 jaar oud. De verdeling tussen man en vrouw is bijna gelijk. Het gemiddelde inkomen van een Rotterdammer is €22.300 per jaar.

Een gemiddelde Nederlander heeft een inkomen van €36.900 per jaar (CBR, 2018). Hieruit kan geconcludeerd worden dat de bevolking van Rotterdam gemiddeld minder te besteden heeft. De doelgroep van Wester Paviljoen woont en werkt in Rotterdam, wat betekent dat de prijzen die gehanteerd worden, moeten aansluiten bij wat de doelgroep te besteden heeft.

Economische factoren

Economische factoren, zoals koopkracht, werkloosheid en conjunctuur, hebben grote invloed op de omzet van een organisatie. De horecasector is afhankelijk van het besteedbare inkomen van consumenten. Wanneer zij minder te besteden hebben, is een horecabezoek het eerste waarop bezuinigd wordt. Dit geldt andersom ook: wanneer er meer te besteden is, wordt er vaker buiten de deur gegeten (Van de Hei, 2017).

Uit het onderzoek van Centraal Bureau van Statistiek (2018) blijkt de economie in 2017 met 3,2 procent gegroeid te zijn in Nederland. De Rotterdamse economie is gestegen met 3,5% en ligt daardoor boven het landelijk gemiddelde. Uit het onderzoek van Gemeente Rotterdam over de Rotterdamse economie (Gemeente Rotterdam, 2017) gaat deze groei gepaard met een aantal ontwikkelingen:

- *Verschuiving industrie en distributie naar persoonlijke diensten*
De arbeidsmarkt in Rotterdam is herstellende. Hoewel de haven en olie- industrie een groot aandeel in de werkgelegenheid vormt, is er een diversificatie te zien in de arbeidsmarkt. Er vindt een verschuiving plaats van de havenindustrie naar de producenten- en persoonlijke diensten. Banen in de zakelijke- en persoonlijk dienstverlening, zorg, onderwijs en horeca vormen het herstel van de arbeidsmarkt.
- *Horeca vervangt winkels*
Het aantal kledingwinkels in de Rotterdamse binnenstad is van 49,4% naar 43,4% gedaald. Terwijl het aantal horecazaken gestegen is van 27,9% naar 32,3%. Sinds 2014 zijn er meer dan 400 horecagelegenheden bijgekomen, waardoor de werkgelegenheid in deze sector met 1135 banen gegroeid is.
- *De stad wordt populair*
Op zowel nationaal en internationaal niveau is Rotterdam steeds populairder aan het worden. Dat is te zien aan de stijging van de publiciteit, het aantal inwoners en het toerisme. De banengroei in de toeristen- en recreatiesector is tussen 2012 en 2016 met 14% toegenomen.

Sociaal-culturele factoren

De sociaal-culturele factoren hebben betrekking op de cultuur en leefgewoonten van de consumenten in de markt. De levensstijl, gewoonten en normen en waarden van de consument hebben grote invloed op de markt. Als organisatie is het een kans om hun aanbod aan te passen aan de huidige levensstijl van de consument. In de horecabranche zijn er een aantal trends en ontwikkelingen die betrekking hebben op de externe omgeving van Wester Paviljoen.

Puur

De consument wil tegenwoordig eerlijke en pure ingrediënten consumeren. Zij willen weten waar het product vandaan komt, van welke kwaliteit deze is en hoe duurzaam het geproduceerd is. Door authentieke en eenvoudige producten te consumeren, houden zij een goed gevoel over aan een horecabezoek.

Hyperactieve levensstijl

Iedereen is tegenwoordig bezig en onderweg. Vrije tijd, werken, leren en ondernemen wordt door elkaar afgewisseld of loopt door elkaar heen. Die momenten vinden vaak plaats in horecagelegenheden. Daar kan er met de laptop gewerkt worden onder het genot van een goed kopje koffie, terwijl er gewacht wordt op een zakelijke lunch.

Persoonlijk

Consumenten willen meer dan alleen een product, zij willen een verhaal boven het product. Naast de functionele behoeften die vervuld worden door een horecabezoek, willen consumenten er een herinnering aan overhouden. Dit houdt in dat horecaondernemers onderscheidende concepten moeten leveren, zodat gasten blijven komen voor de unieke ervaring (Koninklijke Horeca Nederland, 2016).

Technologische factoren

Er zijn talloze technologische ontwikkelingen en trends, die invloed hebben op de kwaliteit en kosten van een dienst of product. Hoewel alle ontwikkelingen een impact hebben op de maatschappij, zijn er een paar ontwikkeling en trends die een grotere impact hebben op de horecabranche:

Partnerships

Samenwerkingen tussen technologiebedrijven en dienstenmerken is niet meer weg te denken. De kennis en infrastructuur van een technologiebedrijf wordt gecombineerd met de klantkennis van een dienstenmerk. Zo zijn er al talloze horecazaken die een samenwerking met een bezorgdienst zijn aangegaan. Denk bijvoorbeeld aan McDonalds en hun partnership met UberEATS (Van Leeuwen, 2017).

Ervaringen delen

De consument wil tegenwoordig weten welke beoordeling een horecagelegenheid heeft voordat zij daarheen gaan. Door de komst van technologie is de drempel om eerlijk (anonieme) feedback te geven lager dan ooit. Er zijn talloze websites met reviews van de ervaringen van gasten, die een onlinebeeld schetsen van een horecagelegenheid (Barklon, 2016).

Smart cities

Door middel van dataverzameling wordt de stad steeds slimmer (. Regensensoren in het wegdek zorgen ervoor dat het fietsersstoplicht sneller op groen springt. Bruggen gaan sneller open als een ambulance in aantocht is en nieuwe hardlooproutes worden gegenereerd door data van hardloopapps. De inzet van data kan op eindeloos veel manieren worden ingezet. Er wordt als het ware een nieuwe informatie laag over de fysieke stad getrokken, zodat de stad steeds slimmer bestuurd kan worden (Smart cities, n.d.). Een voorbeeld voor de horeca is een veranderende reclamezuil die een reclame-uiting over veganistisch eten laat zien als een veganist voorbijloopt.

Politiek-juridische factoren

Deze factoren zijn door de overheid vastgesteld in de wet- en regelgeving. De horeca heeft veel te maken met regelgeving en handhaving. Horecagelegenheden die alcohol schenken, hebben zich o.a. te houden aan de Drank- en Horecawet (DHW). Daarnaast moeten zij zich houden aan milieuregels,

algemene plaatselijke verordeningen en gemeentelijk beleid houden. De regels hiervan zijn per gemeente en per horecagelegenheid verschillend (Ministerie van Economische Zaken, 2006).

Wester Paviljoen heeft zich al meer dan 20 jaar gevestigd in Rotterdam als horecagelegenheid. Zij hebben daardoor alle verplichte vergunningen en zijn daarom minder afhankelijk van deze factoren.

Communicatietrends en ontwikkelingen

Om invulling te geven aan de oplossing van dit vraagstuk kan Wester Paviljoen inspelen op de huidige communicatietrends. Via deskresearch zijn er een viertal trends in kaart gebracht die mogelijk interessant zijn.

5. Van netwerk naar 'bubble'

Netwerken zijn tegenwoordig meer gesloten dan ooit. Er wordt als het ware een bubble gecreëerd waarin gelijkgestemde een groep vormen. Als communicatie professional is het de uitdaging om aansluiting te vinden met deze bubbles. Op die manier kan een organisatie een dialoog faciliteren en de verbindende factor zijn binnen een netwerk (Logeion, 2018).

6. Creating shared value

Het DNA van een organisatie moet tegenwoordig bestaan uit gemeenschappelijke waarde voor de maatschappij. Het komt erop neer dat een organisatie tot de kern moet komen waarom zij bestaan: 'licence to operate'. Deze waarden moeten zij zichtbaar maken, zodat anderen zich met de organisatie kunnen identificeren (Logeion, 2018).

7. Always spot on

De technologische ontwikkelingen hebben ervoor gezorgd dat organisaties op individuele behoeften kunnen inspelen. Door de data te analyseren en hierop in te spelen, wordt er van organisaties verwacht dat zij altijd dichtbij zijn. Hierbij gaat het niet om de technologie, maar om de kennis ervan (Logeion, 2018).

8. Verbeelden en beleven

Door de veranderende behoefte van de consument is tekst doorontwikkeld naar beeld. Nu wordt beeld doorontwikkeld naar beleving. De impact van een boodschap wordt daardoor afhankelijk van beeld en de beleving. Door technologie toe te passen, wordt het mogelijk om andere zintuigen te prikkelen dan alleen het oog. Voor communicatiespecialisten biedt dit mogelijkheden voor nieuwe vormen van communicatie (Logeion, 2018).

BIJLAGE 5 - INTERVIEWS DOELGROEP

Om een goede omschrijving van de doelgroep te maken, zijn er interviews afgenomen met 5 personen per doelgroep. De interviewvragen zijn opgesteld met de theorie over Segmentatie van Floor & Van Raaij (2015). Zij stellen dat doelgroepen gesegmenteerd kunnen worden op drie niveaus: algemeen niveau (persoonsgebonden), domeinspecifiek niveau (productgroepgebonden) en Merkspecifiek niveau (merkgebonden). Op algemeen niveau wordt de doelgroep gesegmenteerd op persoonlijke kenmerken, zoals leeftijd en geslacht. Deze informatie is voor dit vraagstuk niet belangrijk en wordt daarom niet verwerkt in de interviewvragen. Hoe de doelgroep echter tegenover de productgroep (grand cafés) en het merk (Wester Paviljoen) is wel interessant. Op basis van de variabelen die Floor & van Raaij stellen op domeinspecifiek niveau en Merkspecifiek niveau zijn de volgende interviewvragen opgesteld.

Aan het einde van het interview is er gevraagd of de geïnterviewde een top 3 van confrontaties wilde invullen in de confrontatiematrix. De belangrijkste confrontaties zijn uiteindelijk verwerkt als strategische oplossingsrichtingen. Alle keuzes zijn in de confrontatiematrix hieronder verwerkt.

Productgroep → Grand Café

1. Welke eigenschappen horen volgens jou bij een grand café? (interieur, kaart, personeel, etc.)
2. Kom je wel eens in grand cafés? Welke? Hoe vaak? Waarom?
3. Waarom denk je dat mensen in het algemeen naar een grand café gaan? (welke behoefte)

Merkgebonden → Wester Paviljoen

4. Waar ken je Wester Paviljoen van?
5. Hoe vaak kom je er?
6. Is er een verschil in het aantal bezoeken in de zomer/winter? Waarom?
7. Wat zijn volgens jou de missie/visie/kernwaarden van WP?
8. Wat zijn volgens jou de sterktes en zwaktes van WP?
9. Wat zijn volgens jou kansen voor wp? (trends: shared value, partnerships, ervaringen delen, hyperactieve levensstijl)
10. Wat zijn volgens jou bedreigingen voor wp? (concurrentie, doelgroep)
11. Wat vind je van de communicatie van wp? (media)

		Kansen			Bedreigingen	
		Trend 'partnership'	Hyperactieve levensstijl	Content marketing	Toename concurrentie	Attitude doelgroep
Sterkten	Bedrijfscultuur	1	2	3		
	Uitdragen kernwaarden		3	2		2
	Naamsbekendheid	2		3	1	
Zwakten	Geen missie/visie	2	1	3		
	Onbenut talent		2	1	3	
	Onprofessionele mediacontent		2	3	1	

Zakelijke gasten

Respondent 1

1. Toegankelijke gerechten, leuke bierkaart, rumoerige sfeer en los personeel is ook heel belangrijk, daarmee bedoel ik dat ze vriendelijk en niet stijf zijn. En dat ik er zonder probleem heel de dag kan zitten.
2. Ik kom ongeveer 2/3 keer per week in een grand café voor de lunch. Ik kom voornamelijk bij WP en de Machinist, omdat mijn kantoor in de buurt is. Maar soms neem ik ook klanten mee naar Dudok voor de taart.
3. Omdat ze snelle service willen met niet te veel poespas. Het is lekker toegankelijk voor iedereen en er heerst er een soort anonimiteit.
4. Ik woon in de buurt en fietste er altijd voorbij. Toen besloot ik toch maar eens een biertje op het terras te komen doen.
5. Ik kom er wekelijks, dat hangt af hoeveel tijd ik over heb om te lunchen op een werkdag.
6. Nee voor mij is er geen verschil. Ik ga naar WP als het zo uitkomt, dat is in de winter niet anders dan in de zomer.
7. Oeh dat is een moeilijke, de missie schommelt volgens mij wel eens. Soms chique, soms laagdrempelig. Dat heeft eigenlijk voornamelijk met jullie daghappen te maken. De visie is, denk ik, dat jullie goede service willen bieden met zoveel mogelijk contactmomenten met de klant. En de kernwaarden die daarbij horen zijn: goede service, toegankelijk (voor iedereen), gemixt publiek, kwaliteit
8. De sterktes van WP zijn dat jullie service op maat aanbieden. Het valt me op dat het nooit te veel is om voor iemand iets extra's te doen of een gerecht aan te passen. Dan heb je natuurlijk nog het ruime assortiment aan dranken en de wisselende biertjes en gerechtjes. Wat ik persoonlijk minder vind bij jullie is dat er een groot verschil is in hoe ervaren het personeel is. Je hebt die dame met het korte zwarte haar die altijd goede service verleent, maar soms komt er ook iemand aan tafel die volgens mij niet eens weet wat hij op tafel neerzet. Nog een zwakte zouden de rondrennende kinderen kunnen zijn. Als ik hier met een zakelijke lunch of diner zou komen, zou ik twee keer nadenken of dat wel een goed idee is. En dat geldt voor de dinerkaart ook. Die wisselt vaak in kwaliteit, waardoor ik liever ergens anders diner voor dezelfde prijs.
9. Ik denk dat het voor jullie een kans is om op social media of in ieder geval online meer vindbaar op populairder te worden. Ik weet nog dat jullie een paar jaar geleden op het terras een bandje hadden staan, dat vond ik nou leuk. Dus misschien muziekavonden organiseren? En misschien is het voor jullie ook een idee om meer te kijken naar de eettrends die er zijn. Ik heb bijvoorbeeld tijdens het aspergeseizoen geen enkele asperge bij jullie op.
10. Ik denk dat alle opkomende tentjes in de buurt wel een bedreiging voor jullie zijn. Ik kom hier nog steeds graag voor de lunch, maar diner liever ergens anders. Misschien hebben andere klanten dat ook.
11. Hier in de zaak vind ik de communicatie erg goed, ik weet altijd waar ik aan toe ben. Soms ook minder als ik door iemand anders bediend wordt. En online zie ik jullie niet echt voorbijkomen, dus heb ik daar geen mening over. Het is misschien wel leuk om bijvoorbeeld rond de aspergetijd eens een post uit de deur te doen dat jullie ze wel hebben.

Respondent 2

1. Een grand café moet een Franse uitstraling hebben met een tijdloos interieur. De kaart moet gevarieerd en klassiek zijn, een biefstuk of broodje tonijnsalade kan bijvoorbeeld niet ontbreken. Het personeel moet vriendelijk, snel en productkennis hebben. De prijs voor de producten moet in lijn zijn met de kwaliteit ervan.
2. Ja, ik ga vaak naar Wester Paviljoen. Gemiddeld kom ik er 3 dagen in de week. Meestal kom ik er voor de lunch tijdens een werkdag, maar ik kom in de zomer ook in mijn eigen tijd op het terras zitten.
3. Ik denk dat het heel verschillend is waarom mensen er komen. Ik kom doordeweeks namelijk zakelijk om te lunchen. Ik vervul de behoefte om te eten daardoor. Als ik in de zomer een biertje op het terras kom drinken, doe ik dat niet omdat ik dorst heb. Ik zoek namelijk ontspanning en een momentje voor mijzelf of voor vrienden.
4. Ik werk in de buurt van Wester Paviljoen en ken het doordat ik vaak langs rij.
5. Ik kom gemiddeld 3 keer per week. In de zomer dus wel eens meer.
6. Ja, in de zomer vind ik het terras erg fijn. Dus dan kom ik naast mijn zakelijke bezoek, ook privé. In de winter vind ik het soms te rumoerig, waardoor ik niet rustig een boekje kan lezen.
7. Ik denk dat jullie missie is: het aanbieden van goede gerechten en dranken in een gemoedelijke sfeer. Jullie visie staat daarmee in lijn, dus dat wordt vertaald in het aanbod blijven aanpassen naar de wens van klant. De kernwaarden die daarbij horen zijn denk ik: service, kwaliteit en gastvrijheid.
8. Ik vind het sterk dat de service altijd goed en snel is. De bediening is vlot en herkent terugkerende gasten. Als ik in het weekend kom, wordt er altijd gek opgekeken en vragen ze naar mijn pak. Erg persoonlijk zou je kunnen

zeggen. Wat betreft de zwaktes, het eten valt soms wat tegen en als het heel druk is, kan de wachttijd op het eten ook oplopen. Maar over het algemeen is dat op een normale dag niet van toepassing.

9. Ik denk dat het voor Wester Paviljoen goed zou zijn als ze iets met het geluidsniveau zouden doen. Het is hier soms zo rumoerig, dat ik mezelf niet eens hoor denken. Ik denk dat de trend hyperactieve levensstijl een goede zou zijn om op in te spelen. Als het geluid is aangepast, zou het zakelijk ook interessant zijn om in de avond te komen.

10. Ik zou zeggen de concurrentie. Er zijn veel zaakjes in de buurt bijgekomen. Voor nu gelukkig geen grand café, maar dat zou in de toekomst wel kunnen gebeuren.

11. Ik zie dat jullie het als collega's erg gezellig hebben. Dat is leuk om te zien. Naar de gasten vind ik over het algemeen de communicatie goed en vriendelijk. Online volg ik jullie niet en heb ik jullie ook niet voorbij zien komen. Ik zou daar dus niets over kunnen zeggen.

Respondent 3

1. Snelle bediening, eenvoudige gerechten en dat voor een goede prijs.

2. Ja, ik kom gemiddeld één keer in de twee weken in en grand café. Dat is altijd zakelijk samen met een klant. Ik ga met klanten graag naar een wat grotere zaak, zodat we een beetje anoniem zijn. Een lunchroom is vaak wat kleiner en intiemer, waardoor gevoelige kwesties niet besproken kunnen worden.

3. De grote van de zaak zorgt er voor mij voor dat ik makkelijk kan praten over gevoelige onderwerpen. Het is ook op neutraal terrein, wat ook voor een wat relaxte sfeer zorgt. Ik denk dat een grand café dus fungeert als mijn vergaderzaal.

4. Ik ken Wester Paviljoen, doordat mijn collega mij er een keer mee naartoe heeft genomen. Ik kende de naam al wel, maar was er alleen nog nooit geweest.

5. Ik kom gemiddeld één keer per maand.

6. Nee, daar zit geen verschil in.

7. Ik ben niet zo bekend met jullie bedrijfsformule. Naar mijn idee hebben jullie het doel om zo snel mogelijk en op een Rotterdamse manier de gasten te helpen. Wat erg goed lukt.

8. Ik vind het heel sterk aan Wester Paviljoen dat jullie lekker recht toe recht aan zijn. Die rauwe Rotterdamse instelling kan ik erg waarderen. Elke keer dat ik hier kom, word ik op een leuke manier ontvangen, lekker informeel. Ik vind ook de anonimiteit die ik eerder noem erg sterk. Het valt me bij jullie social media op dat er vaak spelfouten in de berichten staat. Dat zou ik wel een zwakte kunnen noemen.

9. Ik denk dat het inspelen op eettrends een kans is wat je zeker moet pakken. Mensen willen steeds gezonder eten, speel daarop in. Iedereen wil tegenwoordig ook micro gebrouwen biertjes en dat soort ongein.

10. Ik merk dat er overal horecapersoneel te kort is. Het zou natuurlijk een ramp zijn als jullie straks geen personeel meer kunnen vinden.

11. De social media posts online zouden wat beter gecheckt mogen worden, maar voor de rest doen jullie alles wel prima geloof ik. Ik ben in ieder geval erg blij met hoe ik hier altijd ontvangen wordt.

Respondent 4

1. Bij een grand café hoort een leestafel, goede biertjes, een kroeghap en vlotte bediening.

2. Ja, ik ga ongeveer 2 avonden per week naar een grand café. Ik ga naast Wester Paviljoen ook vaak naar Dudok of Loos. Het is allemaal ongeveer hetzelfde concept. Bij de een heb je alleen wel beter bier, de ander beter eten.

3. Ik denk dat een grand café voornamelijk een plek is waar mensen naartoe gaan om sociale contacten te leggen. Daarom heeft een grand café vaak een leestafel waar veel vaste gasten aan zitten.

4. Ik ken Wester Paviljoen, omdat ik er vroeger altijd voorbijfietste. Ik woonde toen aan het begin van de nieuwe binnenweg, dus kwam er elke dag langs als ik naar mijn werk ging. Inmiddels ben ik verhuisd.

5. Ik kom ongeveer één avond per week bij Wester Paviljoen. Meestal is zondagavond mijn nakijkavond en dat doe ik dan graag bij jullie aan de leestafel of in de zomer buiten op het terras. Heerlijk onder het genot van een Westmalle Tripel.

6. Ik merk dat ik in de zomer vaker de deur uit ben, maar ik zou niet zeggen dat ik dan meer naar Wester Paviljoen toekom. Er zal waarschijnlijk wel een klein verschil inzitten, maar dat is in ieder geval niet bewust.

7. Iedereen is bij Wester Paviljoen welkom en dat zie je ook. Allerlei verschillende soorten mensen voelen zich hier op hun gemak. Gastvrijheid is daar denk ik de reden van. Jullie aanbod en openingstijden zorgen daar denk ik ook wel voor.

8. Ik vind het sterk aan Wester Paviljoen dat ze tijdloos zijn. Tuurlijk veranderd de kaart met de jaren mee, maar het concept blijft altijd hetzelfde: goede service voor een goede prijs. Een zwakte zou denk ik wel zijn dat

er veel jonge mensen werken, waardoor ik merk dat het soms erg gezellig is onderling, terwijl de gast juist dan de aandacht moet krijgen.

9. Ik denk dat veel mensen de behoefte hebben om hun drankje of bezigheid te delen op social media. Ik denk dat als je het voor de doelgroep 'behapbaar' maakt, kun je hun gebruiken voor het delen van foto's en daarbij kan je het bereik vergroten.

10. Wester Paviljoen is een grand café wat al jaren goed loopt. Ik verwacht niet dat zoiets als concurrentie gasten bij Wester Paviljoen weg zou houden.

11. Ik vind de manier waarop gecommuniceerd wordt erg prettig en informeel. Jullie zouden wel wat meer online zichtbaar mogen zijn.

Respondent 5

1. Een grand café hoort, zoals de naam al zegt, groot te zijn. Het moet eruit zien zoals de Parijse cafétjes eruit zien, niet te hip en heel sfeervol. De kaart is klassiek en het personeel gedraagt zich informeel.

2. Ja, ik zit bijna iedere doordeweekse dag in een grand café of iets wat daarop lijkt. Voor mijn baan moet ik veel afspreken buiten de deur.

3. Een grand café is hoofdzakelijk bedoeld voor een sociale gelegenheid.

4. Ik ken Wester Paviljoen, doordat mijn kantoor hier twee straten vandaan is.

5. Ik kom gemiddeld een of twee keer per week bij Wester Paviljoen.

6. Nee, mijn baan gaat helaas heel het jaar door, wat betekent dat ik ook heel het jaar door bij jullie ben. Het valt me wel op dat ik in de winter, wanneer we dus binnen zitten, minder graag in de avonden kom. De akoestiek is onprettig wanneer er borrels zijn.

7. De visie is denk ik: tijdloos zijn. De missie: het faciliteren van de goede service en producten. De kernwaarden: tijdloos, gastvrij.

8. De sterktes zijn de gastvrijheid en diversiteit. Iedereen is bij WP welkom en voelt zich thuis. Het is mooi om te zien dat vrouwen zich in hun eentje hier op hun gemak voelen. De diversiteit aan personeel, de gerechten op de kaart, de dranken en het publiek. Die combinatie zorgt ervoor dat je je zelf ook op je gemak voelt. De zwakte is dat er meestal net voor de zomer een hele hoop nieuwe mensen komen werken, waardoor de kwaliteit van de service achteruit gaat. Dat is zeker iets waar jullie naar kunnen kijken.

9. Ik denk dat het een kans is om meer aandacht online te besteden. Hoe meer je online bent, hoe meer je in de gedachten van de gast zit.

10. De toenemende concurrentie en de aankomst van de nieuwe 'hippe' Rotterdammers.

11. Wat ik al zei, ben meer online actief.

Privé gasten

Respondent 1

1. Dat iedereen er kan komen. Er moet ook een zekere mate van anonimiteit zijn, dat je niet zo opvalt tussen alle andere gasten.

2. Jazeker, ik ga vaak naar grand cafés. Iedere dag wel. Het verschilt eigenlijk waar. De ene keer ben ik hier, de andere keer in Dudok en de andere keer ben ik in Antwerpen.

3. Het is een momentje voor jou of een momentje met je vrienden. Ik zou zeggen voor entertainment, je vermaakt jezelf namelijk altijd wel in een grand café.

4. Vroeger fietste ik voor mijn werk altijd langs Wester Paviljoen. Onderweg naar huis deed ik dan altijd snel een biertje en dat doe ik nu nog steeds.

5. Ik kom er bijna iedere dag.

6. Nee, de tijdsduur verschilt daarentegen wel. In de zomer zit ik lekker lang op het terras en stoor ik me niet aan de achtergrond geluiden. Binnen heb ik daar meer last van.

7. Ik denk dat jullie een allemans zaak zijn en willen blijven.

8. Het allergrootste pluspunt vind ik de manier waarop jullie met ons als gasten omgaan. Iedereen doet dat op zijn eigen manier en laten ons daarbij ook in onze waarden. Wat voor gebreken we ook hebben, jullie zullen altijd een leuk praatje willen maken. De zwakte vind ik dat jullie soms in de drukte niet genoeg aandacht besteden aan de netheid. Ik heb vaak genoeg meegemaakt dat er drank op tafel neergezet werd zonder überhaupt te vragen voor wie het was.

9. Ik denk dat Wester Paviljoen veel meer zou moeten luisteren naar wat de gast wilt. Ik heb vaak goede ideeën geopperd of feedback gegeven, waar vervolgens niets mee gedaan wordt.

10. Als er in de buurt grote bedrijven dicht gaan, zoals het Erasmus of de musea, dan zullen er een stuk minder mensen deze kant op komen.

11. Ik zie Wester Paviljoen eigenlijk nergens online of offline voorbij komen. Dus daar kan ik niets over zeggen.

Respondent 2

1. Goede en gemakkelijke sfeer met een Franse kaart.
2. Ik kom ongeveer 1 keer per twee weken in een grand café, het is maar net wanneer ik er tijd voor heb in het weekend. Ik kom graag bij alle grand cafés van Rotterdam.
3. Ik ga naar een grand café om lekker te borrelen of te lunchen voor wat vrienden.
4. Ik ken Wester Paviljoen via via, mijn vriend heeft mij ooit eens meegenomen. Ik kom zelf nooit in West, vandaar dat ik er nooit ben geweest.
5. Ik kom er 1 keer in de vier weken ongeveer.
6. Ik denk dat ik in de zomer meer bij jullie te vinden ben. Het terras hier is echt fantastisch.
7. De missie en visie zou ik niet weten. Ik denk dat jullie kernwaarden gastvrij en toegankelijk zijn. Gastvrij, omdat het niet uitmaakt hoe druk het is, er altijd een positieve en aardige serveerster aan mijn tafeltje staat. Toegankelijk, omdat iedereen hier welkom is.
8. Ik denk dat jullie veel geluk hebben met de goede naam die Wester Paviljoen heeft. Ik denk dat daar veel mensen op af komen. Ik vind het zwak dat er niet vaak gewerkt wordt met seizoen producten of streek producten. Ik vind het ook jammer dat er naar herhaaldelijke feedback er bijvoorbeeld nog steeds niets gedaan wordt met de hygiëne in de toiletten.

Respondent 3

1. Dat iedereen er kan komen. Er moet ook een zekere mate van anonimiteit zijn, dat je niet zo opvalt tussen alle andere gasten.
2. Jazeker, ik ga vaak naar grand cafés. Iedere dag wel. Het verschilt eigenlijk waar. De ene keer ben ik hier, de andere keer in Dudok en de andere keer ben ik in Antwerpen.
3. Het is een momentje voor jou of een momentje met je vrienden. Ik zou zeggen voor entertainment, je vermaakt jezelf namelijk altijd wel in een grand café.
4. Vroeger fietste ik voor mijn werk altijd langs Wester Paviljoen. Onderweg naar huis deed ik dan altijd snel een biertje en dat doe ik nu nog steeds.
5. Ik kom er bijna iedere dag.
6. Nee, de tijdsduur verschilt daarentegen wel. In de zomer zit ik lekker lang op het terras en stoort ik me niet aan de achtergrond geluiden. Binnen heb ik daar meer last van.
7. Ik denk dat jullie een allemans zaak zijn en willen blijven.
8. Het allergrootste pluspunt vind ik de manier waarop jullie met ons als gasten omgaan. Iedereen doet dat op zijn eigen manier en laten ons daarbij ook in onze waarden. Wat voor gebreken we ook hebben, jullie zullen altijd een leuk praatje willen maken. De zwakte vind ik dat jullie soms in de drukte niet genoeg aandacht besteden aan de netheid. Ik heb vaak genoeg meegemaakt dat er drank op tafel neergezet werd zonder überhaupt te vragen voor wie het was.
9. Ik denk dat Wester Paviljoen veel meer zou moeten luisteren naar wat de gast wilt. Ik heb vaak goede ideeën geopperd of feedback gegeven, waar vervolgens niets mee gedaan wordt.
10. Als er in de buurt grote bedrijven dicht gaan, zoals het Erasmus of de musea, dan zullen er een stuk minder mensen deze kant op komen.

Respondent 4

1. Anonimiteit en kosmopolitisch zijn echt kernwaarden die passen bij een grand café. Alles en iedereen is welkom en daarom hangt er een fijne sfeer. De kaart moet makkelijk gerechten hebben en er moet een groot assortiment aan dranken zijn.
2. Ik kom gemiddeld vier keer per week in een grand café en dat is voornamelijk Wester Paviljoen.
3. Een grand café heeft verschillende doelgroepen met allemaal een ander doel. Ik denk dat er daarom ook verschillende redenen zijn waarom mensen er naartoe gaan. In de meeste gevallen zal het wel een sociale functie hebben.
4. Ik ken Wester Paviljoen doordat het al sinds ik me kan herinneren een begrip is in de stad.
5. Ik kom er ongeveer 4 keer per week.
6. Nee.
7. Dat zou ik niet weten.
8. Het mooie aan Wester Paviljoen is het respect die er is voor iedereen. Het is heel duidelijk dat jullie een zaak zijn waar iedereen welkom is en zich ook welkom voelt. Een zwakte is dat ik een verschuiving zie van het wat

oudere publiek naar het wat jongeren publiek. Dat is in principe niet verkeerd, maar de oude doelgroep komt daardoor minder vaak. Er zou een goede balans in moeten komen.

9. Hoewel ik net de verschuiving van de doelgroep benoem als iets negatiefs, kan het natuurlijk ook iets positiefs zijn. In de avonduren is het een stuk rustiger en het wat jongere publiek is nu eenmaal wat langer in horeca te vinden. Het zou dus ook een kans kunnen zijn. Je zou met beide groepen in gesprek kunnen gaan en een goede balans daarin kunnen vinden.

10. Als je besluit een nieuwe doelgroep aan te spreken, moet je opletten dat de identiteit van Wester Paviljoen verloren gaat.

11. Ik vind dat er over het algemeen goed gecommuniceerd wordt.

Respondent 5

1. Een uitgebreide kaart met ontbijt, lunch, diner en borrelhapjes. Er zijn veel verschillende soorten dranken, maar niet te fancy. Er is een gezellige sfeer en de drempel om een praatje met iemand te maken ligt laag. Het personeel is informeel, maar toch professioneel.

2. Ja ik kom ongeveer één keer per week in een grand café. Ik ben normaalgesproken meer te vinden in horeca die een afgebakend concept hebben: alleen lunch, alleen cocktails, alleen diner. Een grand café is een plek waar ik vaak tussendoor eventjes naartoe ga. Ik ga naar alle grand cafés in de stad, het hangt er maar net vanaf waar ik dan in de buurt van ben.

3. Ik ga altijd naar een grand café om de gezelligheid op te zoeken.

4. Ik ken Wester Paviljoen via een vriendin. Zij was er al een paar keer eerder geweest en nu kom ik er bijna elke week wel.

5. Ik kom er bijna iedere week wel. Het ligt op de route als ik de stad in ga namelijk.

6. Jazeker. In de zomer ben ik niet van jullie terras af te slaan. Het is zo groot en heeft altijd zon, perfect dus.

7. Ik zou niet precies wat die zijn, maar de kernwaarden gastvrij, behulpzaam en diversiteit komen daar wel in voor.

8. Ik vind het sterk dat er een bepaalde informele, maar toch professionele sfeer is binnen Wester Paviljoen. Wat ik wel erg jammer vind, is dat jullie soms gerechten of bieren van de kaart halen die geliefd waren. Ik vind het ook nog steeds onbegrijpelijk dat jullie geen limoncello verkopen. Je zou kunnen zeggen dat feedback verwerken een aandachtspuntje is.

9. Het inspelen in trends zoals contentmarketing. Jullie onderschatten de kracht van social media.

10. Ik denk dat de toenemende concurrentie in de stad een bedreiging is.

11. Ik zie van jullie vaak posts voorbij komen, waarvan mijn tenen krommen. Verkeerd gebruik van hashtags of spelfouten. Dat kan echt niet meer deze tijd.

Toeristen/passanten

Er is gekozen om de vragen vijf, zes en zeven niet te stellen. Deze vragen kunnen niet gesteld worden, omdat er of herhaaldelijk bezoek voor nodig is of meer kennis over Wester Paviljoen nodig is.

Respondent 1

1. Bij een grand café hoort snelle service, een goede prijs-kwaliteit verhouding, makkelijke gerechtjes en drankjes die passen bij alle momenten van de dag. Dus een kopje koffie met gebak in de ochtend en een lekker biertje voor ronde de borreltijd. De sfeer is misschien wel het aller belangrijkste, het moet toegankelijk en easygoing zijn.

2. Ik kom uit Brussel en daar hebben we alleen maar van dit soort cafétjes. Wel iets minder groot, maar wel hetzelfde idee. Ik kom er denk ik eens per twee weken.

3. Ik ga altijd naar een grand café wanneer ik er net toevallig tijd voor heb. Dat is meestal in het weekend als ik samen met mijn vrienden de stad in ben.

4. Ik heb vroeger in Rotterdam gewoond en ken het nog van vroeger.

8. De manier waarop jullie met de gasten en onderling met elkaar omgaan, maakt het voor mij een leuke zaak. De afstand van de stad zou een zwakte kunnen zijn. Mensen zijn niet zo snel geneigd om zover om te lopen.

9. De trend partnership zou wel een kans kunnen zijn. Dat jullie bijvoorbeeld gaan samenwerken met thuisbezorgd en mensen thuis het eten van Wester Paviljoen kunnen eten.

10. Er is in de stad veel horeca bijgekomen, die zouden wel een bedreiging voor jullie kunnen zijn.

11. Ik vind dat jullie op een professionele, maar toch losse manier communiceren.

Respondent 2

1. Een grand café is groots opgezet en heeft een tijdloos interieur. De kaart is basic. Het personeel is vriendelijk en beleefd.
2. Wij gaan als we een dagje uit zijn het liefst naar een grand café, dus dat gebeurt dan ook wel regelmatig.
3. Als we bij een grand café zijn, komen wij er eigenlijk altijd voor brood met kroketten en een lekker glaasje wijn. We komen er dus om de honger te stillen en voor de gezelligheid natuurlijk. Daarnaast wil je de stad ook een beetje ontdekken en dat kun je naar mijn mening het beste doen in de horeca.
4. De medewerker van het museum wees ons deze kant op.
8. De gezellige sfeer is zeker een sterkte. De taalfouten in de kaart zijn erg slordig, dus dat is wel een zwakte.
9. Ik zou jullie online vindbaarheid verhogen door meer samen te werken met de VVV of iets dergelijks.
10. Waarschijnlijk de concurrentie in de omgeving.
11. De kaart is ook een vorm van communicatie, die is in dat opzicht wel ondermaats. Voor de rest communiceer jij leuk.

Respondent 3

1. Een plek waar je van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat terecht kunt. Ze hebben goede koffie en lekker wijnen. Iedereen mag en kan er komen, maar er komen voornamelijk groepjes.
2. Ja, we hebben in Utrecht ook soortgelijke grand cafés. Meestal zitten we daar samen met onze laptop te studeren.
3. Wij gaan eigenlijk altijd naar een grand café, omdat je daar meestal makkelijk terecht kan met groepjes. Daarnaast is het ook gewoon leuk om op een informele manier een andere stad te leren kennen.
4. We liepen hier toevallig voorbij toen we onderweg waren naar het centrum. We kwam namelijk bij de kunsthall vandaan.
8. De keuzemogelijkheid is hier oneindig, dat is zeker een sterkte. We hadden het wel leuk gevonden als er ook 'chilgedeelte' was geweest met wat banken.
9. Jullie zouden kunnen inspelen op de nieuwste eettrends en daarover op social media een berichtje kunnen plaatsen.
10. Als er weer een crisis zou komen, wordt er eerst bezuinigd op uit eten gaan. Dat zou wel een bedreiging kunnen zijn.
11. Jullie communiceren lekker Rotterdams.

Respondent 4

1. Goed kroegvoer, goede koffies en bediening met een glimlach. En dat natuurlijk wel voor een goede prijs.
2. Niet echt, we liepen hier toevallig langs en het zag er wel gezellig uit. Maar eigenlijk heb ik geen voorkeur, zolang het er maar gezellig eruit ziet.
3. Je gaat naar een grand café als je met je vrienden gezellig wat wilt eten of drinken.
4. We liepen er toevallig langs.
8. De sfeer was voor ons de doorslaggevende factor, dus dat is een sterkte. Jullie hebben ook geen invalide toilet, dat is voor mij niet per se lastig, maar als je echter mindervalide bent, kan dat een probleem zijn.
9. Iedereen zit tegenwoordig heel de dag op een telefoon, daar moet je met je bedrijf dus ook op zitten.
10. Ik denk dat je het echt moet hebben van de vaste gasten hier, aangezien het niet midden in het centrum ligt. Dus als de doelgroep minder loyaal zou zijn, kan dat wel een flinke bedreiging zijn.
11. Jullie doen het hartstikke leuk en lekker op zijn Rotterdams.

BIJLAGE 6 - INTERVIEWS CONCEPT & CONTENT

Om het concept en de bijbehorende content te testen, zijn er interviews afgenomen met het personeel en de gasten. De transcripten zijn hieronder te vinden.

Interviewvragen:

Personeel

Attentie:

1. Heb je ooit een soortgelijk concept gezien?
2. Vergeleken met andere horeca-concepten, is dit er eentje die je zou onthouden? Waarom wel/niet?

Begrip

3. Wat is het eerste wat in je naar bovenkomt als je deze flyer/nieuwsbrief ziet?
4. Wat vertelt deze flyer/nieuwsbrief jou?

Motivatie

5. Na het zien van deze flyer flyer/nieuwsbrief hoe waarschijnlijk is het dat je in de praktijk mee zal werken om het concept uit te dragen? Waarom wel/niet?
6. Zou je zeggen dat het concept zou bijdragen aan het behalen van de doelstelling? Waarom wel/niet?

Persoonlijk

7. Als je het concept/flyer/nieuwsbrief zou mogen aanpassen, wat zou je dan aanpassen? Waarom?

Gasten

Attentie:

1. Heb je ooit een soortgelijk concept gezien?
2. Vergeleken met andere horeca-concepten, is dit er eentje die je zou onthouden? Waarom wel/niet?

Begrip

3. Wat is het eerste wat in je naar bovenkomt als je deze flyer/moodboard ziet?
4. Wat vertelt deze flyer/moodboard jou?

Motivatie

5. Na het zien van deze flyer/moodboard hoe waarschijnlijk is het dat je in de praktijk toffe gast zal worden? Waarom wel/niet?
6. Zou je zeggen dat het concept de belangen van de gasten van Wester Paviljoen behartigt? Waarom wel/niet?

Persoonlijk

7. Als je het concept/flyer/moodboard zou mogen aanpassen, wat zou je dan aanpassen? Waarom?

Gasten

Respondent 1

1. Nee
2. Ja, omdat de klant hierbij bij bedrijfsbeslissingen wordt betrokken.
3. Vernieuwend, past bij de familiesfeer van Wester Paviljoen.
4. Dat ik als vaste gast van WP meer betrokkenheid kan krijgen.
5. Zeker zou ik dat willen, omdat ik als vast gast er baat bij heb dat er lekker dingen op de kaart komen te staan. En als ik mag meebeslissen dan wordt de kans groter dat wat ik wil op de kaart komt te staan.

6. Zeker, omdat de gast van de kaart besteld.
7. Aan het concept zou ik nog wat toevoegen. Bij het concept hardcopy kaartjes uitdelen bij de rekening, waarbij nog geen toffe gast aangetrokken wordt om ook een wijntje uit te kiezen en dus toffe gast wil worden. Voor bij de flyer: achter meld je aan, moet nog 'en wordt toffe gast'. Het moet ook duidelijker worden dat je die exclusieve evenementen erbij krijgt als je toffe gast wordt. Bij het moodboard aanpassen: datum en duidelijker worden of je hier toffe gast voor moet zijn?

Respondent 2

1. Nee.
2. Ja, ik vind het idee 'extern winnen is intern beginnen' goed bedacht.
3. Ik vind het ambitieus.
4. Weinig of niets.
5. Niet erg waarschijnlijk. Ik denk dat de, wel of niet gekozen, anonimiteit van een grand café heel belangrijk is.
6. Ja, het is van groot belang dat de medewerkers optimaal gemotiveerd zijn.
7. Ik zie het een en ander het liefst wat informeler en vindt het idee "toffe gast" niets.

Respondent 3

1. Nee! Je ziet wel eens op instagram of facebook voorbij komen dat je ideeën op kunt sturen, maar een heel concept heb ik nog nooit ergens gezien.
2. Ja zeker, omdat je echt helemaal wordt meegenomen in het meedenken. Dat zie je niet heel veel. Ik denk ook dat mensen het heel tof vinden dat ze op dit niveau mogen meedenken. Daarnaast denk ik dat mensen zich ook deels belangrijk gaan voelen, wat heel erg meewerkt natuurlijk.
3. Gezelligheid, het woord exclusief valt mij ook meteen op. Vind de naam van het concept ook heel leuk.
4. Dat ik als gast kan meebeslissen over nieuwe gerechten en wijnen.
5. Niet, omdat ik niet veel bij wester paviljoen kom dus het heeft voor mij geen zin om mij hiervoor aan te melden. Daarnaast ga ik misschien wel vaker naar wester paviljoen komen zodat ik hier uiteindelijk aan kan meedoen.
6. Jaa dat zeker, hierbij kom ik weer terug op het feit dat mensen zich belangrijk zullen voelen.
7. Ik zou misschien de tekst met exclusieve iets groter maken en ik zou misschien ook een achtergrond kiezen waar een vrouw opstaat omdat je je dan toch wat sneller aangesproken voelt.

Respondent 4

1. Nee.
2. Jazeker, als gast kan je bijna nooit meebeslissen wat er op de kaart komt. Ik vind het slim en denk dat er daarom ook veel over gesproken zou worden in Rotterdam.
3. Dat ik een toffe gast kan worden en dan mee mag bepalen. Ik mag ook naar evenementen en zakelijke borrels. Ik weet niet precies wat dat inhoudt, maar ben wel benieuwd.
4. De flyer verteld me dat ik toffe gast kan worden, een nieuw concept bij WP. De moodboard zegt mij eigenlijk niet zo veel. Ik kan wijnproeven en stemmen, that's it.
5. Ik zou wel toffe gast willen worden. Ik ben wel benieuwd hoe het zou zijn om eens te mogen bepalen wat er op de kaart komt.
6. Ja dat denk ik wel. Als de gast wilt dat er iets verandert binnen WP, zal hij zelf actief moeten bijdragen, dus daardoor luister je naar wat de gast wilt.
7. Ik vind het beide mooi vormgegeven en duidelijk waar het over gaat. Ik zou de moodboard iets meer uitbreiden. In de essentie is het wel duidelijk, maar ik krijg er geen gevoel bij.

Respondent 5

1. Nee.
2. Ja, ik heb er nog nooit van gehoord en zou wel benieuwd zijn of het aan zou slaan.
3. Ik kan een toffe gast worden, waardoor ik allemaal voordelen krijg, zoals een wijnproevrij. Ik geloof dat ik dan door de proeverij kan bepalen of het op de kaart komt. Het is me niet helemaal duidelijk.
4. Dat WP een nieuw concept introduceert waarbij ik een toffe gast kan worden.
5. Ik zou wel een toffe gast willen worden. Ik denk dat het een leuke manier is om naast mijn voorkeur opgeven, het ook een goede manier is om mensen te ontmoeten. Dat het is het mooie van WP, iedereen mag en kan hier komen.
6. Als gast hier heb ik al vaker ideeën geopperd en ik vind het mooi dat dit concept daar gehoor aan geeft. Dus ja, ik denk zeker dat het aansluit bij de doelstelling.
7. Ik zou de flyer aanpassen door andere heldere kleuren te gebruiken. De moodboard zou ik aanpassen door meer foto's toe te voegen.

Personeel

Respondent 1

1. Nee, dit heb ik niet.
2. Ik zou het wel onthouden. In het kader van de huidige trend van beleving is dit zeker een goede welke hierop inspeelt. De gast is niet meer de gast van vroeger, deze wil meer beleven en betrokken worden bij het product/de dienst.
8. Leuk, een wijntraining! / Toffe gast?! Wat is dit, toch even verder lezen, wellicht is het interessant.
9. Als ik deze flyer zie denk ik vooral aan een horecagelegenheid in het hogere segment, verschillende specialistische wijnen en personeel met de huidige wijnkennis. Of het bij een grandcafé tot zijn recht komt, durf ik in twijfel te trekken.
10. Ik ken het huidige publiek van WP en ik ben bang dat dit niet heel erg aan zal slaan bij de huidige doelgroep. Voor veel gasten is WP de zaak die niet/nauwelijks veranderd en daar voelt men zich goed bij. Vooral het ouderen publiek zal hier waarschijnlijk niet op zitten te wachten. Ik denk dat deze promotie(actie) perfect is om een nieuwe doelgroep aan te trekken -> YUP.
11. Om meer klanten te trekken, nee. Om een nieuwe doelgroep te trekken, ja. Deze overweging ligt echter bij de bedrijfsvoering.
12. In de nieuwsbrief zou ik kiezen voor 1 lettertype. Wat betreft de flyer voor de gast is deze prima, valt op en is doorgevoerd in de huisstijl, prima.

Respondent 2

1. Nee nog nooit
2. Ja zeker wel. Westerpaviljoen heeft veel stamgasten en ik denk dat zij het zeker leuk vinden om inspraak te hebben. Ook voor ons als collega's vind ik het leuk dat we inspraak hebben, vooral dat het management geïnteresseerd is in onze mening. Dat zie je niet vaak.
3. Ziet er leuk uit en helemaal in WP stijl.
4. Handig om te zien wanneer de data voor trainingen zijn. Leuk om op zo'n manier op de hoogte te worden gehouden.
5. Zeer waarschijnlijk. Ik ben heel erg enthousiast over het concept.
6. Ja ik denk het wel. Als medewerker maak je me met dit concept al heel erg enthousiast en zolang wij enthousiast zijn zullen wij dit ook overbrengen naar de gasten.
7. Niks, ik vind de stijl heel leuk en de boodschap duidelijk.

Respondent 3

1. Ja, ik heb het idee dat er op een gegeven moment binnen de marketingcommunicatie een omkeer is gekomen waarbij de nadruk lag op de belevingswereld van de consument. Ik denk dat je als bedrijf er in deze 'ik' maatschappij van tegenwoordig er goed aan doet om

personen centraal te zetten in je concept, in plaats van je eigen bedrijf. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld Nike met hun campagne: "Find your greatness". Met dit concept probeerde ze iets aan te wakkeren bij mensen, ze nodigde als het ware iedereen uit om op zoek te gaan naar iets in henzelf, want iedereen beschikt over iets speciaals. Bij dit concept ontbreekt het echter wel aan een participierend onderdeel. Wat ik leuk vind aan het concept 'Toffe Gast' is dat hier zowel de gast centraal staat en dat zij mee mogen denken met bepaalde punten.

2. Absoluut. Te beginnen bij de verwoording van het concept. Toffe Gast is leuke en hippe taal waar ik mij zeker door aangesproken zou voelen. In mijn omgeving wordt het woord toffe gast geregeld gebruikt. Het is dus iets waar je je graag mee wilt identificeren. Een voorbeeld uit Rotterdam waar je toffe gast mee kunt vergelijken is de 'gele kanarie'. Wat ik sterker vind van de 'Toffe Gast' is dat het draait om de gast zelf, dit is bij de gele kanarie niet het geval.
3. Samenhorigheid en vernieuwd met een oud vertrouwd randje.
4. De flyer maakt gelijk duidelijk dat ik mij ergens voor kan aanmelden of ergens aan mee kan doen. Ik vind het leuk dat de hoofdtitel een vraag beslaat die dit direct duidelijk maakt. Omdat ik 'Toffe gast' een onwijs fijn woord vind voel ik me gelijk aangesproken. Het spreekt me direct aan en ik zou er dan ook graag bij willen horen. Ik zie duidelijk op welke datum wat plaatsvindt en wat er precies van mij wordt verwacht. Dat is zeer prettig.
5. Zeer hoog. Het is ook een leuke sociale bijkomstigheid, dit spreekt mij erg aan. Tevens is het zeer origineel, je ziet niet vaak dat je mee mag denken met je favoriete horeca plek bij jou om de hoek.
6. Zeker, als mensen mee mogen denken voelen ze zich meer betrokken en zal dit in de praktijk ook voelbaar zijn. De medewerkers zullen hierdoor zich meer één voelen met de zaak en trots bij zich dragen.
7. De flyer vind ik leuk zoals hij is! De nieuwsbrief vind ik daarentegen iets te oud bollig gevisualiseerd. Het is wel zeer overzichtelijk, wat ik dan wel weer fijn vind. Read this peace of shit spreekt mij ook niet echt aan, ik vind dit net te ver gaan wat betreft hippe taal. Vind het idee wel leuk maar dan een andere zin.

Respondent 4

1. Nee.
2. Ja, het is een opvallend concept, zeker in de horecabranche. En ik denk dat het echt een goed is voor mond-tot-mond reclame.
3. Cool, ik vind het leuk dat iedereen vrij is om mee te doen.
4. Dat ik een toffe gast kan worden en daardoor mee mag beslissen en leuke evenementen mag bijwonen.
5. Ja, want ik sta achter het concept en zou het leuk vinden om eraan mee te werken. Ik denk alleen niet dat iedereen erop staat te springen, het kost best veel energie.
6. Ja, omdat dit hetgeen is wat nu mist. Ik denk dat gasten ook willen werken aan hun sociale status en door toffe gast te worden, draagt dat eraan bij. Ik denk dat voornamelijk een jongere doelgroep door dit concept aangesproken wordt. Die willen zich binden met een leuke zaak en zo aan hun sociale status werken.
7. Flyer en nieuwsbrief beide toegankelijk. Bij de flyer vallen de letters weg door het kleurgebruik. Bij de nieuwsbrief kunnen de foto's beter van echte WP-ers zijn. Misschien een leuke toevoeging: werknemer van de maand of introductie nieuwe WP-er.

Respondent 5

1. Nee
2. Ja, omdat het apart is en een slim concept is. Ik denk namelijk dat er een hoop mensen zijn die hun eigen keuze zouden willen opgeven.
3. Gezelligheid, bier, vrienden.

4. Bij WP is het gezellig en worden de gasten betrokken bij de zaak. Het personeel is echt geïnteresseerd in de mening van de gast en doet er wat mee.
5. Het is een goed concept, dus ik zal het wel uitvoeren. Ik sta erachter, maar kan me voorstellen dat niet iedereen er evenveel zin in zou hebben.
6. Ja, mensen voelen zich prettig als ze hun mening kunnen delen en dat er vervolgens echt naar geluisterd wordt.
7. Allebei duidelijk. Het concept is simpel en duidelijk, iedereen snapt het meteen. De nieuwsbrief zou ik aanpassen: de streep doorhalen en minder verschillende lettertypes. Het kleurgebruik van de flyer zou ik aanpassen, want de letters zijn niet zo goed te lezen.

Marjolein

1. Nee.
2. Ja, ik vind het een leuk concept. Vooral in de horeca heb ik er nog nooit van gehoord.
3. Ik vind ze beide mooi vormgegeven. Helemaal WP-stijl.
4. Flyer: dat we een nieuw concept hebben dat de toffe gast heet. Nieuwsbrief: het personeel wordt op de hoogte gehouden. Moodboard: er is een wijnproeverij.
5. Ik vind het een leuk concept en vind het handig dat het opgesplitst is in twee delen. Het interne gedeelte spreekt mij heel erg aan, omdat het gelijk implementeerbaar is. Aangezien het personeel echt behoefte heeft aan meer duidelijkheid en betrokkenheid, zou ik daar gelijk mee van start gaan. De nieuwsbrief is daar een heel goed middel voor en zou dat gelijk willen invullen en ophangen. Het andere deel van het concept vind ik ook leuk, alleen vergt dat veel tijd om op te zetten, wat ik nu simpelweg niet heb. Ik vind het mooi dat de gast het gevoel krijgt dat ze mee kunnen beslissen, ook al hoeft dat niet altijd zo te zijn. Uiteindelijk willen we natuurlijk zelf alle touwtjes in handen hebben, maar het aanbod afstemmen op de geluiden die we horen, kan nooit kwaad.
6. Ik denk het concept aan beide groepen gehoor geeft.
7. Het concept in zijn geheel vind ik erg leuk en sluit aan bij WP. Ik vraag me alleen af of het haalbaar is om iedereen te betrekken bij het concept. Iedereen continu op de hoogte houden is gewoon niet haalbaar. Het gaat er niet om of ik mensen erbij wil betrekken of niet, het lukt gewoon niet. Ik denk dat er meer balans gevonden moet worden in wie wel of niet betrokken wordt. Verder vind ik de content mooi vormgegeven en zou ik de nieuwsbrief als template willen hebben, zodat ik deze direct kan gebruiken. De gele lijn mag trouwens doorlopen over de foto's. En bij de flyer zou ik de kleuren misschien anders afstemmen, zodat de tekst beter leesbaar is.

BIJLAGE 7 - CONTENT

Nieuwsbrief personeel VERSIE 1

MAART EDITIE

WESTER PAVILJOEN NIEUWSBRIEF

De allereerste WP nieuwsbrief - Read this piece of shit



DATA TRAININGEN:

*Gastvrijheid - 6 maart
Klantgericht - 13 maart
Flexibel - 1 april
Wijnproeverij - 5 april*

INTRODUCING: WINE TASTING

Het allereerste 'toffe gast' evenement

Having an internal company newsletter is a great way to address employee engagement, communication, and collaboration, but it comes with one catch: you need a wide readership. While you can i

OM OVER NA TE DENKEN...

De aankomende inspirerende groepssessie

Agendapunten:
- huidige situatie
- visie & missie
- positionering
- gewenste situatie



Wester Paviljoen

MAART EDITIE

WESTER PAVILJOEN

NIEUWSBRIEF

De allereerste WP nieuwsbrief - Laat ons weten wat je ervan vindt



DATA TRAININGEN:

Gastvrijheid - 6 maart
Klantgericht - 13 maart
Flexibel - 1 april
Wijnproeverij - 5 april

INTRODUCING: WINE TASTING

Het allereerste 'toffe gast' evenement

Having an internal company newsletter is a great way to address employee engagement, communication, and collaboration, but it comes with one catch: you need a wide readership. While you can i

OM OVER NA TE DENKEN...

De aankomende inspirerende groepssessie

Agendapunten:
- huidige situatie
- visie & missie
- positionering
- gewenste situatie



Wester Paviljoen



Wester Paviljoen

WIL JIJ OOK EEN TOFFE GAST WORDEN?

**Altijd al willen meebeslissen wat er op de nieuwe kaart
komt?**

Meld je dan nu aan!

**EXCLUSIEVE EVENEMENTEN
NETWERKBORRELS
ENTERTAINMENTAVONDEN**

Meld je aan via toffegast@westerpaviljoen.nl



Wester Paviljoen

WIL JIJ OOK EEN TOFFE GAST WORDEN?

**Altijd al willen meebeslissen wat er op de nieuwe
kaart komt? Of mee doen aan onze maandelijkse
polls?**

Meld je dan nu aan!

**EXCLUSIEVE EVENEMENTEN
NETWERKBORRELS
ENTERTAINMENTAVONDEN**

Meld je aan via toffegast@westerpaviljoen.nl

Moodboard evenement toffe gast – wijnproeverij VERSIE 1



Moodboard evenement toffe gast – wijnproevrij VERSIE 2





Wester Paviljoen heeft een poll gemaakt.

▼

Zojuist

Welke wijn zie jij graag op de nieuwe kaart verschijnen?

☐	Merlot - La Palma Door jou toegevoegd
☐	Malbec - Argento Door jou toegevoegd
☐	Sangiovese - Leonardo Toscana Door jou toegevoegd
☐	Tempranillo - Vina Mayor Tinto Door jou toegevoegd
+	Optie toevoegen

 Leuk

 Opmerking plaatsen



Schrijf een opmerking...



BIJLAGE 8 - CONTENTKALENDER

De content is die ingezet wordt is aan de hand van het 6-C Model van Pieters Petersen gecreëerd. Het 6-C model wordt gebruikt als een handige checklist, zodat de content krachtig en strategisch van aard is. De contentkalender hieronder is een opzet die maandelijks gehanteerd kan worden.

Wanneer?	Type content	Thema	Medium	Doel
Maand				
Week 1				
- Dinsdag	Poll	Producten/diensten	Facebook	Community betrekken
- Donderdag	Afbeelding	Seizoenen	Facebook/ Instagram	Informeren/ Amuseren
Week 2				
- Woensdag	Column	Toffe gast	Facebook	Community betrekken
- Vrijdag	Video	Kijkje achter de schermen	Facebook/ Instagram	Amuseren
- Zondag	Afbeelding	Rotterdam	Facebook	Saamhorigheid
Week 3				
- Dinsdag	Blog	Zakelijke spotlight	Facebook	Zakelijke leads
- Donderdag	Infographic	Horeca (trends)	Instagram	Informeren
- Zaterdag	Afbeelding	Personeel introductie	Facebook/ Instagram	Uitlichten
Week 4				
- Woensdag	Nieuwsbrief	Ontwikkelingen	Offline/Dropbox	Intern informeren
- Vrijdag	Afbeelding	Product	Instagram/ Facebook	Informeren
- Zondag	Artikel	Nieuws actualiteit	Facebook	Amuseren/ informeren

BIJLAGE 9 - FINACIELE ONDERBOUWING

Om het concept te kunnen implementeren moet er investering gedaan worden. De onderstaande tabellen geven een schatting van de kosten die gemaakt moeten worden per onderdeel. De kosten zijn gebaseerd op het gemiddelde uurloon van een medewerker. De drukwerkkosten zijn de prijzen de huisdrukker hanteert en de workshop/training kosten zijn gebaseerd op de gemiddelde kosten voor een gastvrijheidstraining in de horeca. De gemiddelde aantal deelnemers voor een training/workshop is 35. De gemiddelde aantal deelnemers voor een evenement is 50 en de duur per evenement 3 uur.

Opzet De Toffe Gast

Wat?	Wie?	Kosten	Periode
Opzet kick-off - Intern - Extern	Super Topper	€150,-	Eenmalig (10 uur)
Trainingen/workshops	Externe organisatie	€249,- P.P.	Eenmalig voor 5 Toppers & Super Topper
Contentkalender opstellen	Super Topper	€45,-	Eenmalig (6 uur)
Facebook community opzetten	Super Topper	€30,-	Eenmalig (2 uur)
Emailadres aanmaken	Super Topper	€15,-	Eenmalig (1 uur)
Drukwerk promotiemateriaal (1000 flyers)	Externe organisatie	€28.80	Eenmalig
<u>Totaal eenmalige kosten</u>	€1513,80		

Evenementen De Toffe Gast

Wat?	Wie?	Kosten	Periode
Drukwerk promotiemateriaal (150 flyers 150 scorekaartjes)	Externe organisatie	€33.73	Per evenement
Vorbereiding	5 Toppers & Super Topper	€180,-	Per evenement (6x 2 uur)
Drankjes/hapjes van het huis	5 Toppers & Super Topper	€5,- per gast	Per evenement
Bediening	5 Toppers & Super Topper	€15,- per uur p/p	Duur per evenement
Entertainment	Externe act	€500,-	Optioneel per evenement
<u>Totaal per evenement</u>	€763,73		

Onderhoud De Toffe Gast

Wat?	Wie?	Kosten	Periode
Content - Bedenken - Verspreiden - Inhaken	Super Topper/inter n	€300,- (5 uur p/w)	Per maand
Maandelijkse nieuwsbrief	Super Topper/Marj olein	€30,-	Per maand
Inspirerende sessies personeel	Super Topper	€120,-	2 keer per jaar
Trainingen personeel	Externe organisatie of intern	€249,- p.p. / €0.-	1 keer per jaar
Terugkoppeling uitkomst evenementen	Super Topper	€30,-	Per evenement
<u>Onderhoud op basis van 6 maanden</u>	€2000,-		

BIJLAGE 10 - ACCOUNTABILITY

Met accountability wordt de verantwoordelijkheid bedoeld die afgelegd moet worden over bepaalde handelingen en keuzes. Om te achterhalen of het concept succesvol is en meerwaarde oplevert, moet er gemeten worden wat de resultaten zijn van het concept. Deze resultaten moeten verantwoord worden naar Marjolein om vervolgens te bepalen of het concept positief effect heeft gehad.

Meetbaar effect

Het concept De Toffe Gast is een concept wat bedoeld is om op lange termijn ingezet te worden. Het is daarom belangrijk om het concept tussentijds te evalueren en aan te passen wanneer nodig. Om de accountability te meten, kan de 'Balance scorecard-methode voor communicatie' van Marita Vos en Henny Schoemaker ingezet worden. Dit is een goed meet- en rapportage instrument om de bedrijfsstrategie te evalueren en bewaken. In het boek Accountability van communicatiebeleid (2004) wordt de Balance score-card-methode uitgelegd aan de hand van een stappenplan (zie hieronder). Wanneer de eenmeting voldaan is, start het stappenplan weer vooraan bij stap 2 (Vos, M. & Schoemaker, H., 2004). Om het concept De Toffe Gast te evalueren en bij te stellen wordt de Balance scorecard methode ingezet. De stappen zijn hieronder weergegeven:

1. Uitvoeren nulmeting

Stuur voordat het concept is uitgezet een vragenlijst op de doelgroep: het personeel & de gasten. In de vragenlijst geven de respondenten hun oordeel over de domeinen interne en marketingcommunicatie. De vragenlijsten zijn vooraf opgesteld en komen uit het boek Accountability van communicatiebeleid (2004).

2. Terugkoppeling van het advies op basis van de nulmeting

Verwerk de resultaten van de nulmeting in een spindigram, hierin worden de verhoudingen tussen de dimensies zichtbaar. Formuleer op basis van de resultaten een advies. Koppel het advies terug aan Marjolein en alle respondenten. Prioriteer in samenspraak met hen wat de belangrijkste verbeterpunten zijn.

3. Bepalen van de aan te pakken gebieden, prioriteiten stellen

Bepaal wat het doel per verbeterpunt is en formuleer SMART doelstellingen.

4. Bepalen van de doelen en doelstelling per deelgebied

Bepaal de tactiek per doel: welke methode wordt gekozen, welke middelen worden ingezet en hoe draagt het bij aan het doel?

5. Plan van aanpak maken per deelgebied

Maak een plan van aanpak per doel.

6. Toetsen van de plannen

Leg de plannen voor aan Marjolein en bepaal samen of de plannen bijgesteld moeten worden.

7. Uitvoering

Voer het gemaakte plan uit.

8. Eénmeting

Meet aan de hand van de tijd die geformuleerd is in de SMART-doelen de eenmeting.

BIJLAGE 11 - TIJDSPLANNING

Het concept De Toffe gast kan niet direct van start gaan, aangezien er eerst voorbereidingen getroffen moet worden. Er is daarom gekozen om in februari te starten met de voorbereidingen, zodat het concept in april van start kan gaan. De maand maart is een opzet van een maand waarin geen evenement plaatsvindt. De maand april is een opzet van een waarin wel een evenement plaatsvindt.

Wanneer?	Wat	Opmerking	Wie	Duur
Februari 2019				
Week 1	- Super topper aanstellen	- Dit is een bestaande medewerker en wie het concept zal leiden	Marjolein	0,5
	- Kick-off bijeenkomst plannen	- Datum kiezen, uitnodiging sturen	S-Topper	2
	- Draaiboek maken kick-off bijeenkomst	- Benodigdheden verzamelen	S-Topper	3
	- Handleiding maken Topper	- Taken, verantwoording, etc.	S-Topper	3
	- Draaiboek maken maandelijks vergadering		S-Topper	1
Week 2	- Maandelijks vergadering	- Draaiboek en handleiding controleren, afspraak maken maandelijks vergadering	Marjolein/ management/ S-Topper	1
Week 3	- Kick-off bijeenkomst	- Uitleg concept, uitleg strategie, aanscherping positionering, aanstellen Toppers	Heel het team	3
	- Nieuwsbrief input verzamelen	- Vanuit de toppers, online, management	S-Topper/ Toppers	2
	- Facebook community aanmaken		S-Topper	1
	- Emailadres aanmaken		S-Topper	1
	- Bestand maken Toffe Gasten	- Inschrijfformulier, verzamelbestand	S-Topper	2
Week 4	- Nieuwsbrief maken en versturen		S-Topper	2
	- Content maken a.d.h.v. contentkalender	- Creatie en publicatie	S-Topper	5
	-Terugkoppeling Kick-off	- In nieuwsbrief	S-Topper	1
	- Training gastvrijheid		S-Topper/ Toppers	3
Maart 2019				
Week 1	- Offline content maken evenement	- Maken en versturen naar drukker	S-Topper	2

	- Evenement voorbereiden	- Content, uitnodigen, verwerken, draaiboek	S-Topper/ Toppers	6
Week 2	- Maandelijkse vergadering	- Evalueren en bijstellen	Marjolein/ Management/ Toppers/ S-Topper	1
Week 3	- Drukwerk ophalen		S-Topper	0.5
Week 4	- Nieuwsbrief maken en versturen - Content maken a.d.h.v. contentkalender		S-Topper S-Topper	2 5
April 2019				
Week 1	- Lancering De Toffe Gast	- Draaiboek aanhouden en gegevens verzamelen	Toppers/ S-Topper	5
Week 2	- Maandelijkse vergadering	- Evalueren en bijstellen	Marjolein/ Management/ Toppers/ S-Topper	1
Week 3	- Terugkoppeling Lancering	- Online, personeel, nieuwsbrief	S-Topper	2
Week 4	- Nieuwsbrief maken en versturen - Content maken a.d.h.v. contentkalender		S-Topper S-Topper	2 5



ADVIESRAPPORT

DE TOFFE GAST

HOE KAN WESTER PAVILJOEN HUN POSITIONERING
EFFECTIEVER INZETTEN OM HEEL HET JAAR DOOR GASTEN TE
TREKKEN?

Jessica van Zwieten



Wester Paviljoen

AFSTUDEERONDERZOEK

Hoe kan Wester Paviljoen hun positionering effectiever inzetten om heel het jaar door gasten te trekken?



Auteur

Naam Jessica van Zwieten
Studentnummer 0892257

Bedrijf

Naam Wester Paviljoen
Bedrijfsbegeleider Marjolein van Staten - Vos

Opleiding

Naam Hogeschool Rotterdam
Instituut Communicatie, Media en informatietechnologie
Opleiding Communicatie
Afstudeerjaar 2019
Afstudeerbegeleider R.S.A Oudejans

Rotterdam, 21 januari 2019

INLEIDING

Wester Paviljoen is een gezond bedrijf, maar heeft in de wintermaanden een aanzienlijk lagere omzet. Een grote oorzaak hiervan is het terras wat in de wintermaanden geen gasten trekt. Daarnaast is er in de afgelopen jaren veel concurrentie bijgekomen in Rotterdam. Naar verwachting zal dit de komende jaren alleen maar toenemen. Marjolein vraagt zich af of WP een andere positionering moeten innemen om heel het jaar door gasten te trekken? Of moet er juist een nieuwe doelgroep aangetrokken worden? Of heeft het misschien toch te maken met de loyaliteit van de huidige doelgroep? Het onderzoek is daarom breed ingezet en gestart met de probleemstelling:

'Hoe kan Wester Paviljoen door middel van communicatie meer klanten werven in de wintermaanden?'

Na de eerste paar weken onderzoek is duidelijk geworden dat de probleemstelling aangescherpt moest worden. Uit de interne analyse is naar voren gekomen dat Wester Paviljoen kampt met een positioneringsprobleem. Zij positioneren zich wel degelijk als bedrijf en merk, maar communiceren onvoldoende over hun merkidentiteit en de gekozen positionering. Hierdoor zijn de gasten niet op de hoogte van alle mogelijkheden en gezelligheid binnen in Wester Paviljoen. De communicatiepositionering van Wester Paviljoen is dus onvoldoende geformuleerd. De vraagstelling is daarom aangescherpt naar:

'Hoe kan Wester Paviljoen hun positionering effectiever inzetten om heel het jaar door gasten te trekken?'

Vanuit deze probleemstelling is vervolgens de rest van de context onderzocht.

LEESWIJZER

Door middel van een literatuurstudie en interviews met het personeel, de gasten en Marjolein is er een goed beeld geschetst van de context waarin Wester Paviljoen zich bevindt. In dit adviesrapport worden de belangrijkste bevindingen van de contextanalyse samengevat in hoofdstuk 1. Deze bevindingen hebben geleid tot een strategische oplossingsrichting die gekozen is tijdens een GO/NO GO gesprek. In Hoofdstuk 2 wordt de oplossingsrichting toegelicht aan de hand van de bijpassende strategie. In het hoofdstuk daarna wordt het concept 'De Toffe Gast' uitgewerkt met de bijbehorende content. In hoofdstuk 4 is een uitgebreid implementatieplan en tijdsplanning te vinden voor het invoeren van het concept. Het hoofdstuk erna gaan in op de financiële onderbouwing voor het concept en de accountability (het meetbare effect van het concept).

Het adviesdocument bestaat als het ware uit alle highlights van het uitgebreide onderzoek (verantwoordingsdocument). Wanneer er behoefte is aan meer onderbouwing of verdieping is het verantwoordingsdocument beschikbaar om in te zien.

INHOUDSOPGAVE

H1. Inzichten context analyse	5
H1.1 Interne analyse	5
H1.2 Externe analyse	6
H2. Klantpartnerschapstrategie	8
H3. Concept en content.....	9
3.1 Conceptomschrijving	9
3.2 De content	10
H4. Implementatieplan.....	13
H5. Verantwoording implementatie	14
Bijlage 1 – Contentkalender	16
Bijlage 2 – Content	17
Bijlage 3 – Financiële onderbouwing.....	19
Bijlage 4 – Tijdsplanning	21

H1. INZICHTEN CONTEXT ANALYSE

Om een goed beeld te krijgen van de context waarin Wester Paviljoen zich bevindt, is de organisatie (intern) onderzocht. Hieruit zijn belangrijke inzichten naar voren gekomen die zowel positief als negatief zijn. Vervolgens is er gekeken naar de marktomgeving (extern) waarin WP zich bevindt. De doelgroep, concurrentie en trends zijn de onderdelen die daarvoor zijn onderzocht. De belangrijkste inzichten zijn verwerkt in een SWOT-analyse, die de input levert voor de strategische oplossingsrichting.

H1.1 Interne analyse

Uit de interne analyse is naar voren gekomen dat Wester Paviljoen een heldere identiteit heeft met sterke kernwaarden, die door het personeel goed uitgedragen wordt. Binnen de organisatie is er een goede bedrijfscultuur, echter mist het personeel betrokkenheid tussen hen en het management.

Sterktes

Bedrijfscultuur

Onder het personeel heerst er een informele sfeer. De werknemers gaan op een respectvolle en eerlijke manier met elkaar om. Wester Paviljoen wordt niet alleen door de gasten de huiskamer van Rotterdam genoemd. Het personeel gaat goed met elkaar om en heeft wat voor elkaar over. Na werktijd wordt er geregeld een drankje met elkaar gedronken.

Ervaren personeel

Wester Paviljoen neemt alleen personeel aan met relevante ervaring. In de inwerkperiode wordt de werknemer ingewerkt volgens een vaste inwerkprocedure. Hierdoor is iedere werknemer binnen de organisatie op een goed niveau. Wanneer een werknemer dit niveau bereikt heeft, wordt hij vrijgelaten om zijn eigen werkstijl eraan toe te voegen.

Uitdragen kernwaarden

De kernwaarden, 'eerlijk, laagdrempelig en gastvrij', zit er bij ieder personeelslid ingebakken. Het mooie bij Wester Paviljoen is dat iedereen dit op een eigen manier uitdraagt. De een wat directer, de ander wat meer ingetogen. Juist door deze verschillende typetjes voelt iedereen zich bij Wester Paviljoen welkom.

Naamsbekendheid

Wester Paviljoen is al meer dan 20 jaar een begrip in Rotterdam. Rotterdammers en zelfs niet Rotterdammers kennen WP van het grote terras op de kruising op de Nieuwe Binnenweg.

Zwaktes

Geen missie & visie

Hoewel het personeel werkt vanuit de kernwaarden, is er geen missie en visie geformuleerd voor Wester Paviljoen. Een goede missie en visie zorgt ervoor dat alle neuzen dezelfde kant op staan. Voor zo'n groot bedrijf als WP is een duidelijke visie en missie nodig, dit vormen immers de richtlijnen waarop het personeel en management op terug kan vallen.

Onbenut talent

Veel personeelsleden hebben een andere achtergrond dan de horeca. Daarnaast zijn er veel studenten die naast hun werk bij WP een studie volgen. Deze kwaliteiten worden vaak niet benut, waardoor er steekjes worden laten liggen of onnodig wordt uitbesteedt.

Slechte communicatie managementteam

In het managementteam wordt onderling slecht gecommuniceerd. Hierdoor is het vaak niet duidelijk wie een bepaalde keuze heeft gemaakt en waarom. Dit brengt niet alleen verwarring bij het managementteam, maar ook bij de rest van het personeel.

Onprofessionele mediacontent

Wester Paviljoen heeft op Facebook en Instagram veel volgers. Dit komt mede doordat deze kanalen tijdelijk in het beheer waren van een professional. De content wordt nu door de eigenaar zelf gemaakt, waardoor de foto's van slechtere kwaliteit zijn en de teksten spelfouten bevatten.

H1.2 Externe analyse

Uit de externe analyse naar voren gekomen dat de Wester Paviljoen drie doelgroepen heeft: zakelijke gast, privé gast en toeristen/passanten. De zakelijke en privé gast voelen zich verbonden met de organisatie, maar hebben daarbij wel aangegeven meer betrokken te willen worden bij ontwikkelingen binnen Wester Paviljoen. Daarnaast is Wester Paviljoen, net als de concurrentie, online actief. Echter, worden de online media niet ten volle benut, wat een gemiste kans is, gezien de samenleving steeds meer online te vinden is.

Kansen

Aantrekkende economie

De Rotterdamse economie is in 2017 met 3.5% gestegen. De horecasector is afhankelijk van het besteedbaar inkomen van consumenten. Wanneer er minder te besteden is, is de horeca het eerste waarop bezuinigd wordt en vice versa. Hoe beter het dus met de economie gaat, hoe beter het in de horecasector gaat.

Ontwikkeling 'partnerships'

Samenwerkingen tussen bedrijven wordt steeds populairder en is anno 2018 niet meer weg te denken. Kennis wordt gecombineerd en zorgt dat bedrijven steeds meer meerwaarde hebben t.o.v. de concurrent.

Hyperactieve levensstijl

Iedereen is tegenwoordig bezig en onderweg. Vrije tijd, werken, leren en ondernemen wordt door elkaar afgewisseld of loopt door elkaar heen. Die momenten vinden vaak plaats in horecagelegenheden.

Contentmarketing 'shared value'

Het DNA van een organisatie moet tegenwoordig bestaan uit gemeenschappelijke waarden voor de maatschappij. Organisaties moeten samen met hun omgeving content creëren door te luisteren naar de doelgroep en het dialoog durven aangaan om samen meerwaarde te creëren.

Bedreigingen

Toename concurrentie

In Rotterdam zijn er sinds 2014 ongeveer 1500 drink- en eetgelegenheden bijgekomen. Hierdoor heeft de doelgroep steeds meer keuzemogelijkheden, waardoor Wester Paviljoen meer haar best moet doen om voorkeursmerk te zijn.

Loyaliteit doelgroep

De doelgroep wilt snelle service voor een goede prijs. Wanneer zij het idee hebben dat dit minder wordt bij Wester Paviljoen zullen zij net zo makkelijk een andere horecagelegenheid bezoeken.

Kernwaarden

Bedrijfscultuur

STERKTES

Naamsbekendheid

CONTEXT ANALYSE

Contentmarketing

KANSEN

Aantrekkende
economie

Trend
'Partnerships'

Toename
concurrentie

BEDREIGINGEN

Loyaliteit doelgroep

In dit overzicht zijn alle sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van Wester Paviljoen verwerkt.

Onprofessionele
mediacontent

ZWAKTES

Geen missie
& visie

Slechte interne
communicatie

H2.

KLANTPARTNERSCHAPSTRATEGIE

Tijdens de GO/NO GO presentatie is er in samenspraak met Marjolein gekozen voor de strategische oplossingsrichting *‘Creëer een contentmarketingstrategie wat gericht is op het uitdragen van de communicatiepositionering van Wester Paviljoen.’*. De klantpartnerschapstrategie is de strategie die invulling geeft aan de oplossingsrichting.

Uit de contextanalyse is de sterkte ‘uitdragen kernwaarden’ en zwakte ‘geen missie/visie’ gecombineerd met de kans ‘contentmarketing shared value’. De oplossingsrichting luidt als volgt: *‘Creëer een contentmarketingstrategie wat gericht is op het uitdragen van de communicatiepositionering van Wester Paviljoen.’*

Uit de contextanalyse is naar voren gekomen dat de identiteit van Wester Paviljoen bekend is onder de werknemers en de doelgroep. De kernwaarden die de eigenaar voor ogen heeft, worden al onder de werknemers omarmt en uitgedragen. Dit terwijl er nog geen duidelijke missie of visie geformuleerd is. De businesspositionering zal dus allereerst aangescherpt moeten worden, waarna er gewerkt kan worden aan de communicatiepositionering. Door de aanscherping van de businesspositionering zal de zwakte ‘geen missie/visie’ verbeterd worden. Wanneer er een duidelijke businesspositionering geformuleerd is, kan dit uitgedragen worden aan de doelgroep in de vorm van een communicatiepositionering. Door in te spelen op de trend contentmarketing ‘shared value’ wordt de merkidentiteit door input van de doelgroep op een strategische manier op social media verspreid. De Klantpartnerschapstrategie van Treacy & Wiersma vormt het uitgangspunt voor de content. De Klantpartnerschapstrategie gaat uit van het voortdurend verbeteren van eigen diensten, door te luisteren naar de doelgroep. Uit interviews met gasten is gebleken dat er sterke behoefte is

om hun mening of advies te kunnen geven en dat dit ook gehoord wordt. Op die manier speelt Wester Paviljoen in op de behoeftes van de doelgroep en genereert daar uiteindelijk merkvoorkeur mee.

Onderbouwing gekozen richting

Geschiktheid

De richting is gekozen, omdat de oplossing antwoord geeft op de probleemstelling ‘Hoe kan Wester Paviljoen hun positionering effectiever inzetten om heel het jaar door gasten te trekken?’. De trend contentmarketing is een kans wat benut wordt (extern) en wat helpt bij het minimaliseren van de zwakte dat Wester Paviljoen geen visie/missie heeft. De oplossing start namelijk bij de positionering aanscherpen op bedrijf- en merkniveau en dit vervolgens door vertalen in de communicatiepositionering middels een contentmarketingstrategie.

Haalbaarheid

De richting is haalbaar als er gekeken wordt naar de sterktes en zwaktes. De oplossing gaat namelijk uit van de sterkte ‘sterke kernwaarden uitdragen’ vertalen in de communicatiepositionering. Daarnaast worden de zwaktes ‘onbenut talent’ en ‘onprofessionele mediacontent’ geminimaliseerd door gebruik te maken van de talenten van het huidige personeel.

Aanvaardbaarheid

Er is voldoende draagvlak voor de oplossingsrichting, omdat Marjolein heeft aangegeven de positionering van Wester Paviljoen te willen aanscherpen. Daarnaast heeft zij een hoge mate van interesse wat betreft contentmarketing, omdat er nog nooit op strategisch niveau is nagedacht over dit onderwerp. Daarbij heeft de doelgroep aangegeven meer betrokken te willen worden met de organisatie, wat met deze oplossing juist ook de bedoeling is. De oplossing zal echter wel energie, tijd en geld kosten. Echter, kunnen de kosten tot een minimum blijven als er zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van de kwaliteiten van de huidige personeelsleden.

H3. CONCEPT EN CONTENT

Het concept wat bedacht is vanuit de Klantpartnerschapstrategie is 'De Toffe Gast'. Het concept is uitgewerkt in een aantal middelen met bijpassende content. Dit is vervolgens getest onder de doelgroep en aangepast naar de inzichten die daaruit verkregen zijn.

3.1 Conceptomschrijving

Het concept zal 'De Toffe Gast' worden genoemd. Het concept is een effectconcept, dat gefocust is op twee doelgroepen: de organisatie en de gast. Het effect van het concept is dat de gasten en het personeel zich meer betrokken voelen bij Wester Paviljoen. Het concept start bij 'extern winnen is intern beginnen'. Het personeel en het management wordt samengebracht, zodat zij met elkaar in dialoog gaan en zo bepalen hoe de toekomst er voor Wester Paviljoen uit gaat zien. Door samen de communicatiepositionering aan te scherpen, wordt er intern meer duidelijkheid en betrokkenheid gecreëerd. Het tweede deel van het concept heet, zoals de conceptnaam luidt 'De Toffe Gast', in dit deel staat de gast centraal. Door een Toffe Gast te worden kan de gast zelf bepalen hoe betrokken hij wil zijn met de organisatie. Wanneer een Toffe Gast een actieve bijdrage levert, kan hij meebeslissen over eventuele aanpassingen of toevoegingen op de huidige bedrijfsvoering. Hierdoor wordt het contact met het personeel frequenter, wat zorgt voor herkenning en persoonlijk contact. Dit resulteert uiteindelijk in meer betrokkenheid van de gast en meer interactie tussen het personeel, de organisatie en de gast.

Extern winnen is intern beginnen

De Klantpartnerschapstrategie van Treacy en Wiersema gaat uit van een organisatiecultuur waarbij de ondernemingsmissie de klant centraal stelt (Treacy & Wiersema, 2007). Uit de contextanalyse is naar voren gekomen dat Wester Paviljoen al duidelijke kernwaarden heeft, die gericht zijn op

de klantbeleving. Echter hebben zij nog geen visie en missie geformuleerd. Om ervoor te zorgen dat alle neuzen dezelfde kant op komen te staan, moet er nagedacht worden over de huidige bedrijfs- en merkpositionering in combinatie met een nieuwe strategie. De medewerkers hebben aangegeven meer betrokken te willen worden in de bedrijfsvoering. Het concept biedt de werknemers daarom de ruimte om samen met het managementteam na te denken over de huidige positionering en hoe ze deze kunnen aanscherpen. Daarnaast is het belangrijk om met de nieuwe strategie de werknemers te trainen om klantgericht, flexibel en oplossingsgericht te zijn.

De toffe gast

Wanneer de organisatie, door het afronden van eerste deel van het concept, een heldere positionering heeft ingenomen, kan dit vertaald worden in het gedrag en de uitingen van de medewerkers. Uit de contextanalyse is naar voren gekomen dat de gasten van Wester Paviljoen graag op de hoogte willen blijven van ontwikkelingen binnen het bedrijf en daarover graag hun mening willen geven of over mee willen denken. De gasten willen dus graag meer betrokken worden bij Wester Paviljoen. In het tweede deel van het concept staat daarom de gast centraal. Om ervoor te zorgen dat de gasten het gevoel hebben dat zij betrokken worden bij de organisatie kunnen zij een 'Toffe Gast' worden. Zij kunnen zichzelf aanmelden als 'Toffe Gast' en worden dan opgenomen in de community van Wester Paviljoen. Alle leden van de community krijgen de mogelijkheid om hun ideeën, mening en gedachtegoed te delen tijdens verschillende offline en online momenten. Alle input van de leden wordt geëvalueerd en besproken, waarna vervolgens teruggekoppeld wordt wat de handeling op de input gaat zijn. Op basis van de input wordt er daadwerkelijk een verandering of aanpassing doorgevoerd.

3.2 De content

De middelen die gebruikt zijn om het concept uit te dragen zijn hieronder opgesomd. De content die behoort tot de middelen zijn terug te vinden in *bijlage 2*.

Extern winnen is intern beginnen

Kick-off bijeenkomst

Het eerste middel van het concept is de kick-off bijeenkomst en fungeert als startpunt van het concept. Voor de kick-off worden alle medewerkers van Wester Paviljoen uitgenodigd. Tijdens deze bijeenkomst wordt duidelijk gemaakt dat Wester Paviljoen hun positionering gaat aanscherpen met behulp van de input van alle medewerkers van de organisatie. De Klantpartnerschapstrategie wordt geïntroduceerd. Daarnaast krijgen alle medewerkers een overzicht met punten met betrekking tot de huidige situatie, merkidentiteit (inclusief huisstijl) en gewenste situatie.

Doel: De kick-off bijeenkomst moet ervoor zorgen dat de medewerkers van Wester Paviljoen het gevoel krijgen dat zij betrokken worden in de bedrijfsvoering. Daarnaast geeft de kick-off de medewerkers de gelegenheid om alvast na te denken over hoe zij de positionering van Wester Paviljoen zouden aanscherpen.

Content: De kick-off bijeenkomst is opgenomen in een contentkalender die terug te vinden is in *bijlage 1*.

Groepsdiscussies/inspirerende sessies

Het tweede deel van 'extern winnen is intern beginnen' is een maandelijks terugkerende groepsdiscussie/inspirerende sessie. De eerste groepsdiscussie wijkt af van de andere groepsdiscussies, omdat hierin de aanscherping van de positionering van Wester Paviljoen besproken wordt. Wanneer de positionering aangescherpt is, staat de vraag in de volgende groepsdiscussies centraal: 'hoe gaan wij onze positionering uitdragen?'.

Tijdens de groepsdiscussies wordt de koers van Wester Paviljoen besproken en zijn alle medewerkers welkom. Tijdens de groepsdiscussies krijgen alle medewerkers de mogelijkheid om hun persoonlijke visie, pijnpunten, ideeën of andere gedachtegoed met het team te delen. Er is vervolgens ruimte om hierover te discussiëren of om in dialoog te gaan. Alle inzichten worden aan het einde van de discussie samengevat en omgezet naar concrete doelen met bijbehorende middelen. In de sessies erna wordt er teruggekoppeld naar voorgaande sessies om de voortgang van de gezette doelen te meten.

Doel: De medewerkers hebben een actieve bijdrage aan het bepalen van de bedrijfsvoering. Hierdoor wordt er een saamhorigheidsgevoel gecreëerd en voelen de medewerkers zich betrokken en gewaardeerd. Daarnaast is het voor alle medewerkers duidelijk wie Wester Paviljoen is en hoe zij dat moeten uitdragen.

Content: Alle inzichten en gestelde doelen worden na de discussie/sessie samengevat in een *digitale nieuwsbrief*. In de nieuwsbrief worden ook andere zaken vermeld als: agendapunten, bijzonderheden, data van trainingen, etc. De nieuwsbrief is te vinden in *bijlage 2*.

Trainingen

Bij de nieuwe strategie staat de klant centraal, wat betekent dat de medewerkers klantgericht moeten zijn. Om te zorgen dat alle medewerkers op hetzelfde niveau met betrekking tot klantgerichtheid, flexibiliteit en oplossingsgerichtheid zijn, worden er trainingen aangeboden. De trainingen worden gegeven door specialisten op het gebied van gastvrijheid en klantgerichtheid. Alle medewerkers zijn verplicht om deel te nemen aan de trainingen.

Doel: het doel van de trainingen is ervoor zorgen dat alle medewerkers op een minimaal niveau gastvrij, flexibel, oplossingsgericht en klantgericht zijn. Hierdoor draagt Wester Paviljoen uit dat zij echt de Klantpartnerschap positionering hebben ingenomen.

Content: De trainingen zijn opgenomen in de contentkalender die terug te vinden is in *bijlage 1*.

De toffe gast

Kick-off 'de Toffe Gast'

Om de gasten te attenderen dat Wester Paviljoen een nieuw concept heeft, worden er zowel online- als offlinemiddelen ingezet. In de zaak worden er flyers neergelegd en online worden er posts geplaatst, waarin uitgelegd wordt wat het concept precies inhoudt. De medewerkers maken de gasten enthousiast om ook een Toffe Gast te worden. Dit kunnen zij doen door zich in te schrijven middels een e-mail. Hierin moet vermeld worden wie de gast is, welke type gast zij zijn (zakelijk/privé) en van welke acties/evenementen zij op de hoogte willen worden gehouden.

Doel: De gasten attenderen op het nieuwe concept 'de Toffe Gast' en enthousiasmeren om toffe gast te worden. Daarnaast worden de gegevens van de Toffe Gasten verzameld en verwerkt, zodat er in de toekomst gericht gecommuniceerd kan worden.

Draagt bij aan principe Treacy & Wiersema: informatietechnologie

Content: De content bestaat uit een social mediapost en flyer waarin duidelijk wordt wat het concept 'de toffe gast' inhoudt. De uitwerking hiervan is terug te vinden in *bijlage 2*.

Evenementen

Per seizoen of rondom belangrijke feestdagen worden er evenement georganiseerd waarbij de toffe gasten worden uitgenodigd. Deze evenementen kunnen variëren van proeverijen, netwerkborrels of muziekavonden. De Toffe Gasten worden via social media en online nieuwsbrieven op de hoogte gehouden van aankomende evenementen. Zij kunnen zich middels een email aanmelden voor de evenementen. In grote lijnen zien de verschillende evenementen er zo uit:

- Proeverijen

Tijdens de proeverijen worden er een selectie van gerechten en/of dranken aan de gasten voorgelegd. De gasten mogen feedback geven en hun top drie doorgeven aan het personeel. In samenspraak met het

personeel/management wordt het beste gerecht/drank op de nieuwe kaart gezet of als tijdelijke special aangeboden.

- Netwerkborrels

Zakelijke gasten krijgen de mogelijkheid om netwerkborrels te houden, zodat zij hun bestaande netwerk kunnen onderhouden of nieuwe connecties kunnen aangaan. Een gedeelte van de zaak zal speciaal afgezet en ingericht worden, zodat de zakelijke gasten in alle rust en gemak kunnen netwerken.

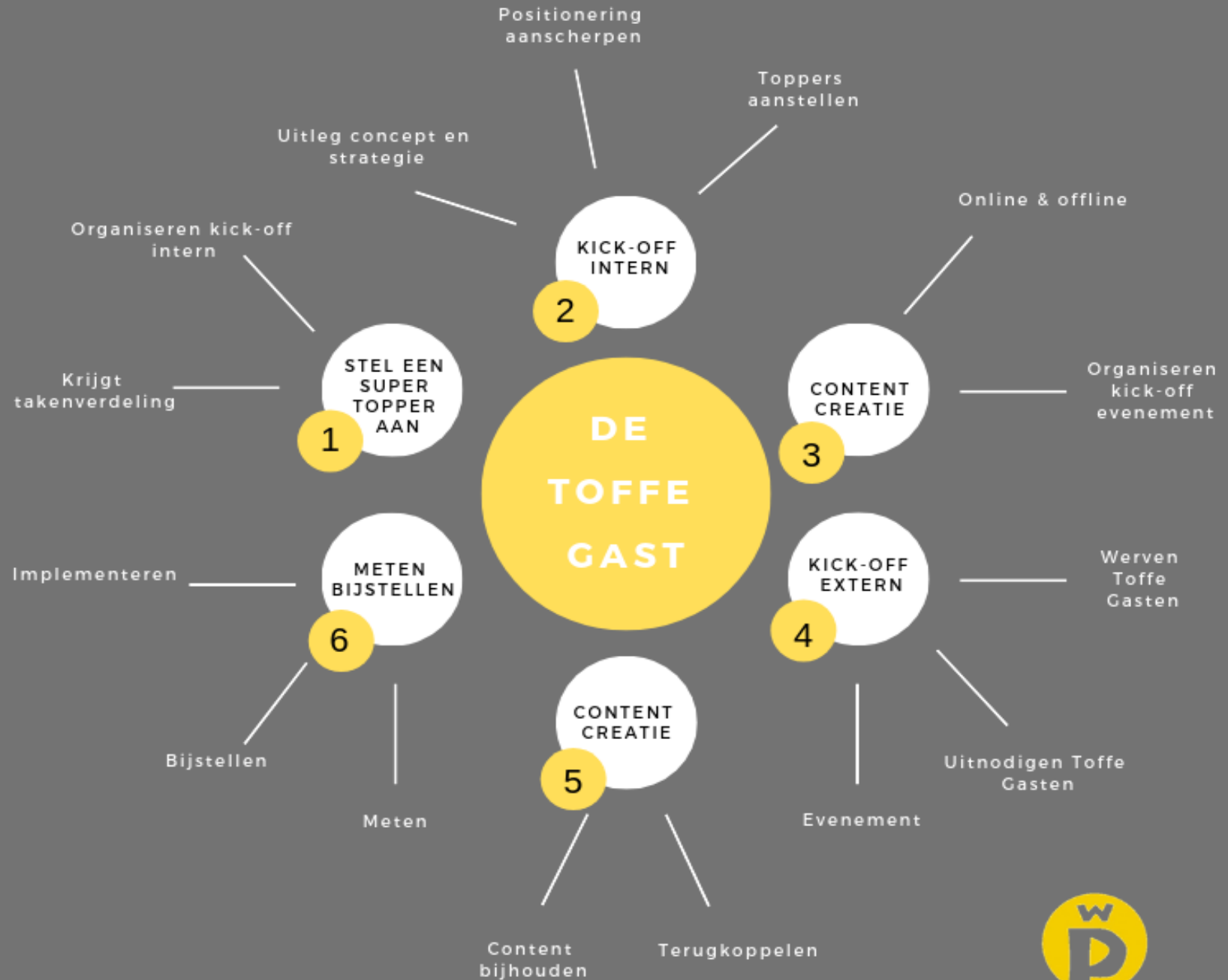
- Muziekavonden

Tijdens de muziekavonden wordt er opgetreden door getalenteerde (vaste) gasten of muzikanten die voorgedragen zijn door de Toffe Gasten. Afhankelijk van de hoeveelheid aanmeldingen wordt bepaald hoeveel optredens er zijn en hoe lang de avond duurt.

Doel: De proeverijen hebben als doel de gasten het gevoel te geven dat zij betrokken worden in het besluitproces, doordat zij inspraak hebben op de kaart. De netwerkborrels hebben het doel de zakelijke gast meer bezoeken te laten brengen, doordat zij de kans krijgen om in een geschikte sfeer zaken te doen en een potentieel netwerk te bereiken. De muziekavonden hebben, net als de proeverij en de netwerkborrels, het doel binding te creëren met Wester Paviljoen.

Content: De content per evenementen is afhankelijk van het budget en de hoeveelheid aanmeldingen. Alle evenementen worden vooraf op social media gedeeld en mondeling gecommuniceerd naar de gasten.

Stappenplan De Toffe Gast



Wester Paviljoen

H4. IMPLEMENTATIEPLAN

Om het concept 'De Toffe Gast' te implementeren, is er een stappenplan ontwikkeld. Op de vorige pagina is het stappenplan visueel weergegeven. Hieronder is er per stap uitgelegd welke acties er verricht moeten worden. *In bijlage 4* is er een uitgebreide tijdsplanning terug te vinden.

Stap 1 – Stel een Super Topper aan

Allereerst moet er een Super Topper aangesteld worden die het concept 'De Toffe Gast' waarborgt. Dit is een bestaande medewerker die een communicatieachtergrond heeft. Vervolgens moet er een kick-off bijeenkomst gepland worden waar alle personeelsleden voor uitgenodigd worden.

Stap 2 – Kick-off bijeenkomst intern

De Super Topper (projectleider) introduceert De Toffe Gast en legt uit dat er met de input van het personeel de positionering wordt aangescherpt. Doordat er samengewerkt wordt tussen het personeel en het management wordt er draagvlak gecreëerd voor het concept. De Klantpartnerschapstrategie wordt geïntroduceerd, die ondersteund wordt door workshops en trainingen voor het personeel. Er worden 5 personeelsleden aangesteld als Toppers die het aanspreekpunt worden voor de communicatie over het concept. De Super Topper vat de gemaakte afspraken en aangescherpte positionering samen en verwerkt dit o.a. in een maandelijks nieuwsbrief.

Stap 3 – Contentcreatie

Wanneer er intern bepaald is wat de aangescherpte positionering is, kan het kick-off moment voor de gast opgezet worden. Er moet offline

content gecreëerd worden die voor en tijdens het eerste Toffe Gast evenement uitgedeeld kan worden. Ook moet er een draaiboek gemaakt worden voor het evenement. Daarnaast moet er online content gemaakt worden om het concept op social media te promoten en de gasten te enthousiasmeren. Verder moet er online een community opgezet worden, een emailaccount aangemaakt worden met daarbij een aanmeldformulier en een document waarin de gegevens verwerkt kunnen worden.

Stap 3 – Kick-off evenement extern

Wanneer alle voorbereidingen voor het concept zijn getroffen, kan het concept gecommuniceerd worden naar de gasten. De content die gemaakt is, kan verspreid worden op de verschillende media. De aanmeldgegevens worden verzameld en de Toffe Gasten worden uitgenodigd voor het evenement. Uiteindelijk kan het eerste Toffe Gast evenement plaatsvinden.

Stap 4 – Contentcreatie en delen

Er moet content gecreëerd en verspreid worden op social media. De doelgroep moet geboeid blijven en actief mee willen doen als Toffe Gast. Daarnaast moeten de bevindingen van alles omtrent het Toffe Gast evenement in een leuke vorm teruggekoppeld worden aan de doelgroep en het personeel.

Stap 5 – Meten en bijstellen

Om te achterhalen of het concept bijdraagt aan het behalen van doelstelling, moet het effect ervan gemeten worden. *In hoofdstuk 5* wordt uitgelegd hoe dit gedaan kan worden.

H5. VERANTWOORDING IMPLEMENTATIE

Accountability

Met accountability wordt de verantwoording bedoeld die afgelegd moet worden over bepaalde handelingen en keuzes. Om te achterhalen of het concept succesvol is en meerwaarde oplevert, moet er gemeten worden wat de resultaten zijn van het concept. Deze resultaten moeten verantwoord worden naar Marjolein om vervolgens te bepalen of het concept positief effect heeft gehad.

Meetbaar effect

Het concept De Toffe Gast is een concept wat bedoeld is om op lange termijn ingezet te worden. Het is daarom belangrijk om het concept tussentijds te evalueren en aan te passen wanneer nodig. Om de accountability te meten, kan de 'Balance scorecard-methode voor communicatie' van Marita Vos en Henny Schoemaker ingezet worden. Dit is een goed meet- en rapportage instrument om de bedrijfsstrategie te evalueren en bewaken. In het boek Accountability van communicatiebeleid (2004) wordt de Balance score-card-methode uitgelegd aan de hand van een stappenplan (zie hieronder). Wanneer de eenmeting voldaan is, start het stappenplan weer vooraan bij stap 2. Om het concept De Toffe Gast te evalueren en bij te stellen wordt de Balance scorecard methode ingezet. De stappen zijn hieronder weergegeven:

1. Uitvoeren nulmeting

Stuur voordat het concept is uitgezet een vragenlijst op de doelgroep: het personeel & de gasten. In de vragenlijst geven de respondenten hun oordeel over de domeinen interne en marketingcommunicatie. De vragenlijsten zijn vooraf opgesteld en komen uit het boek Accountability van communicatiebeleid (2004).

2. Terugkoppeling van het advies op basis van de nulmeting

Verwerk de resultaten van de nulmeting in een spindigram, hierin worden de verhoudingen tussen de dimensies zichtbaar. Formuleer op basis van de resultaten een advies. Koppel het advies terug aan Marjolein en alle respondenten. Prioriteer in samenspraak met hen wat de belangrijkste verbeterpunten zijn.

3. Bepalen van de aan te pakken gebieden, prioriteiten stellen

Bepaal wat het doel per verbeterpunt is en formuleer SMART doelstellingen.

4. Bepalen van de doelen en doelstelling per deelgebied

Bepaal de tactiek per doel: welke methode wordt gekozen, welke middelen worden ingezet en hoe draagt het bij aan het doel?

5. Plan van aanpak maken per deelgebied

Maak een plan van aanpak per doel.

6. Toetsen van de plannen

Leg de plannen voor aan Marjolein en bepaal samen of de plannen bijgesteld moeten worden.

7. Uitvoering

Voer het gemaakte plan uit.

8. Eénmeting

Meet aan de hand van de tijd die geformuleerd is in de SMART-doelen de eenmeting.

Financiële onderbouwing

Om het concept te kunnen uitvoeren zal er een investering gedaan moeten worden. De kosten voor het concept vallen relatief gezien laag uit, omdat de meeste workshops intern ingevuld kunnen worden. Daarnaast zijn er intern medewerkers die specialist zijn op verschillende gebieden (fotografie, communicatie, marketing, wijn), waardoor de kosten ook gedrukt kunnen worden. Het concept vraagt echter wel veel tijd van de medewerkers. Het maken van content, het verspreiden van content, het organiseren van evenementen, het verwerken van de data

die verzameld wordt, etc. De volledige financiële onderbouwing is opgenomen *in bijlage 3*.

Impact organisatie & tijdsplanning

Het implementeren van het concept zal een flinke impact hebben in de organisatie. Er wordt veel van het personeel gevraagd, doordat zij degene zijn die het concept moeten uitdragen en zo langdurige klantrelaties moeten opbouwen. Om de impact voor het personeel te verminderen, zijn er 5 Toppers aangesteld die hoofdzakelijk het concept uitdragen en zo het andere personeel ontzorgen. Daarnaast wordt het hele concept bewaakt door een Super Topper. Hierdoor hoeven andere personeelsleden zich niet bezig te houden met het terugkoppelen van feedback, contentcreatie, het opzetten van evenementen, etc.

Om te zorgen dat de implementatie in goede banen verloopt, is er een tijdsplanning te vinden *in bijlage 4*. In deze tijdsplanning is te zien wanneer er een stap ondernomen moet worden, wie daar verantwoordelijk voor is en hoeveel uur er ongeveer voor nodig is.

BIJLAGE 1 - CONTENTKALENDER

De contentkalender hieronder is een opzet die maandelijks gehanteerd kan worden.

Wanneer?	Type content	Thema	Medium	Doel
Maand				
Week 1				
- Dinsdag	Poll	Producten/diensten	Facebook	Community betrekken
- Donderdag	Afbeelding	Seizoenen	Facebook/ Instagram	Informereren/ Amuseren
Week 2				
- Woensdag	Column	Toffe gast	Facebook	Community betrekken
- Vrijdag	Video	Kijkje achter de schermen	Facebook/ Instagram	Amuseren
- Zondag	Afbeelding	Rotterdam	Facebook	Saamhorigheid
Week 3				
- Dinsdag	Blog	Zakelijke spotlight	Facebook	Zakelijke leads
- Donderdag	Infographic	Horeca (trends)	Instagram	Informereren
- Zaterdag	Afbeelding	Personeel introductie	Facebook/ Instagram	Uitlichten
Week 4				
- Woensdag	Nieuwsbrief	Ontwikkelingen	Offline/Dropbox	Intern informeren
- Vrijdag	Afbeelding	Product	Instagram/ Facebook	Informereren
- Zondag	Artikel	Nieuws actualiteit	Facebook	Amuseren/ informereren

BIJLAGE 2- CONTENT

Flyer De Toffe Gast



Wester Paviljoen

**WIL JIJ OOK EEN
TOFFE GAST
WORDEN?**

Altijd al willen meebeslissen wat er op de nieuwe kaart komt? Of mee doen aan onze maandelijkse polls?

Meld je dan nu aan!

EXCLUSIEVE EVENEMENTEN
NETWERKBORRELS
ENTERTAINMENTAVONDEN

Meld je aan via toffegast@westerpaviljoen.nl

Moodboard evenement De Toffe Gast



MAART EDITIE

WESTER PAVILJOEN

NIEUWSBRIEF

De allereerste WP nieuwsbrief - Laat ons weten wat je ervan vindt



DATA TRAININGEN:

Gastvrijheid - 6 maart
Klantgericht - 13 maart
Flexibel - 1 april
Wijnproeverij - 5 april

INTRODUCING: WINE TASTING

Het allereerste 'toffe gast' evenement

Having an internal company newsletter is a great way to address employee engagement, communication, and collaboration, but it comes with one catch: you need a wide readership. While you can't

OM OVER NA TE DENKEN...

De aankomende inspirerende groepssessie



Wester Paviljoen

Agendapunten:
- huidige situatie
- visie & missie
- positionering
- Gewenste situatie

BIJLAGE 3 -FINANCIELE ONDERBOUWING

Om het concept te kunnen implementeren moet er investering gedaan worden. De onderstaande tabellen geven een schatting van de kosten die gemaakt moeten worden per onderdeel. De kosten zijn gebaseerd op het gemiddelde uurloon van een medewerker. De drukwerkkosten zijn de prijzen de huisdrukker hanteert en de workshop/training kosten zijn gebaseerd op de gemiddelde kosten voor een gastvrijheidstraining in de horeca. De gemiddelde aantal deelnemers voor een training/workshop is 35. De gemiddelde aantal deelnemers voor een evenement is 50 en de duur per evenement 3 uur.

Opzet De Toffe Gast

Wat?	Wie?	Kosten	Periode
Opzet kick-off - Intern - Extern	Super Topper	€150,-	Eenmalig (10 uur)
Trainingen/workshops	Externe organisatie	€249,- P.P.	Eenmalig voor 5 Toppers & Super Topper
Contentkalender opstellen	Super Topper	€45,-	Eenmalig (6 uur)
Facebook community opzetten	Super Topper	€30,-	Eenmalig (2 uur)
Emailadres aanmaken	Super Topper	€15,-	Eenmalig (1 uur)
Drukwerk promotiemateriaal (1000 flyers)	Externe organisatie	€28.80	Eenmalig
<u>Totaal eenmalige kosten</u>	€1513,80		

Evenementen De Toffe Gast

Wat?	Wie?	Kosten	Periode
Drukwerk promotiemateriaal (150 flyers 150 scorekaartjes)	Externe organisatie	€33.73	Per evenement
Vorbereiding	5 Toppers & Super Topper	€180,-	Per evenement (6x 2 uur)
Drankjes/hapjes van het huis	5 Toppers & Super Topper	€5,- per gast	Per evenement
Bediening	5 Toppers & Super Topper	€15,- per uur p/p	Duur per evenement
Entertainment	Externe act	€500,-	Optioneel per evenement
<u>Totaal per evenement</u>	€763,73		

Onderhoud De Toffe Gast

Wat?	Wie?	Kosten	Periode
Content - Bedenken - Verspreiden - Inhaken	Super Topper/inter n	€300,- (5 uur p/w)	Per maand
Maandelijke nieuwsbrief	Super Topper/Marj olein	€30,-	Per maand
Inspirerende sessies personeel	Super Topper	€120,-	2 keer per jaar
Trainingen personeel	Externe organisatie of intern	€249,- p.p. / €0.-	1 keer per jaar
Terugkoppeling uitkomst evenementen	Super Topper	€30,-	Per evenement
<u>Onderhoud op basis van 6 maanden</u>	€2000,-		

BIJLAGE 4 - TIJDSPLANNING

Het concept De Toffe gast kan niet direct van start gaan, aangezien er eerst voorbereidingen getroffen moet worden. Er is daarom gekozen om in februari te starten met de voorbereidingen, zodat het concept in april van start kan gaan. De maand maart is een opzet van een maand waarin geen evenement plaatsvindt. De maand april is een opzet van een waarin wel een evenement plaatsvindt.

Wanneer	Wat	Opmerking	Wie	Duur
Februari 2019				
Week 1	- Super toppeer aanstellen - Kick-off bijeenkomst plannen - Draaiboek maken kick-off bijeenkomst - Handleiding maken Topper - Draaiboek maken maandelijkse vergadering	- Dit is een bestaande medewerker en wie het concept zal leiden - Datum kiezen, uitnodiging sturen - Benodigdheden verzamelen - Taken, verantwoording, etc.	- Marjolein - S-Topper - S-Topper - S-Topper - S-Topper	0,5 2 3 3 1
Week 2	- Maandelijkse vergadering	- Draaiboek en handleiding controleren, afspraak maken	Marjolein/management / S-Topper	1

		maandelijkse vergadering		
Week 3	- Kick-off bijeenkomst - Nieuwsbrief input verzamelen - Facebook community aanmaken - Emailadres aanmaken - Bestand maken Toffe Gasten	- Uitleg concept, uitleg strategie, aanscherping positionering, aanstellen Toppers - Vanuit de toppers, online, management - Inschrijfformulier, verzamelbestand	- Heel het team - S-Topper/ Toppers - S-Topper - S-Topper	3 2 1 1 2
Week 4	- Nieuwsbrief maken en versturen - Content maken a.d.h.v. contentkalender - Terugkoppeling Kick-off - Training gastvrijheid	- Creatie en publicatie - In nieuwsbrief	- S-Topper - S-Topper - S-Topper - S-Topper/ Toppers	2 5 1 3
Maart 2019				

Week 1	- Offline content maken evenement - Evenement voorbereiden	- Maken en versturen naar drukker - Content, uitnodigen, verwerken, draaiboek	S-Topper	2
			S-Topper/ Toppers	6
Week 2	- Maandelijke vergadering	- Evalueren en bijstellen	Marjolein/ Management / Toppers/ S-Topper	1
Week 3	- Drukwerk ophalen		S-Topper	0.5
Week 4	- Nieuwsbrief maken en versturen - Content maken a.d.h.v. contentkalender		S-Topper	2
			S-Topper	5
April 2019				
Week 1	- Lancering De Toffe Gast	- Draaiboek aanhouden en gegevens verzamelen	Toppers/ S-Topper	5
Week 2	- Maandelijke vergadering	- Evalueren en bijstellen	Marjolein/ Management / Toppers/ S-Topper	1

Week 3	- Terugkoppeling Lancering	- Online, personeel, nieuwsbrief	S-Topper	2
Week 4	- Nieuwsbrief maken en versturen - Content maken a.d.h.v. contentkalender		S-Topper	2
			S-Topper	5