“Your brand is what other people say about you when you’ re not in the room.”

– Jeff Bezos

Een onderzoek naar een geschikte positionering voor HaarsHout

Advies

Eva Breugelmans

19 juni 2017, Rotterdam

“Your brand is what other people say about you when you’ re not in the room.”

– Jeff Bezos

Naam:	Eva Breugelmans
Studentnummer:	0851047
Opleiding:	Communicatie
Onderwijsinstelling:	Hogechool Rotterdam
Instituut:	Communicatie, Media en Informatietechnologie
Schooljaar:	2016 - 2017
Afstudeerbegeleider:	Maaike van Amerongen
Afstudeerbedrijf:	HaarsHout
Bedrijfsbegeleider:	Jan Wieman
Adres:	Utrechtse Straatweg 36A, Harmelen
Inleverdatum:	19 juni 2017
Plaats:	Rotterdam

Inhoud

Inleiding 4
Hoofdstuk 1: Bevinden contextanalyse 5
Hoofdstuk 2: Aanbevelingen 6
Hoofdstuk 3: Concept 8
3.1 Wat wordt er verteld? 8
3.2 Hoe wordt het verteld? 8
Hoofdstuk 4: Content 10
Hoofdstuk 5: Implementatie 14
5.2 Innoveren 14
5.3 Tijdsplanning 14
5.4 Budget 15
5.5 Evaluatie 15
Bijlagen 16
Bijlage 1: Flyer 'De Batavia tafel' 16
Bijlage 2: E-mail nieuwsbrieven 17
Bijlage 3: Certificaat 'De Batavia' 19

Inleiding

De aandacht voor klantbeleving en -binding is de laatste jaren enorm. Het komt in allerlei termen voorbij. Organisaties dragen maar wat graag uit dat ze de klant centraal stellen en dat ze de klantbeleving centraal stellen. Daarbij wordt de klant ook nog eens beïnvloed door de concurrenten. Hoe kan een merk zich onderscheiden van de concurrent en een plaatsje veroveren in het hoofd van de afnemer? Dit alles valt of staat met een goede positionering. Dat geldt ook voor HaarsHout.

HaarsHout heeft enige tijd geleden hout op te kop getikt van de Bataviawerf. Het hout heeft jarenlang gediend als damwand en heeft dus onder water gestaan. Daardoor is het zo hard als steen. HaarsHout maakt van dat bijzondere hout grote picknicktafels voor op bijvoorbeeld een terras.

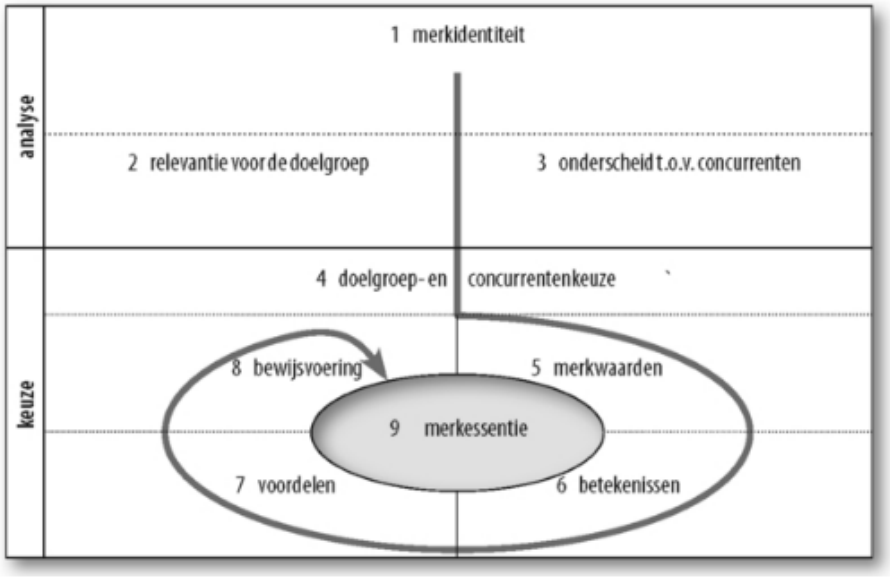
Het materiaal en de kennis om de tafels te maken, maar een positionering om meer afzet te genereren is er niet. Er ligt nog genoeg hout, dus het is tijd om tafels te verkopen. In het onderzoek naar een geschikte positionering heeft dan ook de volgende vraag centraal gestaan:

Met welke merkpositionering kan HaarsHout het beste de markt betreden en met welke communicatiestrategie kan HaarsHout haar doelgroep(en) bereiken?

Het doel is om HaarsHout een Marketing Communicatiestrategie aan te bieden op basis van gedegen onderzoek en contextanalyse. Daarbij is er een concrete positionering gevormd en zijn bijbehorend concept en content aangeboden.

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden is er gebruik gemaakt van het Brand Positioning Sheet (figuur een).

Het bovenste gedeelte van dit model analyseert de merkidentiteit, de doelgroep en het onderscheid ten opzichte van de concurrenten. De uitkomsten van deze analyse hebben invloed op de keuzes die in het onderste gedeelte gemaakt worden.



Figuur 1 Brand Positioning Sheet (Riezebos en Van der Grinten, 2011)

Hoofdstuk 1: Bevinden contextanalyse

Zoals eerder beschreven, worden de belangrijkste bevindingen van de contextanalyse beschreven aan de hand van het bovenste deel Brand Positioning Sheet. Door middel van zowel desk- als fieldresearch kunnen de bovenste elementen van het Brand Positioning Sheet als volgt ingevuld worden:

Merk

HaarsHout is een kleine organisatie waar Jan aan roer staat. Voor zijn organisatie zijn door middel van een interview de volgende organisatie-, klant- en merkwaarden opgesteld (Figuur een):

Organisatiewaarden	Klantwaarden	Merkwaarden
- Eenvoudig	- Duurzaamheid	- Vakmanschap
- Betrouwbaarheid	- Openheid	- Passie
- Ondernemend	- Betrouwbaarheid	- Openheid
- Veelzijdig	- Eenvoudig	- Veelzijdig

Figuur 2 Organisatie-, klant- en merkwaarden HaarsHout

HaarsHout is voornamelijk een open en flexibele productgeoriënteerde organisatie waarin Jan de situationeel leider is. Bij HaarsHout heerst de familiecultuur. HaarsHout is onderdeel van het merk Jan Wieman. De houten tafels, die zich op dit moment in de introductiefase van de Product Life Cycle bevinden, hebben binnen de merkarchitectuur nog geen duidelijke plek gekregen.

Doelgroep

HaarsHout wil zich richten op zeer uiteenlopende doelgroepen. Voor deze doelgroepen kunnen verschillende klantprofielen worden ingevuld. Als deze klantprofielen tegenover de producten, voordeelverschaffers en pijnverzachters van HaarsHout worden gezet kan er geconcludeerd worden dat de tafels de beste *fit* hebben met de horeca, gemeenten, jachthavens en sportverenigingen. De klantreis voor HaarsHout is er nog niet echt. Vooral in de *awareness*-fase van de Customer Journey kan HaarsHout nog een inhaalslag maken. Tijdens het gehele aankoopproces speelt Jan een belangrijke rol. Hij is de contactpersoon van HaarsHout en zorgt voor de persoonlijke benadering.

Concurrentievoordeel

HaarsHout zal te maken krijgen met zowel directe als indirecte concurrenten. De twee organisaties die de grootste concurrenten zijn, zijn Stenfert Puurhout en Zwaartafelen. Beide organisaties zijn soortgelijke bedrijven als HaarsHout en hanteren, net als HaarsHout, de focusstrategie. Met deze strategie focust een organisatie zich op een bepaalde doelgroep en luistert goed naar wat de wensen en behoeften zijn.

Ook heeft HaarsHout veel voordelen in de bedrijfstak. HaarsHout beschikt bijvoorbeeld al over alle juiste middelen en kennis om de tafels te kunnen maken. Nieuwe concurrenten zullen hier nog wel tijd en geld in moeten investeren. HaarsHout is niet meer afhankelijk van leveranciers. Al het hout voor de tafels is al op voorraad. Dat zorgt er ook voor dat de afnemers alleen bij HaarsHout een tafel van de Bataviawerf kan kopen. HaarsHout is dus wel afhankelijk van de afnemers. Als zij geen tafels kopen, blijft het hout liggen. Ondanks dat er in de bedrijfstak wel een aantal risico's te herkennen zijn, liggen er voor HaarsHout wel een hoop kansen. Dit maakt de bedrijfstak een stuk aantrekkelijker.

Nu bekend is hoe de merkidentiteit, de doelgroep en het concurrentievoordeel van HaarsHout eruit zien, kan er gekeken worden naar een positionering.

Hoofdstuk 2: Aanbevelingen

De beste optie voor HaarsHout is op dit moment een **merkextensie.** Dat wil zeggen: onder dezelfde naam een nieuwe productcategorie betreden. Uit het monitoren van de doelgroep is gebleken dat aan de merknaam HaarsHout veel positieve associaties vast zitten. Deze associaties zijn dus in het voordeel van het nieuwe product van Haarshout. Het karakter van de organisatie zal dus niet verloren gaan. Wat belangrijk is, is dat de merk- en organisatiewaarden altijd centraal blijven staan. Om deze merkextensie op de markt te zetten zal er gebruik gemaakt worden van een tweezijdige positioneringstrategie. De functionele eigenschappen van de tafel als *weersbestendigheid* en *duurzaamheid* zullen gecombineerd worden met de eindwaarden *duurzaamheid, comfort* en *status.*

Nu weer naar het Brand Positioning Sheet terug. De onderdelen merkidentiteit, doelgroep en concurrentievoordeel zijn onderzocht en daarin zijn keuzes gemaakt. Die keuzes zijn van invloed op het onderste deel van het Brand Positioning Sheet waarin de tweezijdige positionering verder gevormd wordt.

Ten opzichte van de positionering zijn de volgende keuzes gemaakt:

Doelgroep en concurrentenkeuze:

Doelgroep:

De doelgroepen die in de beeldvorming centraal gesteld moeten worden zijn de horeca, sportverenigingen, gemeenten en (commerciële) jachthavens. Uit de klantprofielen is gebleken dat de tafels van HaarsHout voor deze doelgroepen het meeste waarde kunnen creëren.

Concurrenten:

De partijen die op de markt concurreren met HaarsHout zijn Stenfert Puurhout en Zwaartafelen. Uit het deskresearch is gebleken dat zij dezelfde concurrentiestrategie als HaarsHout toepassen. Vansloophout.com hanteert daarentegen dezelfde soort positioneringsgrondslag. Zij zetten ook de ontvanger centraal. Het enige verschil met de positioneringsgrondslag van HaarsHout is dat Zwaartafelen.com een bepaalde situatie claimt, waar HaarsHout bepaalde waarden wil claimen. Bij alle keuzes die hierna gemaakt worden, worden deze twee relatiegroepen als uitgangspunt genomen.

Merkwaarden

Hier worden uit de set van alle merkwaarden twee à drie merkwaarden gekozen. De merkwaarden die voor HaarsHout gekozen zijn, zijn vakmanschap, openheid en passie. Deze merkwaarden staan voor de persoonlijkheid van Jan als die van HaarsHout.

Betekenissen

Hier worden de functionele en psychosociale gevolgen gekozen waarop HaarsHout gaat inspelen. Omdat HaarsHout een tweezijdige positioneringsstrategie geadviseerd wordt, is er gekozen voor zowel functionele als psychosociale betekenissen. De psychosociale betekenissen die uit de waardenladder zijn: *uitstraling, onderscheidend* en *gevoel voor stijl.* Als functionele betekenis wordt het feit dat de tafels een pronkstuk voor het terras zijn gekozen. Deze betekenissen zijn in feite de reden waarom de afnemer het product moet kopen.

Voordelen

Hier worden de voordelen, die in de communicatie rond het merk gebruikt gaan worden, gekozen. Omdat HaarsHout producten aanbiedt die bij het aankoopproces hoge betrokkenheid vragen, worden er drie à vier voordelen gekozen. De voordelen die HaarsHout kan gebruiken zijn: *duurzaamheid* en *onverwoestbaarheid* van de tafels. Daarnaast is het *unieke verhaal* van de tafels een aspect waar voordeel mee gecreëerd kan worden.

Bewijsvoering

Hier worden de concrete producteigenschappen gekozen die de doelgroep ervan moeten overtuigen dat het merk voor het de beste keuze is. De concrete producteigenschappen die HaarsHout hiervoor kan inzetten zijn het speciale hout waar de tafels van gemaakt zijn, het formaat en het gewicht en de onverwoestbaarheid. Dit zijn de Points of Difference (POD's) van de tafels zoals ze beschreven zijn in hoofdstuk een.

Merkessentie

HaarsHout wordt geassocieerd met onder andere de woorden kwaliteit, hout, persoonlijkheid en service. Alle nieuwe extensies van HaarsHout moeten aan deze associaties bijdragen om verwarring bij de doelgroep te voorkomen. De tafels van HaarsHout hebben een goed verhaal, zijn exclusief, duurzaam en onverwoestbaar. Daarbij worden zij met passie en vakmanschap door Jan Wieman zelf geproduceerd. De tafels zorgen voor een exclusief terras waar de gasten comfortabel kunnen zitten en waar sociale contacten zich kunnen ontwikkelen.

Nu alle onderdelen van het Brand Positioning Sheet (Riezebos & Van der Grinten, 2011) zijn ingevuld, kan de probleemstelling: : *"Met welke merkpositionering kan HaarsHout het beste de markt betreden en met welke communicatiestrategie kan HaarsHout haar doelgroep(en) bereiken?"* beantwoord worden.

Samenvattend wordt HaarsHout geadviseerd te kiezen voor een tweezijdige positioneringsstrategie waarin de functionele eigenschappen van de tafel: *weersbestendigheid* en *duurzaamheid* gecombineerd worden met de eindwaarden: *duurzaamheid, comfort* en *status.* In deze positioneringsgrondslag staat de ontvanger dus centraal.

In het volgende hoofdstuk zal er middels een concept en bijbehorende content invulling worden gegeven aan de positionering.

Hoofdstuk 3: Concept

3.1 Wat wordt er verteld?

Voor er bepaald wordt *hoe* een bepaalde boodschap aan de doelgroep gecommuniceerd wordt, moet er bedacht worden *wat* er verteld wordt. Dit wordt ook wel de propositie genoemd.

Zoals beschreven is in de merkessentie uit het Brand Positioning Sheet wordt HaarsHout geassocieerd met onder andere de woorden kwaliteit, hout, persoonlijkheid en service. Alle nieuwe producten en extensies van HaarsHout moeten positief aan deze associaties bijdragen. De tafels van HaarsHout hebben een goed verhaal en zijn exclusief, duurzaam en onverwoestbaar. Ze worden met passie en vakmanschap geproduceerd door Jan Wieman zelf en zorgen voor een exclusief terras waar gasten comfortabel kunnen zitten.

HaarsHout belooft haar klanten dus tafels die tegen een stootje kunnen.

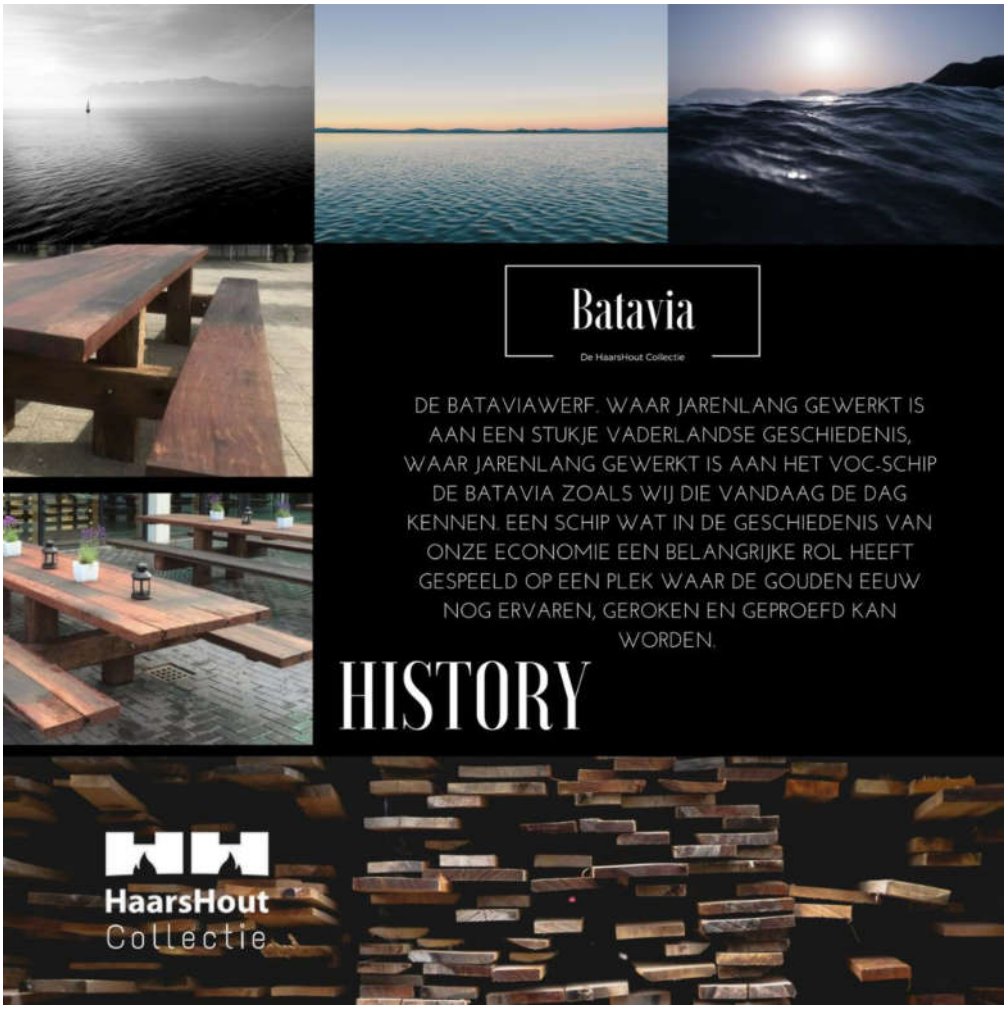
3.2 Hoe wordt het verteld?

HaarsHout wordt een combinatie van zowel het explicatieconcept als het effectconcept geadviseerd. Een effectconcept laat de resultaten van het gebruik van een product of dienst zien. Het effect kan zowel functioneel als psychosociaal zijn. Een explicatieconcept geeft een verklaring over het product of de dienst. Dit kan een uitleg zijn over de werking of de functie maar het kan ook het ‘verhaal achter het product’ zijn.

Conceptnaam

Het concept zal de naam ‘De HaarsHout Collectie’ dragen. De Batavia tafel is onderdeel van de HaarsHout collectie. Door het concept deze naam te geven, HaarsHout in de toekomst ook andere exclusieve tafels onder deze naam op de markt brengen.

Om te laten zien hoe het concept ‘De HaarsHout Collectie’ eruit komt te zien, is hieronder een moodboard gemaakt. In dit moodboard wordt de stijl en de sfeer van het concept uitgedrukt in afbeeldingen aangevuld met teksten.



Nu ‘De HaarsHout Collectie’ een gevalideerd concept is, kan er bepaald worden met welke content het concept een gezicht krijgt. In het volgende hoofdstuk worden de vorm en de inhoud van de middelen besproken.

Hoofdstuk 4: Content

Om het concept een gezicht te geven, wordt in dit hoofdstuk de content beschreven. Content kan een geschreven tekst zijn, maar bijvoorbeeld ook beelden en geluid. De content wordt beschreven aan de hand van de klantreis. Bij iedere stap van de klantreis wordt er bepaald welke content erbij past.

Voordat de middelen beschreven kunnen worden, moet er eerst bepaald worden welk verhaal er verteld gaat worden. Verhalen zijn een krachtig communicatiemiddel om mensen te verbinden. Verhalen vertellen, of ook wel storytelling, is de vorm waarin mensen van nature communiceren. Met een goed verhaal raakt een organisatie het publiek. Ze worden onderdeel van het verhaal alsof ze het zelf gezien hebben. Als de boodschap het publiek raakt om emotioneel niveau zal deze niet snel vergeten worden, sterker nog: dan wordt deze zelfs doorverteld.

“Verhalen vertellen is al zo oud de mensheid. Verhalen zijn allemaal verschillend maar hebben altijd bepaalde dingen met elkaar gemeen”. De basiselementen voor een goed verhaal zijn dus altijd voor iedereen gelijk:

- **De hoofdpersoon.** Dit is de persoon waar iets mee gaat gebeuren. Voor een bedrijf kan dit bijvoorbeeld de ceo, het product of de dienst zijn.
- **Het incident.** Er gebeurt iets onverwachts, waarna de ‘heldenreis’ begint.
- **Het conflict.** De gebeurtenissen stapelen zich op en de hoofdpersoon slaat zich er doorheen.

In het verhaal van HaarsHout zijn de tafels de hoofdpersoon, heeft het hout weer en wind overleefd en bewijzen zij nu hun eer als tafel. Een verhaal voor de Batavia tafel ziet er dan als volgt uit:

> DE BATAVIAWERF. WAAR JARENLANG GEWERKT IS AAN EEN STUKJE VADERLANDSE GESCHIEDENIS, WAAR JARENLANG GEWERKT IS AAN HET VOC-SCHIP DE BATAVIA ZOALS WIJ DIE VANDAAG DE DAG KENNEN. EEN SCHIP WAT IN DE GESCHIEDENIS VAN ONZE ECONOMIE EEN BELANGRIJKE ROL HEEFT GESPEELD OP EEN PLEK WAAR DE GOUDEN EEUW NOG ERVAREN, GEROKEN EN GEPROEFD KAN WORDEN.
>
> DIE PLEK IS OOK DE BASIS VAN ONZE BATAVIA TAFEL. IN WEER EN WIND HEEFT HET HOUT DE BATAVIAWERF ALS DAMWAND BESCHERMD. JARENLANG HEEFT HET HOUT ONDER WATER MOETEN STRIJDEN TEGEN HET GEWELD VAN DE GOLVEN, WAARDOOR HET ZO HARD IS GEWORDEN ALS STEEN. EN WIJ… WIJ MAKEN DAAR TAFELS VAN. TAFELS GROOT GENOEG OM MET Z’N ALLEN AAN TE ZITTEN, TAFELS STEVIG GENOEG OM OP TE SPRINGEN, TAFELS OM MEE TE PRONKEN EN TAFELS DIE NIET BANG ZIJN VOOR EEN REGENBUITJE.

In dit verhaal zitten zowel de functionele eigenschappen van het product als de eindwaarden *duurzaamheid, comfort* en *status.* Dit verhaal wordt verteld in alle fasen van de klantreis (figuur vijftien) via verschillende kanalen.

Figuur 3 Klantreis

Fase 1: awareness

Zoals gebleken is uit het onderzoek, kan HaarsHout hier nog een inhaalslag maken. HaarsHout heeft het in deze fase vooral nog van mond-tot-mond reclame. Om ervoor te zorgen dat de potentiële afnemers in deze fase ook ondersteuning vinden op de website van HaarsHout, zullen er een aantal dingen aangepast moeten worden:

Visie en missie

De visie en missie zoals HaarsHout deze nu op de website heeft vermeld, beperken zich te veel tot het verkopen van alleen haardhout. Een visie en missie zouden als volgt geformuleerd kunnen worden:

'Wij werken met hoge kwaliteit en tegen een scherpe prijs in een groot gebied. We houden de kosten altijd zo laag mogelijk en willen de klanten het gevoel geven dat wij er alles aan doet om aan hun wensen te voldoen.'

'Daarbij is onze filosofie is dat u uw producten koopt tegen een scherpe prijs en dat wij dat voor u op een zo prettig mogelijke manier verzorgen

1. Aflevering – Wij leveren uw producten op de plek die u wilt (mits bereikbaar met elektrische palletwagen voor zware producten)
2. Duidelijke afspraken – Altijd duidelijkheid over het tijdstip van levering, prijs en eventueel bezorgkosten
3. Direct bruikbaar – Wij verkopen alleen producten die na aflevering direct gebruikt kunnen worden'

De Batavia Collectie

De Batavia Collectie zal een eigen plek moeten krijgen op de website van HaarsHout. In de menu balk zal een onderdeel toegevoegd moeten worden, namelijk de houten tafels. Op de pagina van deze tafels staat bovenstaand verhaal en kunnen verwijzingen gemaakt worden naar andere kanalen, die verder in de klantreis gebruikt worden.

Video's

Om ervoor te zorgen dat de tafels van HaarsHout meer worden dan alleen tafels, is het mogelijk om bewegende beelden te delen. Er worden korte video's geadviseerd die laten zien hoe de tafel tot stand komt tot aan hoe de tafel gebruikt wordt. De filmpjes kunnen als een soort documentaire reeks getoond worden, waarin iedere keer een andere stap van het proces doorlopen wordt. HaarsHout kan de video's via YouTube publiceren en deze vervolgens op de corporate website als op de Facebookpagina delen.

De aanpassingen aan de website zijn haalbaar. De website van HaarsHout is vormgegeven met de website Wordpress.com. Jan kan zelf gemakkelijk dingen aanpassen aan zijn website of hij kan het zijn website bouwer vragen. Voor het maken van de video's moet echter wel iemand worden ingehuurd. Het opnemen van de video's kan met de camera van bijvoorbeeld een iPhone. De kwaliteit van deze camera is tegenwoordig erg goed.

Fase 2: Consideratie

In deze fase is het voor HaarsHout belangrijk de productkenmerken die de tafels onderscheidend maken te benadrukken. Dit kan zowel offline als online door middel van de volgende middelen:

Werkplaatsbezoek

Als een potentiële klant overweegt de tafels aan te schaffen, kan Jan hem uitnodigen in zijn werkplaats. Daar kan de klant zelf het materiaal zien en voelen en heeft Jan een voorbeeld tafel staan. Als Jan in gesprek is met de klant kan hij zowel de functionele producteigenschappen als de eindwaarden extra en het verhaal benadrukken.

Flyer

Om de klant extra informatie te geven kan HaarsHout een flyer verspreiden. Deze flyer kan uitgegeven worden uitgegeven als een klant twijfels heeft. De lay-out van deze flyer kan ook gebruikt worden als inspiratiebron in bijvoorbeeld een horecablad. De flyers zullen opgemaakt worden in de huisstijl van HaarsHout en zullen de naam van het concept dragen. De opmaak van de flyer is te vinden in bijlage een.

Mond-tot-mond reclame en reviews

Ook in deze fase speelt mond-tot-mond reclame voor HaarsHout een belangrijke rol. HaarsHout zou voor deze fase gebruik kunnen maken van productreviews in de vorm van succesverhalen. Deze succesverhalen kunnen op de website getoond worden in een portfolio en op de Facebookpagina in de vorm van een kort verhaal of een korte video.

Het advies voor deze fase is voor HaarsHout goed haalbaar. Voor een werkplaats bezoek kan Jan zelf in overleg met de klant een tijdstip afspreken. Ook het ontwerp van de flyer is er. Dit hoeft alleen gedrukt te en verspreid te worden. Ook dit is haalbaar voor Jan.

Fase 3: Koopbeslissing

In deze fase is het belangrijk de koper te overtuigen tot het doen van een aankoop.

Offline

In deze fase speelt vooral Jan een grote rol. Veel contact in deze fase verloopt via de telefoon. Jan heeft in deze fase informeel persoonlijk contact met de afnemer. Hij maakt afspraken over bijvoorbeeld de levering of de prijs.

E-mail

Ook de e-mail is een belangrijk deel in deze fase. Er wordt dan ook geadviseerd de koper zowel voor als tijdens het aankoopproces via deze weg te informeren. Zo kan HaarsHout de klant eraan herinneren dat zij enige tijd geleden aangegeven hebben interesse te hebben in een tafel. Dit zorgt ervoor dat de klant nog eens extra geattendeerd wordt op de tafels. Zodra de klant een tafel heeft gekocht, gaat Jan deze maken. Dat is een proces van een aantal weken. HaarsHout kan de klant dan op de hoogte houden door bij iedere fase van het productieproces een e-mail nieuwsbrief te sturen met daarin een update van de tafel. In bijlage twee zijn deze e-mails te vinden. Deze mails zullen opgemaakt worden in de stijl van het concept en het verhaal van het product.

Het is in deze fase belangrijk dat Jan zijn klant goed op de hoogte houdt. Via de telefoon gaat dat voor Jan makkelijker dan via de e-mail. Hij zal er op moeten letten dat in iedere fase van het productieproces er een mail gestuurd wordt naar de afnemer. Toch is dit voor HaarsHout haalbaar, omdat de inhoud van de e-mails al is opgesteld. Ze hoeven dus alleen maar naar de klant gestuurd te worden.

Fase 4: Implementatie

In de laatste stap van de Customer Journey is de klant klaar om het product te gaan gebruiken.

Plaatsing

De tafels zijn erg groot en zwaar en kunnen dat de klant ze niet zomaar kan verplaatsen. HaarsHout zal hierin de expert moeten zijn en advies geven over de plaatsing van de tafels.

Certificaat

De Batavia tafel is erg exclusief. Niet alleen vanwege het formaat en het gewicht, maar ook door het hout waarvan ze gemaakt zijn. Omdat HaarsHout hout heeft voor een beperkt aantal tafels, kunnen ze ook niet oneindig gemaakt worden. Het is dus niet alleen exclusief hout, maar ook een exclusieve oplage. Om dit nog eens extra te benadrukken kan HaarsHout een certificaat uitgeven aan de afnemer van de tafel. Op dat certificaat staat de naam van de afnemer en de naam en handtekening van Jan Wieman. Iedere tafel is uniek en krijgt daarom ook een uniek nummer op het certificaat vermeld. Een voorbeeld van het certificaat is in bijlage drie te vinden. Dit certificaat kan ook zorgen voor goede mond-tot-mond reclame. Afnemers kunnen het certificaat een plek geven in de organisatie of kunnen het certificaat delen op eigen kanalen.

Omdat Jan zelf de tafels aflevert, is het haalbaar dat hij de adviserende rol op zich neemt. Daarnaast is het certificaat van de tafels ook ontworpen en hoeft HaarsHout deze bij afleveren van de tafels enkel te printen, nummeren en onderteken.

Om het bovenstaande concept met bijbehorende content daadwerkelijk uit te voeren, moeten er kosten gemaakt worden. Het implementatieplan is in het volgende hoofdstuk te vinden.

Hoofdstuk 5: Implementatie

5.2 Innoveren

Innovatie betekent letterlijk 'vernieuwing'. Veel ondernemers denken bij innovatie nog steeds aan nieuwe uitvindingen, maar dat is niet terecht. Als een product of proces verbetert, is er al sprake van innovatie.

In dit advies voor HaarsHout zijn een hoop nieuwe processen verwerkt. Veel middelen die ingezet worden voor het verspreiden van content zijn wel al bij HaarsHout bekend, maar de inhoud van de content is voor HaarsHout nieuw. HaarsHout zal daarom ook ondersteund moeten worden in het opstarten van deze strategie, simpelweg omdat er binnen de organisatie nog onvoldoende kennis en kunde aanwezig is. Daarbij gaat HaarsHout met dit advies voor het eerst storytelling inzetten. Storytelling is al jarenlang een trend in organisaties om de betrokkenheid te vergroten, veranderingen tot stand te brengen en betekenis te geven.

5.3 Tijdsplanning

"Communicatieactiviteiten moeten in onderlinge samenhang worden uitgevoerd. Vaak is de output voor de ene activiteit de input voor de volgende activiteit"
(Michels, 2013, p. 263)

Om HaarsHout een helder overzicht te geven van de tijdsplanning is in figuur vier een tabel opgemaakt voor de komende acht maanden.

Uiting	Jul.	Aug.	Sep.	Okt.	Nov.	Dec.	Jan.	Feb.
Video's documentaire		■	■	■	■			
Video's succesverhalen			■			■		
Website	■	■	■	■	■	■	■	■
Flyer	■	■	■	■	■	■	■	■

Figuur 4 Tijdsplanning

5.4 Budget

De kosten die voor het uitvoeren van dit concept gemaakt moeten worden, worden in figuur vijf beschreven. Deze kosten worden ingedeeld in de fases van de klantreis. De personeelskosten verwerkt in figuur vijf zijn gebaseerd op het minimum brutoloon op basis van een 8-urige werkdag, in de categorie 23 jaar en ouder (loonwijzer, 2017).

Fase klantreis	Middel	Kosten
Fase 1: Awareness	Website (1 persoon, 3 uur)	€ 26,85
	Video's (3 personen, 10 uur)	€ 268,50
Fase 2: Consideratie	Flyers (250 stuks)	€ 47,29
	Reviews website (1 persoon, 3 uur)	€ 26,85
Fase 3: Aankoopbeslissing	E-mail opmaken (1 persoon, 5 uur)	€ 44,75
Fase 4: implementatie	Certificaat opmaken (1 persoon, 2 uur)	€ 17,90
	Lijst voor certificaat (150 stuks)	€ 804,00
TOTALE INVESTERING (afgerond)		**€ 1.237,00**

Figuur 5 Budget

5.5 Evaluatie

De laatste fase omvat de evaluatie. Om verder te komen, wordt er geadviseerd af en toe stilgestaan worden. Centrale vragen in dit proces zijn:

- Wat is het effect van de activiteit geweest?
- Wat kan er de volgende keer beter?

HaarsHout kan dit doen aan de hand van verschillende soorten evaluaties:

- **Effectevaluatie**: met een effectevaluatie kan bepaald worden wat er met de communicatie is bereikt. Een effectevaluatie vereist gegevens over de uitgangssituatie. Dit kan wordt een nulmeting genoemd. Wanneer er op een ander tijdstip onderzoek wordt gedaan naar dezelfde situatie, kan de verandering worden vastgesteld. Effectevaluatie gaat er vanuit dat communicatieactiviteiten *accountable* moeten zijn. Er zullen dus duidelijke doelstellingen geformuleerd moeten worden.
- **Procesevaluatie**: bij een procesevaluatie wordt er kritisch gekeken naar hoe de zaken zijn verlopen. Werden er belangrijke dingen over het hoofd gezien? Waren de deadlines realistisch? Wat ging er mis? En hoe verliep de samenwerking?

Het evalueren van het effect en het proces is iets wat ook tussentijds gedaan kan worden. Met tussentijdse evaluaties krijgt HaarsHout de kans om communicatieactiviteiten bij te sturen

Bijlagen

Bijlage 1: Flyer ‘De Batavia tafel’

Bijlage 2: E-mail nieuwsbrieven

Fase I: Verkoop

*Ahoy ***Naam klant****!

Bedankt voor je aankoop. Wat is 'ie groot hè, onze Batavia tafel uit De HaarsHout Collectie? Binnenkort is hij van jou!

Gefeliciteerd!

We hebben inmiddels de mooiste planken uitgezocht en gaan nu met uiterste zorg de tafel voor u maken. Dat doen we met de hand, dus het kan even duren voor hij eindelijk bij u op het terras staat. De planken zijn namelijk zo hard, dat we voorzichtig moeten zijn met ons gereedschap.

We houden je natuurlijk op de hoogte van de productie van jouw tafels. Ook willen we je wijzen op de mini documentaire op onze website www.haarshout.nl. Hier zie je hoe onze tafel zijn weg van plank tot terras aflegt!

We horen elkaar snel weer!

Groeten,

Jan Wieman
HaarsHout

Toevoegen: link naar filmpjes en foto's van de eerste stappen van het productieproces

Fase 2: halverwege

*Ahoy ***Naam klant****!

Een tijdje geleden zijn we gestart met het maken van jouw unieke Batavia tafel en daarom willen we je even op de hoogte houden!

We zijn al halverwege! Goed hè? Het begint al aardig op te schieten. Heb je al een plekje vrij gemaakt op het terras? Hij verdient een mooi plekje hoor!

We gaan weer gauw verder! De volgende keer maken we een afspraak voor de levering! Ondertussen kun je de minidocumentaire op onze website www.haarshout.nl volgen! Hier zie je hoe een tafel alle stappen van de productie doorloopt!

Tot snel!

Groeten,

Jan Wieman
HaarsHout

Toevoegen: link naar mini documentaire en foto's van het proces

Fase 3: Aflevering

*Ahoy ***Naam klant****!

Het is gelukt!

Jouw Batavia tafel is klaar!

Daarom willen we snel een afspraak met je maken om de tafel bij jou op het terras te komen zetten. We zullen daarom zo snel mogelijk contact met je opnemen!

Heb je de mini documentaire op onze website www.haarshout.nl al gezien? Daar laten we zien hoe de Batavia tafel tot stand komt!

Mij hoor je zo snel mogelijk!

Groeten,

Jan Wieman
HaarsHout

Toevoegen: link naar filmpjes en foto's van het eindresultaat

Bijlage 3: Certificaat ‘De Batavia’

“Your brand is what other people say about you when you’ re not in the room.”

– Jeff Bezos

Een onderzoek naar een geschikte positionering voor HaarsHout

Verantwoordingsdocument

Eva Breugelmans
0851047
COV4E

19 juni 2017, Rotterdam

HOGESCHOOL ROTTERDAM

HaarsHout

“Your brand is what other people say about you when you’ re not in the room.”

– Jeff Bezos

Naam:	Eva Breugelmans
Studentnummer:	0851047
Opleiding:	Communicatie
Onderwijsinstelling:	Hogechool Rotterdam
Instituut:	Communicatie, Media en Informatietechnologie
Schooljaar:	2016 - 2017
Afstudeerbegeleider:	Maaike van Amerongen
Afstudeerbedrijf:	HaarsHout
Bedrijfsbegeleider:	Jan Wieman
Adres:	Utrechtse Straatweg 36A, Harmelen
Inleverdatum:	19 juni 2017
Plaats:	Rotterdam

Voorwoord

Daar ligt ‘ie dan. Mijn verantwoordingsdocument waarin ik onderzoek heb gedaan wordt naar een geschikte merkpositionering en communicatiestrategie voor HaarsHout. Na vier jaar hard werken is dit de laatste hobbel van de opleiding Communicatie aan de Hogeschool Rotterdam. Ik kan u verzekeren dat ik daar met plezier op terugkijk.

In opdracht van HaarsHout heb ik onderzocht met welke merkpositionering zij de markt kunnen betreden en met welke communicatiestrategie de doelgroep bereikt kan worden. Het was niet altijd even makkelijk, maar het is een hele leerzame periode geweest. Een periode waarin ik heb geleerd om echt op eigen benen te staan. Ik ben dan ook erg trots op het eindresultaat en ik ben blij dat ik HaarsHout heb kunnen helpen.

Graag wil ik Jan Wieman van HaarsHout bedanken voor deze kans. Het was voor ons beiden aftasten, maar het is gelukt. Ook wil ik Maaike van Amerongen, mijn begeleidster vanuit Hogeschool Rotterdam, bedanken voor haar steun tijdens deze afstudeeropdracht.

Ik wens u heel veel leesplezier!

Eva Breugelmans, 19 juni 2017

Samenvatting

HaarsHout kocht enige tijd geleden een partij hout van de Bataviawerf op. Het hout had jarenlang gediend als damwand en daarom onderwater gestaan. Het is daardoor zo hard als steen. Jan Wieman maakte daar een aantal grote picknicktafels van voor een van zijn klanten. De tafels waren zo'n succes, dat Jan naast zijn aardappel- en haardhouthandel ook exclusieve tafels wil verkopen. De kennis en het materiaal om de tafels te maken zijn er, maar Jan weet niet hoe hij zich in de markt moet positioneren om meer afzet te genereren. Er wordt dan ook antwoord gegeven op de volgende probleemstelling:

Met welke merkpositionering kan HaarsHout het beste de markt betreden en met welke communicatiestrategie kan HaarsHout haar doelgroep(en) bereiken?

Het antwoord op deze probleemstelling wordt onderzocht door middel van deskresearch, literatuuronderzoek en veldonderzoek. Deze analyses geven inzicht in de context van dit vraagstuk, zowel intern als extern. De merkidentiteit, de doelgroep en het concurrentievoordeel voor HaarsHout worden onderzocht, waarna alle informatie verwerkt wordt in aanbevelingen.

HaarsHout is een kleine, open, flexibele en productgeoriënteerde organisatie waarin Jan de situationeel leider is. Uit interne interviews is gebleken dat de merkwaarden waarmee HaarsHout zich profileert *vakmanschap, passie, openheid* en *veelzijdigheid zijn.* De houten tafels die HaarsHout wil verkopen, hebben nog geen duidelijke plek gekregen binnen de merkarchitectuur. Zodra de analyse van de context compleet is, is er meer inzicht in de omgeving en kan daarover advies gegeven worden. De tafels bevinden zich op dit moment in de introductiefase van de Product Life Cycle. Dit kan van invloed zijn op de merkarchitectuur.

Uit de doelgroep-analyse kan geconcludeerd worden dat HaarsHout zich wil focussen op zeer uiteenlopende doelgroepen. Bij de groepen: horeca, gemeenten, jachthavens en sportverenigingen kan HaarsHout het beste waarde creëren. Deze doelgroepen zullen dus centraal moeten staan. Voor hen zal de klantreis die zij maken tijdens het aankoopproces zowel off- als online verlopen. Daarin is een persoonlijke benadering van Jan de rode draad.

Uit deskresearch is gebleken dat HaarsHout te maken krijgt met een tweetal directe concurrenten op de markt: Stenfert Puurhout en Zwaartafelen. Dit zijn soortgelijke organisaties en hanteren dezelfde concurrentiestrategie als HaarsHout, namelijk de focusstrategie. Omdat HaarsHout al beschikt over de juiste middelen en kennis, ervaren zij voordeel in de bedrijfstak. Nieuwe concurrenten zullen hier namelijk nog tijd en geld in moeten investeren. Daarbij is HaarsHout niet meer afhankelijk van de leverancier van het hout. Het enige nadeel voor HaarsHout, is dat het een substitutie goed aanbied. De doelgroep kan dus gemakkelijk overstappen naar een ander merk.

Na het analyseren van verschillende strategische oplossingen voor HaarsHout is gebleken dat een merkextensie de beste optie is. De naam HaarsHout wordt gedragen door veel positieve associaties, wat in het voordeel werkt voor de merkextensie. Om deze merkextensie op de markt te brengen kan HaarsHout een tweezijdige positioneringsstrategie gebruiken. De functionele eigenschappen van de tafel als *weersbestendigheid* en *duurzaamheid* zullen gecombineerd worden met de eindwaarden *duurzaamheid, comfort* en *status.*

Inhoud

Inleiding 7

Hoofdstuk 1: Merkidentiteit 10

1.1 Identiteit 10

1.1.1 Corporate Identity Mix 11

1.1.2 M van merk 13

1.2 Product Life Cycle 20

1.3 Deelconclusie 21

Hoofdstuk 2: Doelgroep analyse 22

2.1 Omschrijving potentiële afnemers 23

2.2 D van doelgroep 27

2.2.1 Breinmanagement 27

2.2.2 Middel doelketen 29

2.3 Customer Journey 30

2.4 Value Proposition Canvas 31

2.4.1 Het klantprofiel 32

2.4.2 De Value Map 34

4.2.3 De Fit 34

2.5 Deelconclusie 35

Hoofdstuk 3: Concurrentievoordeel 36

3.1 De bedrijfstak 37

3.2 Deelconclusie 39

Hoofdstuk 4: Conclusie 40

4.1 Merk 40

4.2 Doelgroep 41

4.3 Concurrentievoordeel 41

Hoofdstuk 5: Aanbevelingen 42

5.1 Oplossingsrichtingen 42

5.2 De beste mogelijkheid 43

5.3 Invulling Brand Positioning Sheet 44

Hoofdstuk 6: Concept en Content 46

6.1 Concept 46

6.1.1 Wat moet er gezegd worden? 46

6.1.2 Hoe gaat het gezegd worden? 46

6.1.3 Conceptuitwerking 47

6.2 Content 50
6.2.1 Storytelling 50
6.2.2 De fases van de Customer Journey 51
6.3 Implementatie 53
6.3.1 Innoveren 53
6.3.2 Tijdsplanning 54
6.3.3 Budget 54
6.3.4 Evaluatie 55
Bronnen 56
Bijlagen 60
Bijlage 1: Gesprek identiteit in steekwoorden 60
Bijlage 2: Vragen en uitkomsten Value Proposition Canvas en Laddering 61
Bijlage 3: Overzicht van associaties 65
Bijlage 4: Value Proposition Canvas 66
Bijlage 5: Uitingen concurrenten 71
Bijlage 6: Concept test 76
Bijlage 7: Flyer 'De Batavia tafel' 80
Bijlage 8: E-mail nieuwsbrieven 81
Bijlage 9: Certificaat 'De Batavia' 83
Bijlage 10: Bedrijfsbeoordeling 84

Inleiding

De aandacht voor klantbeleving en -binding is de laatste jaren enorm. Het komt in allerlei termen voorbij. Organisaties dragen maar wat graag uit dat ze de klant centraal stellen. Daarbij wordt de klant ook nog eens beïnvloed door de concurrenten. Hoe kan een merk zich onderscheiden van de concurrent en een plaats veroveren in het hoofd van de afnemer? Dit alles valt of staat met een goede positionering.

Dit geldt ook voor HaarsHout. HaarsHout is een kleine organisatie gevestigd in Harmelen, onder de rook van Utrecht. Jan Wieman is directeur en eigenaar van de organisatie en het gezicht van HaarsHout. Jan werkt alleen. Dat doet hij omdat hij het prettig vindt om zelf het contact met de klanten te verzorgen, maar ook om de kosten zo laag mogelijk te houden. Wel heeft hij één medewerkster in dienst die hem ondersteunt bij administratieve werkzaamheden. Op dinsdag, donderdag en vrijdag verkoopt Jan aardappels op de markt. Op maandag maakt Jan bestellingen haardhout klaar voor winkels en horeca. Deze levert hij op woensdag af.

De organisatie

HaarsHout is negen jaar geleden opgericht door Jan Wieman. Een marktman die aardappels verkocht op de markt en vanuit huis. Jan had zelf een haard om zijn huis te verwarmen en was niet tevreden over de kwaliteit van het hout wat hij in Nederland kocht. Bovendien vond hij het hout te duur. Na een zoektocht op internet besloot hij samen met zijn zoon een site te hacken in het Oostblok en een advertentie te plaatsen. Op die advertentie kreeg hij veel reacties. Hij kreeg een berisping, maar mocht wel blijven adverteren. Jan heeft vervolgens een vrachtwagen met haardhout laten komen en zette deze op zijn werf voor eigen gebruik. Tenminste, dat was de bedoeling. In zijn omgeving waren veel mensen die de pallets van hem over wilde nemen. Een vrachtwagen, pompwagen en bedrijfsruimte had Jan al, dus hij besloot, naast zijn aardappels, ook haardhout te gaan verkopen. HaarsHout was geboren.

Jan levert nu hout aan zowel particulieren, bedrijven als horeca. Via zijn broer is Jan in contact gekomen met THE ROAST ROOM. Een vleesrestaurant in Amsterdam. Hier wordt alles op hout van HaarsHout bereid. Toen THE ROAST ROOM net open was, wilde de eigenaar iets unieks doen met zijn terras. Hij wilde er voor zorgen dat buiten een verlengstuk werd van binnen en vroeg Jan of hij niet iets kon verzinnen. Jan ging opzoek en tikte speciaal hout op de kop. Hij kocht een partij hout van de Bataviawerf op. Het hout had jarenlang gediend als damwand en onder water gestaan. Daardoor is het zo hard als steen. Hij maakte drie grote picknicktafels voor THE ROAST ROOM (afbeelding 1). De tafels zijn daar een groot succes en Jan heeft nog genoeg hout over om zeker nog honderd tafels te maken. Naast de aardappels en het haardhout heeft Jan dus iets nieuws ontdekt, namelijk: de tafels. De tafels worden verkocht voor € 3.500,- per één tafel. Vanaf drie tafels kosten ze € 3.250,- exclusief btw.

Afbeelding 1 Tafels bij THE ROAST ROOM

Aanleiding en probleemstelling

Jan heeft het materiaal en de kennis om de tafels te maken, maar weet niet hoe hij zich in de markt moeten positioneren om meer afzet te genereren. Er zijn nog maar drie tafels aan THE ROAST ROOM en twee aan restaurant C verkocht. Er is al enige tijd geen vraag meer geweest naar de tafels, dus het is noodzakelijk te kijken naar de positionering. In dit rapport zal dan ook de volgende vraag centraal staan:

Met welke merkpositionering kan HaarsHout het beste de markt betreden en met welke communicatiestrategie kan HaarsHout haar doelgroep(en) bereiken?

Het doel is om HaarsHout een Marketing Communicatiestrategie aan te bieden op basis van gedegen onderzoek en contextanalyse. Daarbij is er een concrete positionering gevormd en zijn bijbehorend concept en content aangeboden.

Deelvragen

Om bovenstaande probleemstelling te beantwoorden zijn de volgende deelvragen gesteld tijdens het onderzoeksproces:

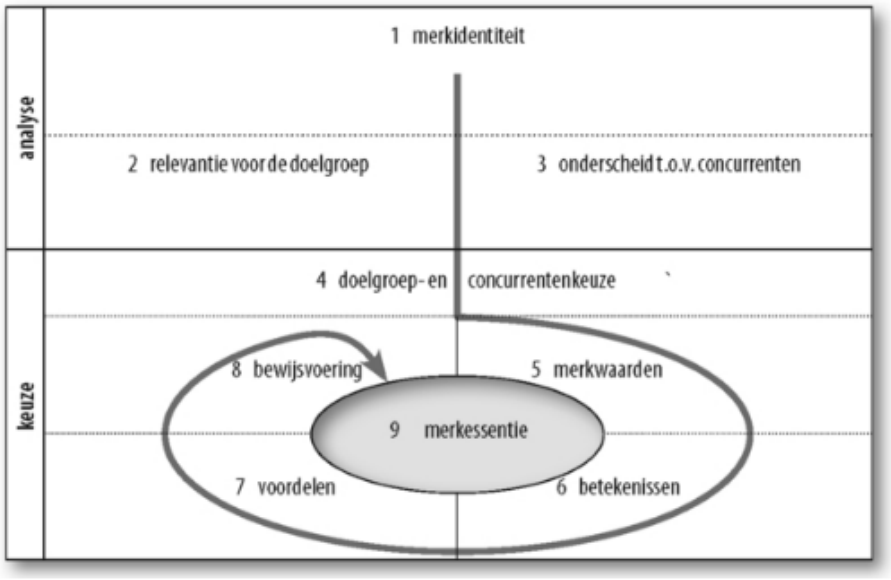
1a. Wat is de organisatie-identiteit van HaarsHout? (deskresearch, intern interview)
1b. Hoe ziet de merkarchitectuur van HaarsHout eruit? (deskresearch, intern interview)

2a. Wat is de doelgroep voor de tafels van HaarsHout? (deskresearch, interviews)
2b. Hoe ziet de gewenste Customer Journey eruit voor de potentiële afnemers van HaarsHout? (intern interview, beschrijvend onderzoek)
2c. Hoe ziet het Waarde Propositie Canvas van HaarsHout eruit? (interviews, beschrijvend onderzoek)

3a. Hoe aantrekkelijk is de bedrijfstak waar HaarsHout zich in gaat begeven? (deskresearch)
3b. Met welke concurrenten krijgt HaarsHout te maken? (deskresearch)

Leeswijzer

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden zal er in de verschillende hoofdstukken van dit document gekeken worden naar de organisatie, de doelgroep en de concurrenten om vervolgens tot een merkpositionering te komen. De structuur van dit document is gebaseerd op het Brand Positioning Sheet (figuur een) van Riezebos en Van der Grinten (2011).



Figuur 1 Brand Positioning Sheet (Riezebos en Van der Grinten, 2011)

Om tot invulling van dit model te komen, is dit document opgedeeld in vijf hoofdstukken. Ieder hoofdstuk vult een deel van het Brand Positioning Sheet (BPS) in en beantwoord deelvragen.
In het eerste hoofdstuk wordt er gekeken naar de merkidentiteit van de organisatie. Het tweede hoofdstuk gaat over de doelgroep. Er wordt beschreven hoe de potentiële doelgroep eruit ziet, welke waarden bij de doelgroep passen en hoe de gewenste klantreis eruit ziet. Vervolgens gaat het derde hoofdstuk in op de omgeving waarin HaarsHout gaat opereren. De concurrenten worden in kaart gebracht en er wordt gekeken welk voordeel HaarsHout heeft ten opzichte van die concurrenten. In het vierde hoofdstuk worden er conclusies ten opzichte van de contextanalyse getrokken waarna er in hoofdstuk vijf aanbevelingen worden gedaan. In het zesde hoofdstuk word het concept met bijbehorende content voor HaarsHout uiteengezet. Dit concept sluit aan op de geadviseerde positioneringsstrategie.

Hoofdstuk 1: Merkidentiteit

In dit eerste hoofdstuk wordt de merkidentiteit van HaarsHout onder de loep genomen. De merkidentiteit is de eerste stap van het BPS. Dit onderdeel geeft inzicht in de interne omgeving van de organisatie. “De identiteit is wat een organisatie is en wat een organisatie uitstraalt” (Michels, 2013, p. 40). De identiteit is voor de positionering juist zo belangrijk omdat mede op basis van interne kenmerken een positionering wordt geformuleerd.

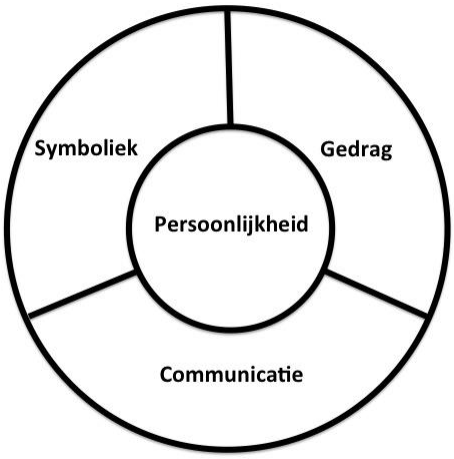
1.1 Identiteit

Om de merkidentiteit van HaarsHout te analyseren wordt er gebruik gemaakt van twee modellen. Het eerste model is de Corporate Identity Mix, ook wel de CI Mix, van Birkigt en Stadler (z.d.). Dit model brengt de identiteit in kaart door te kijken naar de persoonlijkheid, de communicatie, de symboliek en het gedrag van de organisatie. Deze aspecten zijn geanalyseerd door een intern interview te houden met Jan en zijn administratief medewerkster Annewien Looij. Hier is voor gekozen omdat Jan zijn organisatie kent als zijn broekzak. Het is echt zijn kindje. Annewien helpt nu een aantal jaar met de administratie. Zij kent HaarsHout inmiddels ook goed en helpt Jan ook bij het bekijken van nieuwe kansen en mogelijkheden. Het interview is niet uitgevoerd als een vraag-antwoord interview, maar meer als een gesprek. Tijdens het gesprek zijn er een aantal vragen gesteld over de identiteit van de organisatie. De antwoorden die Jan en Annewien gaven, zijn door middel van steekwoorden opgeschreven. Hier is voor gekozen omdat steekwoorden er voor zorgen dat dingen snel en bondig opgeschreven kunnen worden. Het nadeel hiervan is echter wel dat bij het verwerken van de informatie bepaalde zaken verloren kunnen gaan of anders geïnterpreteerd worden. Een uitwerking is te vinden in bijlage een.

Het tweede model wat gebruikt wordt is het MDC-model van Riezebos en Van der Grinten (2011). De letters MDC staan voor Merk, Doelgroep en Concurrenten. Dit model maakt onderscheid in drie onderdelen, namelijk: merk, doelgroep en concurrenten. Zij zijn de rode draad in elke positioneringsvraag (Riezebos & Van der Grinten, 2011). In dit deel wordt er ingezoomd op de letter M. De andere onderdelen van het MDC-model komen later in het document aan bod. Het MDC-model geeft inzicht in de identiteit aan de hand van zes factoren: historie, bedrijfsoriëntatie, kerncompetenties, visie en missie, cultuur en organisatie- en klantwaarden. De invulling van dit model is ook tot stand gekomen door een intern interview te houden met Jan en Annewien (bijlage een). De organisatie- en klantwaarden van het MDC-model overlappen met het beschrijven van de persoonlijkheid in de CI Mix. De CI mix kijkt echter alleen naar kernwaarden, waar het MDC-model kijkt organisatiewaarden, klantwaarden en merkwaarden. Omdat het MDC-model gaat voor een uitgebreidere beschrijving de waarden, is er voor gekozen om de kern van de CI mix in te vullen met behulp van het MDC-model.

1.1.1 Corporate Identity Mix

"De Corporate Identity Mix (figuur twee) is de persoonlijkheid van de organisatie die zich uit in communicatie, gedrag en symboliek" (Michels, 2013, p. 40). Het is belangrijk om in de elementen van de CI Mix consistent te zijn. Als dit niet het geval is, kunnen zij elkaar sterk ontkrachten.



Figuur 2 Corporate Identity Mix (Michels, 2013)

Communicatie

Dit is het meest flexibele onderdeel van het model van Birkigt en Stadler. Zij verstaan onder communicatie alle verbale of visuele boodschappen van een organisatie. Voor HaarsHout loopt de communicatie via Jan. Hij communiceert voornamelijk via de mail, telefoon of WhatsApp. Daarnaast heeft HaarsHout ook een Facebookpagina die beheert wordt door Jan en een corporate website. Deze wordt beheerd door de websitebouwer. Jan vindt het prettig zijn klanten te benaderen op een persoonlijke en informele manier. Tijdens het produceren en verkopen van de eerste tafels verliep ook de communicatie informeel via Jan over de e-mail, telefoon of WhatsApp. De tafels hebben nog geen eigen platform binnen de organisatie.

Gedrag

"Het gedrag is de meest bepalende uiting van de persoonlijkheid van een organisatie" (Michels, 2013, p. 42). Wat een organisatie communiceert moet daarbij ook overeenkomen met het gedrag. Het gaat om het dagelijks handelen van een organisatie. Het gedrag kan waarmaken waar de organisatie voor staat. Jan heeft aangegeven dat hij met HaarsHout een laagdrempelige en toegankelijke organisatie wil zijn waar het contact veelal persoonlijk is. Zo is het telefoonnummer van HaarsHout het 06-nummer van Jan. Een 06-nummer ziet er persoonlijker uit dan een telefoonnummer wat met 0348, het netnummer van Harmelen, begint. Ook ondertekend Jan zijn e-mails met zijn eigen naam. Hij weet precies wie welke klant is en wat zij besteld hebben. Als een levering haardhout vertraging heeft opgelopen, belt Jan zijn klanten persoonlijk op om te vertellen dat de levering later komt. Hij biedt ze eventueel ook een andere houtsoort aan en doet er nog een klein cadeautje bij.

Symboliek

Symboliek gaat over het beeld van een organisatie. Het is de visuele identiteit van de organisatie (Michels, 2013, p. 43). De symboliek vergroot de herkenbaarheid. HaarsHout heeft een corporate website, maar deze staat in het teken van het verkopen van en informeren over haardhout. HaarsHout maakt gebruik van een strakke huisstijl met zwart en wit en als accent kleuren worden rood en oranje gebruikt. Jan laat op zowel de website als zijn factuurpapier ook de hout structuur terug komen. Dit doet hij door een afbeelding te gebruiken van boomstammen. Jan heeft nog geen platform om de tafels op te laten zien. Er zijn ook speciale metalen plaatjes ontworpen om op de tafels te plaatsen. Op deze plaatjes staat onder andere het logo van HaarsHout.

Persoonlijkheid

Zoals al eerder vermeld, wordt voor het invullen van de persoonlijkheid van HaarsHout gebruik gemaakt van de zesde stap van de merkidentiteit van het MDC-model. De persoonlijkheid wordt beschreven in organisatie-, klant- en merkwaarden.

Organisatiewaarden verwijzen naar de waarden die voor de organisatie als geheel belangrijk worden gevonden. *Klantwaarden* zijn eigenlijk een specifieke vorm van organisatiewaarden, namelijk waarden die een organisatie belangrijk vindt in de omgang met klanten. Klantwaarden liggen in het verlengde van organisatiewaarden. Zowel organisatie- als klantwaarden zijn aspecten van de identiteit. Bij het vaststellen van de *merkwaarden* wordt er bepaald welke organisatie- en klantwaarden er gebruikt worden om het merk te profileren. Bij het positioneren kiest de organisatie welke aspecten van de identiteit naar buiten gebracht worden (Riezebos & Van der Grinten, 2011).

Om de organisatie-, klant- en merkwaarden voor HaarsHout te achterhalen is er een diepte interview gehouden met Jan. Het gesprek is gevoerd in het kantoor van de loods van HaarsHout. Om echt tot de kern van HaarsHout te komen, is het prettig als er geen afleiding is van een computer of telefoon. Helaas kon dat in dit geval niet, omdat Jan altijd bereikbaar wil zijn voor zijn klanten. Vervolgens is er aan Jan gevraagd wat hij nou echt belangrijk vindt als ondernemer binnen zijn organisatie. Alles wat in hem op kwam is op papier geschreven. Toen is Jan alle waarden nog eens langsgegaan. Een aantal leken op elkaar, dus deze konden geclusterd worden. Vervolgens heeft Jan een top vier gemaakt van alle waarden.

De waarden van HaarsHout zien er als volgt uit:

Organisatiewaarden

- Eenvoudig: HaarsHout is een eenvoudige organisatie die niet ‘patserig’ op de voorgrond treedt. Jan houdt zijn organisatie graag simpel en gewoon.
- Betrouwbaarheid: HaarsHout wil graag betrouwbaar zijn naar de klanten toe. Dit doet HaarsHout onder andere door gemaakte afspraken met de klant na te komen.
- Ondernemend: Jan is, zoals eerder al gezegd, een ondernemer in hart en nieren. Jan signaleert en analyseert kansen voor HaarsHout en durft risico’s te nemen waar dat nodig is.
- Veelzijdig: niet alleen Jan is veelzijdig maar HaarsHout ook. HaarsHout biedt naast openhaardhout ook nog allerlei accessoires aan die bij dat hout horen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan verschillende soorten aanmaakblokjes. Niet alleen in het aanbod van producten is HaarsHout heel veelzijdig, maar ook in de service die ze bieden. Iedere klant is anders. HaarsHout probeert de service zo veel mogelijk af te stemmen op wat de klant wil. Dat gaat van het verpakken van het hout tot het afleveren van het hout.

Klantwaarden

- Duurzaamheid: HaarsHout kijkt naar welke behoefte de doelgroep heeft en probeert daar op in te spelen om zo een duurzame relatie aan te gaan.
- Openheid: HaarsHout is een open en eerlijke organisatie. Jan handelt niet achter gesloten deuren. Hij bouwt relaties op met zijn klanten door altijd open tegen ze te zijn.
- Betrouwbaarheid
- Eenvoudig

Merkwaarden

- Vakmanschap: Jan werkt al jaren met hout en is door de jaren heen één geworden met hout. HaarsHout beschikt daardoor over alle kennis en kan producten leveren van hoge kwaliteit.
- Passie: deze merkwaarde ligt in het verlengde van vakmanschap. Haarshout werkt met de grote passie en dat is terug te zien in de producten die geleverd worden.
- Openheid
- Veelzijdig

1.1.2 M van merk

De M van merk, is onderdeel van het MDC-model. Voor het invullen van de merkidentiteit doorlopen Riezebos en Van der Grinten zes factoren. Vijf daarvan worden hieronder beschreven. De zesde is hierboven omschreven bij de persoonlijkheid van de organisatie in de CI Mix.

Merk

1. Historie

De geschiedenis van de organisatie kan veel vertellen over de identiteit. Er kan hierbij bijvoorbeeld gedacht worden aan de dingen die de oprichters belangrijk vonden en wat belangrijke mijlpalen voor de organisatie zijn geweest.

De oprichter van HaarsHout is dus Jan Wieman. Hij heeft zijn middelbare school afgerond met een mavodiploma. Jan had geen interesse in militaire dienst en besloot dit te weigeren. 35 jaar geleden is hij dan ook voor zichzelf begonnen. Jan is begonnen als marktkoopman. Hij verkocht aardappelen. Toen er een aardappelgroothandel op zijn pad kwam, heeft hij deze overgenomen. Hij durfde in die periode steeds meer risico te nemen en heeft toen nog met twee vrachtwagens rondgereden. Toen Jan merkte dat het minder goed ging op de aardappelmarkt is hij andere markten gaan verkennen. Onder andere de markt van haardhout. Hij stookte al jaren zijn eigen huis met haardhout maar was vaak niet tevreden over de kwaliteit en het vochtpercentage van het hout. Hij is zich daarom gaan verdiepen in de verschillende houtsoorten. Tijdens deze zoektocht heeft hij voor eigen gebruik hout geïmporteerd vanuit het Oostblok. In zijn omgeving waren er veel kennissen die ook geïnteresseerd waren in het hout en Jan zag de vraag groeien. Hij zag een nieuwe kans, namelijk: HaarsHout.

2. bedrijfsoriëntatie

Binnen een organisatie ligt de focus van het management slechts op een of twee aspecten: product, proces, markt of interne cultuur. Om een goede positionering te kunnen bepalen is het belangrijk te weten waar de focus ligt. Bedrijfsoriëntatie, zoals Riezebos & Van der Grinten (2011) beschrijven, gaat over de heersende focus binnen een organisatie. Zij beschrijven markt-, product-, proces- en organisatiegeoriënteerde organisaties. Zij plotten deze op twee dimensies: gesloten versus open en controle versus flexibiliteit (zie figuur drie). Voor het positioneren van de organisatie is het, volgens Riezebos en Van der Grinten (2011), van belang in te schatten tot welk type de organisatie gerekend kan worden. Een organisatie kan ook een 'veelkoppige' oriëntatie hebben. Dat betekent dat zij op meerdere oriëntaties dominant kunnen zijn.

Figuur 3 Bedrijfsoriëntatie volgens Riezebos en Van der Grinten, 2011

Omdat de theorie van Riezebos en Van der Grinten relevanter is voor organisaties met meerdere werknemers, is er voor gekozen om voor HaarsHout de bedrijfsoriëntatie kort te benoemen en dit aan te vullen met de leiderschapsstijlen van Michels (2013).

Bedrijfsoriëntatie

In een *productgeoriënteerde* organisatie hangt er een 'een goed product verkoop zichzelf' sfeer. Productgeoriënteerde bedrijven zijn vaak goed in het bedenken en maken van een kwalitatief goed product (Riezebos & Van der Grinten, 2011).

Bij een *procesgeoriënteerde* organisatie ligt het accent op het zo goed mogelijk beheersen van de processen. Het gaat erom dat alle bedrijfsactiviteiten op elkaar zijn afgestemd zodat er zo min mogelijk sprake is van uit- of afval (Riezebos & Van der Grinten, 2011).

Bij een *marktgeoriënteerde* organisatie kijkt men vaak naar de mogelijkheden en kansen in de markt. Het motto voor deze organisaties is dan ook over het algemeen *it's better to have a market than a mill* (Riezebos & Van der Grinten, 2011).

Een *organisatiegeoriënteerde* organisatie richt zich op het motiveren van eigen medewerkers en op het optimaliseren van de samenwerking tussen de medewerkers. Medewerkers hebben in dit type organisatie vaak een hoge mate van vrijheid door vertrouwen, maar worden ook vaak redelijk hard afgerekend op de door hen geleverde prestaties (Riezebos & Van der Grinten, 2011).

Om erachter te komen waar de focus binnen HaarsHout op ligt zijn er verschillende gesprekken gevoerd met Jan over zijn organisatie. De gesprekken zijn gevoerd nadat er aan Jan uitgelegd was wat kenmerkend is voor een bepaalde bedrijfsoriëntatie (bijlage een). Het nadeel hiervan is echter wel dat Jan op een bepaalde manier naar zijn organisatie gaat kijken, zodat deze binnen een van de kaders past. De kenmerken hadden ook de rode draad kunnen zijn van een gesprek, zonder dat Jan deze wist.

Uit de gesprekken met Jan is gebleken dat HaarsHout voornamelijk een productgeoriënteerde organisatie is. Deze organisaties zijn vaak goed in het bedenken en maken van een kwalitatief goed product, maar hebben vaak moeite met het aanprijzen van hun merk. Het accent ligt te veel op de producteigenschappen en te weinig op de voordelen voor de klant.

Binnen HaarsHout heersen er ook een aantal kenmerken van een marktgeoriënteerde organisatie. Bij dit type bedrijfsoriëntatie wordt er gekeken naar kansen in de markt en hoe daar op ingespeeld kan worden. Jan Wieman heeft verteld dat hij het belangrijk vindt om alle kansen die op zijn pad komen te onderzoeken. Hij kijkt daarbij echter wat minder naar de concurrenten.

Leiderschapsstijlen

De vier leiderschapsstijlen die Michels onderscheid, zijn: autoritaire stijl, consultatieve stijl, management by objectives en situationeel leiderschap (Michels, 2013, p. 204). Bij HaarsHout is er sprake van de situationeel leiderschap. Bij deze stijl past de manager zich aan, aan water er concreet gebeurt in de organisatie. De communicatie verloopt daarbij interpersoonlijk en de dialoog staat centraal. Jan past zich altijd aan, aan de situatie. Heeft HaarsHout een strenge maar rechtvaardige leider nodig, dan is hij dat. Dit is onderzocht door Jan zijn gedrag te analyseren in bepaalde situaties. Vervolgens is er gekeken naar de kenmerken van de stijlen en zo is de best passende stijl vastgesteld. Er is voor deze methode gekozen omdat het gedrag van een persoon geanalyseerd moet worden. Het is lastig om iemand zijn gedrag te laten omschrijven.

3. Kerncompetenties

“Organisaties ontlenen het bestaansrecht vaak aan iets waar de goed in zijn: de kerncompetenties. Bij het positioneren van het merk is het belangrijk te weten waar de organisatie goed in is” (Riezebos en Van der Grinten, 2011).

Kerncompetenties zijn niet te koop, maar moeten ontwikkeld worden. Dat is een nadeel voor de organisaties die haast hebben. Een kerncompetentie kan een goede basis zijn voor een ‘langdurig houdbaar competitief voordeel’. In het Engels ook wel een *sustainable competitive advantage* (SCA) genoemd (Riezebos en Van der Grinten, 2011). Om een kerncompetentie te laten uitgroeien tot een SCA moet deze voldoen aan drie voorwaarden:

1. Verankering: de competentie moet stevig in de organisatie verankerd zijn.
2. Relevantie: de competentie moet voor de klant relevant zijn.
3. Differentiatie: de competentie moet uniek zijn zodat concurrenten deze niet gemakkelijk kunnen kopiëren.

SCA’s vormen een basis voor het strategisch merkenbeleid van een organisatie. De positionering van de merken van een organisatie valt daar ook onder.

Riezebos en Van der Grinten onderscheiden (2011) een aantal kerncompetenties. Deze competenties kunnen gecategoriseerd worden naar bovenstaande bedrijfsoriëntaties:

- Product georiënteerd: uitvinden en productie
- Proces georiënteerd: interne- en externe logistiek
- Marktgeoriënteerd: marktkennis en klantcontact
- Organisatie georiënteerd: motivatie van medewerkers en samenwerken

Volgens Riezebos en Van der Grinten (2011) zijn bovenstaande kerncompetenties altijd aanwezig bij de bijbehorende bedrijfsoriëntatie. Ze zijn in zekere zin ook van toepassing op de product- en marktgeoriënteerde organisatie van HaarsHout. HaarsHout produceert zelf kwalitatief goede en stevige producten. Bij HaarsHout wordt er met de handen gewerkt en tafels geproduceerd. Daarnaast beschikt HaarsHout over veel eigen verkregen marktkennis. Jan houdt zijn oren en ogen

altijd open en wil alle kansen bekijken. Hij laat dit niet door een derde partij doen, maar doet dit zelf. Daarbij wil Jan Wieman het contact met de klant op een persoonlijke en informele manier laten verlopen. Hij zorgt er dan ook voor dat hij het aanspreekpunt is en hij neemt altijd contact met de klanten op.

4. Visie en missie

Wat een visie en missie precies zijn en wat het verschil ertussen is, wordt uiteenlopend beschreven. Riezebos en Van der Grinten geven de volgende betekenissen:

- Een *visie* is een kort en krachtig geformuleerd beeld van de markt over vijf à tien jaar. Vooral de vraag- en aanbodontwikkeling in de voor de organisatie relevante markten staat centraal. Toekomstbeeld is dan een meer algemene term.
- Een *missie* is een pakkende beschrijving van de wijze waarop een organisatie denkt de doelen te realiseren binnen de kaders van de visie. De missie laat zien welke rol de organisatie in de geschetste toekomst wil spelen. Een missie is meer een zelf opgelegde doelstelling.

Op de corporate website van HaarsHout staat het volgende geschreven: 'Wij werken met hoge kwaliteit en tegen een scherpe prijs in een groot gebied. We werken met lage kosten, geen personeel. Jan Wieman levert het zelf bij de klant af, en zal alles op alles stellen om aan de wensen van de klant te voldoen." (HaarsHout, z.d.). Omdat de visie van HaarsHout eenvoudiger kan en met meer richting is de volgende visie geformuleerd: 'Wij werken met hoge kwaliteit en tegen een scherpe prijs in een groot gebied. We houden de kosten altijd zo laag mogelijk en willen de klanten het gevoel geven dat wij er alles aan doet om aan hun wensen te voldoen'.

HaarsHout heeft haar missie geformuleerd in de vorm van een filosofie: "Onze filosofie is dat u uw hout koopt tegen een scherpe prijs en dat wij dat voor u op een zo prettig mogelijke manier verzorgen

1. Aflevering – Wij plaatsen uw haardhout op de plek die u wilt (mits bereikbaar met elektrische palletwagen)
2. Duidelijke afspraken – Altijd duidelijkheid over tijdstip van levering, prijs en eventueel bezorgkosten
3. Direct bruikbaar hout – Wij verkopen alleen haardhout met een vochtpercentage tot 20%, dus ons hout is droog en direct te gebruiken. Bij aflevering kunnen wij dat ook laten zien met onze vochtmeter." (HaarsHout, z.d.)

Bovenstaande statements passen bij het HaarsHout dat alleen haardhout verkoopt, maar beperken de organisatie in de toekomst als er meer producten of diensten, zoals de tafels, geleverd gaan worden. Een andere formulering zou bijvoorbeeld kunnen zijn:
"Onze filosofie is dat u uw producten koopt tegen een scherpe prijs en dat wij dat voor u op een zo prettig mogelijke manier verzorgen

1. Aflevering – Wij leveren uw producten op de plek die u wilt (mits bereikbaar met elektrische palletwagen voor zware producten)
2. Duidelijke afspraken – Altijd duidelijkheid over het tijdstip van levering, prijs en eventueel bezorgkosten
3. Direct bruikbaar – Wij verkopen alleen producten die na aflevering direct gebruikt kunnen worden

5. Cultuur

Cultuur in bedrijven gaat over de manier waarop mensen met elkaar omgaan, elkaar aanspreken, wat iemand belangrijk vindt en wat mensen bindt in een organisatie. Vaak is de cultuur van een bedrijf af te lezen aan het gedrag van de medewerkers of aan de manier waarop zij gekleed zijn (formeel of informeel). Hofstede definieerde cultuur als de levenswijze of de 'mentale programmering' van een groep mensen uit dezelfde sociale omgeving. Cultuur bepaalt voor een groot deel hoe een individu denkt, voelt en handelt (Riezebos & Van der Grinten, 2013).

Bij een positionering is het van belang om de organisatiecultuur te kennen. Vaak staan in reclamecampagnes van bedrijven de eigen medewerkers centraal. Een medewerker laat zien hoe ver hij of zij gaat bij het helpen van een klant. Als dit beeld niet aansluit bij de werkelijkheid, is de kans groot dat de medewerkers zich tegen deze communicatie gaan afzetten en soms zelfs het tegenover gestelde gedrag gaan vertonen. Door bij het positioneren stil te staan bij de cultuur van de organisatie en door rekening te houden met deze cultuur, kunnen dit soort problemen voorkomen worden.

Riezebos en Van der Grinten gebruiken voor het in kaart brengen van de organisatiecultuur het 'concurrerend waardenmodel' van Quinn en Cameron (figuur vier). De vier typen bedrijfsoriëntaties worden gekoppeld aan vier typen organisatieculturen. Dit gebeurt enigszins stereotyperend, zodat het verschil tussen organisaties goed in kaart gebracht kan worden. Er is voor dit model gekozen omdat dit model de dominante bedrijfsoriëntatie koppelt aan de cultuur binnen een bedrijf.
De verschillende culturen worden ook hier geplot op de twee dimensies, waardoor het makkelijker wordt om ze te koppelen aan de organisatie (Riezebos & Van der Grinten, 2011).

Figuur 4 Het concurrerend waardenmodel (Quinn & Cameron)

Een *familiecultuur* is gewoonlijk bij productgeoriënteerde bedrijven te vinden. De term familiecultuur verwijst naar het gegeven dat medewerkers het gevoel hebben dat ze deel uitmaken van een grote familie. Een organisatie met een familiecultuur is gericht op het creëren en in stand houden van goede (interne) verhoudingen, zorg voor het personeel en flexibiliteit.

Een organisatie met een *formele cultuur* wordt strak aangestuurd. Het interne en externe gedrag van de organisatie en de medewerkers is vastgelegd in formele procedures. Deze cultuur kan ook een 'functionele hiërarchie' genoemd worden.

Een *prestatiecultuur* is gewoonlijk terug te vinden bij bedrijven die marktgeoriënteerd zijn. Dit type organisatie is ook hiërarchisch ingesteld. Organisaties met een prestatiecultuur zijn competitief ingesteld, zowel intern als extern.

Een organisatie met een *adhocratie* is zeer dynamisch en flexibel. De projecten staan centraal en de beslissingen worden zo genomen dat de projecten goed uitgevoerd kunnen worden.

Hoewel alle cultuurtypen in een organisatie in meer of mindere mate vertegenwoordigd zullen zijn, heeft iedere organisatie één overheersend cultuurtype. De cultuur van HaarsHout is grotendeels ervaren en toen geanalyseerd. Omdat Jan niet wist dat dat gedaan werd, ging hij zich niet anders gedragen en kon de echte cultuur van HaarsHout ervaren worden. Later, tijdens het interne interview (bijlage een), is er nog wel gesproken over de familiecultuur. Jan wist dat het over de organisatiecultuur ging, maar wist niet wat kenmerkend was voor een bepaalde cultuur. Daardoor gaf hij 'eerlijke' antwoorden over de cultuur die hij ervaart binnen zijn organisatie. De heersende cultuur bij HaarsHout is de familiecultuur. Er zijn niet veel medewerkers binnen het bedrijf, maar deze worden wel als gelijken behandeld en er heerst een familiegevoel. Er wordt flexibel omgegaan met kansen en veranderingen en de mening van zijn medewerkster speelt een grote rol. De kenmerken van een prestatiecultuur, die past bij een marktgeoriënteerde organisatie, passen echter niet bij HaarsHout.

Nu de zes factoren van de merkidentiteit zijn geanalyseerd, voegen Riezebos en Van der Grinten (2011) nog een aantal onderdelen toe, namelijk: merkgerichtheid, merkarchitectuur en merknaamstrategie.

Merkgerichtheid

"Merkgerichtheid verwijst naar een bewuste, zelfgekozen strategie om met merken te werken. Zowel intern als extern" (Riezebos & Van der Grinten, 2011). Riezebos en Van der Grinten onderscheiden vier soorten merkgerichtheid (figuur vijf). Deze koppelen zij wederom aan de bedrijfsoriëntatie van een organisatie.

Open

Marktgeoriënteerd: • zij-oriëntatie • kerncompetenties: marktkennis, klantcontact • zwakke visie – sterke missie • prestatiecultuur • merk = verkoopinstrument • winstgevendheid = ++	Organisatiegeoriënteerd: • wij-oriëntatie • kerncompetenties: motivatie medewerkers, samenwerken • sterke visie – sterke missie • adhocratie • merk = centrale hub • winstgevendheid = ++++
Procesgeoriënteerd: • het-oriëntatie • kerncompetenties: interne en externe logistiek • zwakke visie – zwakke missie • formele cultuur • merk = logo • winstgevendheid = +	Productgeoriënteerd: • ik-oriëntatie • kerncompetenties: uitvinden, productie • sterke visie – zwakke missie • familiecultuur • merk = cultuurdrager • winstgevendheid = +++

Controle — **Flexibiliteit**

Gesloten

Figuur 5 Merkgerichtheid (Riezebos & Van der Grinten, 2011)

Procesgeoriënteerde organisaties staan ook wel bekend als sceptici. Deze organisaties staan sceptisch tegenover een merk. In dit type organisaties is het merk eigenlijk enkel het logo.

Bij marktgeoriënteerde organisaties spreekt men van verkopers. Deze organisaties beschouwen het merk als tactisch verkoopinstrument.

Productgeoriënteerde organisaties worden vaak opvoeders genoemd. Deze bedrijven gaan ervan uit dat tevreden en toegewijde medewerkers overtuigde en loyale klanten opleveren.

Organisatiegeoriënteerde organisaties zijn ook wel de leiders. Bij dit type organisaties staat het merk hoog op de agenda. Het merk maakt deel uit van de visie en missie en is de schakel tussen strategie, organisatie en operations.

HaarsHout heeft kenmerken van zowel een marktgeoriënteerde als productgeoriënteerde organisatie. HaarsHout heeft een zwakkere visie en een sterkere missie en gebruikt het merk als verkoopinstrument maar bij HaarsHout heerst ook een familiecultuur.

Merkarchitectuur

Merkarchitectuur is een verzamelnaam voor drie onderwerpen die het best beschreven kunnen worden aan de hand van de volgende begrippen:

- Merknaamstrategie: heeft een organisatie in het merknaambeleid gekozen voor het gebruik van de naam van haar organisatie of wordt de markt betreden met productmerken?
- Merkenportfolio: als een onderneming ervoor heeft gekozen om met productmerken de markt te betreden, hoe zijn deze dan op elkaar afgestemd? Het merkenportfolio verwijst naar de verzameling merken die een aanbieder in een bepaalde productcategorie op de markt brengt.
- Subbranding: dit zijn productmerken die als sub merken worden gevoerd.

HaarsHout heeft nog niet gekozen voor een duidelijke merkarchitectuur. Om tot een goede positionering te komen, is het dus belangrijk om eerst te kijken welke merkarchitectuur bij HaarsHout past. Daarom wordt dit meegenomen in het advies voor HaarsHout.

Merknaamstrategie

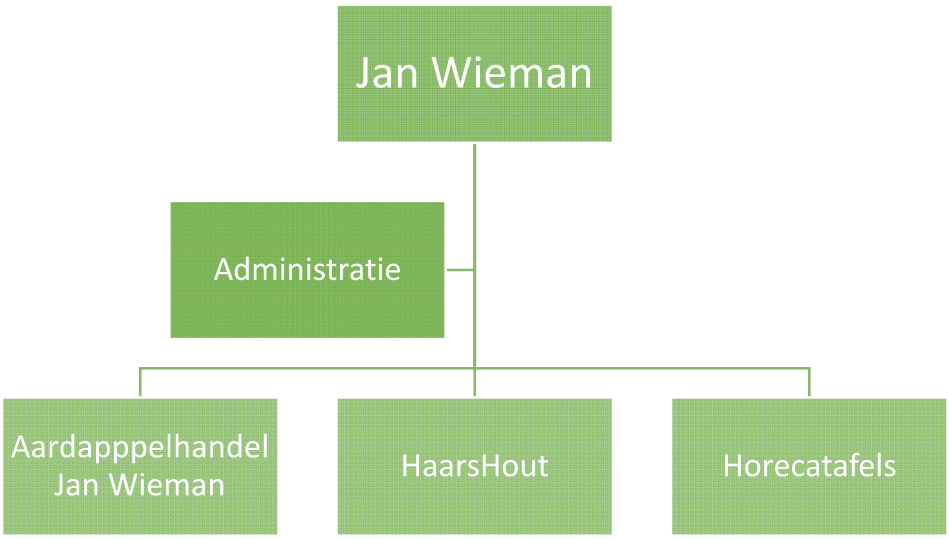
Een organisatie kan ervoor kiezen de naam van de organisatie als merk in te zetten of ervoor kiezen de markt met een of meerdere productmerken te betreden. Wat betreft de merknaamstrategie zijn er bij het positioneren twee vragen relevant:

- Voert een organisatie de naam van het organisatiemerk of voert zij de namen van productmerken?
- Als een organisatie een productmerk voert, gebruikt zij dan daarnaast ook de naam van het organisatiemerk?

De keuze die een organisatie maakt bij beide vragen, heeft invloed op het te positioneren merk (Riezebos & Van der Grinten, 2011).

Jan gebruikt zijn eigen naam als merknaam. De aardappelhandel draagt ook zijn naam, namelijk: aardappelhandel Jan Wieman. Onder het merk Jan Wieman valt ook HaarsHout. De horecatafels vallen nu onder HaarsHout maar kunnen ook onder een andere naam op de markt gebracht worden.

Om de huidige structuur van HaarsHout te verduidelijken is in figuur zes een organogram opgemaakt.

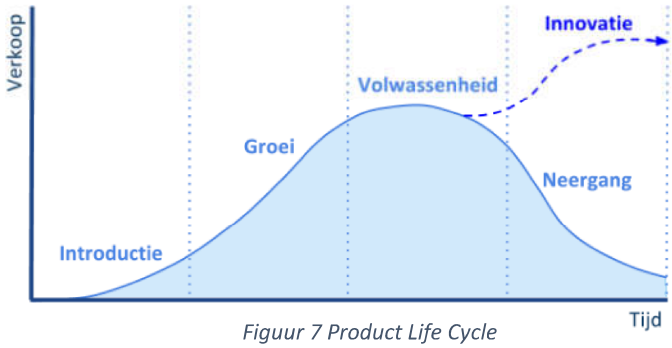


Figuur 6 Organogram Jan Wieman

Zoals te zien is, bevindt HaarsHout zich op zeer uiteenlopende markten. Op dit moment handelt Jan Wieman zijn aardappels onder de naam *Aardappelhandel Jan Wieman*, het haardhout onder de naam HaarsHout en de tafels hebben nog geen duidelijke plek gekregen. Er kan voor de tafels een nieuw merk gelanceerd worden maar de tafels kunnen ook onder HaarsHout verkocht worden. Na de volledige contextanalyse kan daarover advies gegeven worden. Er is dan meer inzicht dan in het merk alleen. Dan zijn de doelgroep en de concurrenten ook geanalyseerd.

1.2 Product Life Cycle

Ook wordt er in dit hoofdstuk gekeken naar de Product Life Cycle (PLC). De PLC (figuur zeven) geeft inzicht in welke fase van de levenscyclus een product op dit moment zit. Dit is relevant voor HaarsHout omdat er bij iedere fase rekening gehouden moet worden met bepaalde factoren in de communicatie. Dit model zorgt er ook voor dat een merk scherp blijft en kan vernieuwen wanneer dat nodig is. De snelheid waarmee het product door de fasen gaat, hangt af van de vraag uit de markt en de gebruikte marketingmix. De fase waarin de tafels zitten is onderzocht door middel van deskresearch. Er is gekeken naar de verschillende kenmerken van de fases en vervolgens is dit gekoppeld aan de tafels.



Figuur 7 Product Life Cycle

Zoals te zien is in figuur zeven, start een product bij de introductiefase. Een onderneming heeft in deze fase een product ontwikkeld en zet deze op de markt. De verkoopcijfers zijn nog laag en er wordt weinig tot geen winst gemaakt. In deze fase is er sprake van weinig concurrentie, omdat het om een nieuw product gaat. De tafels van HaarsHout bevinden zich op dit moment nog aan het begin van de introductiefase. De tafels zijn er dan ook nog niet klaar voor om door te gaan naar de groeifase. Dit gebeurt vanzelf, wanneer afnemers het product leren kennen en er meer verkopen plaatsvinden. Het is dus belangrijk naamsbekendheid te creëren. Het unieke verhaal van de tafels leent zich hier goed voor. Deze fase kan veel kosten met zich mee brengen, maar zorgt er wel voor dat het product kan gaan groeien en in de groeifase terecht komt.

1.3 Deelconclusie

Als afsluiting van dit eerste deel, zal nog kort beschreven worden waar de merkidentiteit van HaarsHout uit bestaat. HaarsHout is een kleine organisatie waar een aantal organisatie-, klant- en merkwaarden centraal staan. De merkwaarden waarmee HaarsHout zichzelf profileert zijn: vakmanschap, passie, openheid en veelzijdig. HaarsHout is voornamelijk een open en flexibele productgeoriënteerde organisatie waarin Jan de situationeel leider is en waar een familiecultuur heerst.

HaarsHout is onderdeel van het merk Jan Wieman. Jan voert onder zijn eigen naam ook een aardappelhandel. De houten tafels hebben nog geen duidelijke plek gekregen binnen de merkarchitectuur. Zodra de contextanalyse compleet is en er meer inzicht is in de externe omgeving, kan daarover advies gegeven worden. De tafels bevinden zich op dit moment in de introductiefase van de Product Life Cycle. Dit kan van invloed zijn op de merkarchitectuur die voor de tafels gevoerd gaat worden.

Het volgende hoofdstuk gaat in op de tweede stap van het Brand Positioning Sheet, namelijk de doelgroep. Hier wordt niet alleen de doelgroepen beschreven maar er wordt ook gekeken naar de relevantie van het product voor de doelgroep.

Hoofdstuk 2: Doelgroep analyse

HaarsHout wil de markt betreden met meer dan alleen een merkpositionering. HaarsHout wil ook weten met welke communicatiestrategie de doelgroep bereikt kan worden. Om dat te kunnen bepalen, moet er eerst bepaald worden wie er tot de doelgroep behoren. Daarom gaat dit deel verder in op het tweede onderdeel van het BPS, namelijk de potentiële afnemers van de tafels. HaarsHout heeft aangegeven dat zij vijf doelgroepen voor ogen hebben: horeca, gemeenten, jachthavens, sportverenigingen en grote bedrijven met rookruimtes.

Het tweede punt van het BPS wordt ingevuld aan de hand van twee modellen. Allereerst worden de doelgroepen omschreven aan de hand van een DESTEP-analyse. Hier wordt gekeken naar Demografische, Economische, Sociaal-culturele, Technische, Ecologische en Politiek-juridische trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op de doelgroepen. Ook wordt er beschreven wat de tafels van HaarsHout voor de klantgroep kunnen betekenen. Omdat dit onderzoek gebaseerd is op secundaire gegevens, dat wil zeggen: gegevens die al bekend zijn, is er gekozen voor deskresearch. Er is voor iedere doelgroep gekeken naar alle ontwikkelingen die in de DESTEP-analyse verwerkt zitten. Deze zijn geanalyseerd en de relevantste zijn in de uitkomsten opgenomen.

Vervolgens kijkt het MDC-model naar wat Riezebos en Van der Grinten (2011) het breinmanagement noemen. Door middel van een middel doelketen wordt gekeken naar *wat* de doelgroep belangrijk vindt en vooral *waarom* dit belangrijk is voor de doelgroep. Om te onderzoeken welke waarden voor de doelgroep van belang zijn is er gekozen voor fieldresearch. Er is voor deze methode gekozen omdat er specifieke data nodig was voor de middel doelketen. Er moest onderzocht worden *waarom* de doelgroepen terrasmeubilair gebruiken. Om hierachter te komen zijn er diepte interviews uitgevoerd. Door deze techniek te gebruiken en de '*waaromvraag'* steeds te stellen, kunnen de dieperliggende motivaties achterhaald worden. Er zijn echter wel een aantal factoren van invloed op de uitkomsten van het onderzoek. Allereerst kan de gemoedstoestand van de respondent invloed hebben op de antwoorden die hij of zij geeft. Het kan dus zijn dat de respondent andere antwoorden geeft als hij of zij zich niet prettig voelt. Ook kan het zijn dat de respondent een vraag anders interpreteert dan dat deze bedoeld is. Dan kan het zijn dat het antwoord anders is dan het antwoord dat verwacht wordt. Daarnaast kunnen er ook allerlei omgevingsinvloeden voor ruis tijdens het gesprek zorgen. Dit kan als vervelend worden ervaren. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten, zijn de gesprekken door dezelfde persoon gevoerd en zijn de gesprekken opgenomen zodat deze later volledig teruggeluisterd konden worden.

Als de doelgroepen beschreven zijn, is de volgende stap het in kaart brengen van de Customer Journey. De Customer Journey bestaat uit vier stappen (Archer, 2012): awareness, consideratie, koopbeslissing en implementatie (zie figuur acht).

Figuur 8 Customer Journey

Voor HaarsHout is de Customer Journey relevant om beter inzicht te krijgen in de groeimogelijkheden, kansen en de doelgroep. Omdat de klantreis voor de tafels van HaarsHout er nog niet volledig is, is er besloten om de klantreis in te vullen met zowel in- als externe hulp. Eerst is er intern gevraagd hoe de klantreis eruit ziet. Vervolgens is er geanalyseerd hoe het aankoopproces met de tafels voor THE ROAST ROOM is verlopen. De valkuil bij deze manier van invullen is dat de

‘onjuiste’ klantreis onderzocht wordt. Voor de Customer Journey van HaarsHout had er diepgaander onderzoek gedaan moeten worden naar het gedrag van de klant. Dan was de informatiebehoefte van de klant nog duidelijker geweest voor HaarsHout. Hierdoor is het beeld van het aankoopproces niet compleet, maar het is aannemelijk dat het proces verloopt zoals beschreven in paragraaf 2.3.

Om alle informatie over de doelgroepen te trechteren is ter afsluiting van dit hoofdstuk het Value Proposition Canvas van Ostewalder, Pigneur, Bernarda en Smith (2014) in paragraaf 2.4 als leidend model gebruikt. Dit model zet de behoefte van de klant tegenover het product van de organisatie waarna bepaald kan worden of er sprake is van een juiste *fit.* Op basis van deze uitkomst wordt er bepaald welke doelgroepen relevant zijn voor de producten van HaarsHout. Om dit te onderzoeken zijn er, op basis van de drie onderdelen van het klantprofiel, vragen opgesteld over de klanttaken, pijnpunten en voordelen. Er is aan de doelgroepen gevraagd wat er allemaal moet gebeuren als er een terras aangelegd wordt, waar ze tegenaan lopen en welke voordelen ze daarbij ervaren. De vragen die gesteld zijn en een samenvatting van de gegeven antwoorden zijn te vinden in bijlage twee. Door de doelgroep deze vragen voor te leggen, kunnen er klantinzichten worden verkregen die laten zien op welke manier de tafels waarde kunnen creëren.

2.1 Omschrijving potentiële afnemers

HaarsHout heeft een aantal doelgroepen voor de grote tafels voor ogen, maar heeft deze niet gesegmenteerd. Jan heeft nu zijn ogen gericht op de horeca, (commerciële) jachthavens, sportverenigingen, gemeenten en rookruimtes van grote bedrijven. De doelgroepen worden beschreven aan de hand van de DESTEP-analyse. Voor iedere potentiële doelgroep wordt er een analyse gemaakt. Hierin komen alle belangrijke trends en ontwikkelingen aan het licht. Vervolgens wordt er beschreven wat de tafel van HaarsHout voor de doelgroep kan betekenen. Sommige factoren van de DESTEP kunnen voor de doelgroep minder relevant zijn. Deze worden dan ook minder uitgebreid beschreven.

Horeca

Demografische factoren

Vanaf 2016 is de horeca in Nederland sterk gegroeid. Over alle takken van de horeca was een stijgende lijn te zien. Het aanbod in de restaurantbranche neemt nog steeds elk jaar toe. De branche bestaat nu uit ruim 11.000 bedrijven. Eind 2016 waren er 106 sterrenrestaurants. (CBS, 2016).

Economische factoren

De horeca profiteert daarbij van de toenemende bestedingen van de consumenten en de groei van het aantal toeristen in Nederland. 2016 kende een enorme koopkrachtimpuls voor de lagere- en middeninkomens. Daarnaast zoeken consumenten de horeca ook steeds vaker op voor een hapje en een drankje. Er werden in totaal 5,7% meer maaltijden geconsumeerd. Hoewel restaurants hun omzet met ruim 6% zagen toenemen, was dat toch minder als de 7,5% van het jaar daarvoor. In de vierde kwartaalmonitor 2016 van het CBS is te zien dat de horeca in zijn geheel met 0,9% groeide ten opzichte van het kwartaal daarvoor. Hotels en snackbars groeide in deze periode, restaurants zagen de omzet minder hard groeien (CBS, 2016).

Sociaal-culturele factoren

Sociaal-culturele factoren gaan over de ontwikkelingen op het gebied van opinies, lifestyle en interesses. Duurzaamheid is een factor waar de samenleving niet meer om heen kan. De keuze voor verantwoorde producten wordt steeds vaker gemaakt en men laat zich hier steeds meer door beïnvloeden.

Technische factoren

Volgens Michiel van Noort van HTC (2015) hebben de Millenials en Generatie Z meer dan andere generaties hun eigen voorkeuren en leefstijlen. Zij zijn namelijk groot gebracht met telefoons en tablets. Zij zijn 24/7 bereikbaar en verbonden met het internet. Ze hebben dus ook op ieder moment toegang tot recensies en ervaringen met horecagelegenheden.

Ecologische factoren

Zaken als gezondheid, klimaat en verantwoord inkopen spelen volgens MVO Nederland (2016) ook een belangrijke rol in de horeca. Het zijn vaak dingen die vergeten worden, maar die voor de gasten heel belangrijk zijn. Het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de horeca zit hem dan ook vaak in het verantwoord inkopen van etenswaren en het beperken van voedselverspilling.

Politiek-juridische factoren

Deze factoren hebben vooral te maken met regels en beleid van de lokale, nationale en Europese overheden. In Nederland heeft de horeca te maken met regels voor de voedselveiligheid. Deze regels zijn ondergebracht in de Warenwet. De Nederlandse Voedsel en Warenautoriteit zorgt voor de naleving van deze regels. Deze wet geldt niet alleen voor de voedingsmiddelen maar ook voor de grondstoffen, productie en de plek waar de voedingsmiddelen bereid of geconsumeerd worden. Dit geldt dus ook voor de horecatafels van HaarsHout. Er mogen in de tafels geen kieren zitten waar voedsel of bacteriën zich in kunnen nestelen. HaarsHout moet de kieren dus afkitten voordat de tafels worden afgeleverd.

Wat kunnen de tafels van HaarsHout voor de horeca betekenen? De tafels van HaarsHout zijn groot en hebben een exclusieve uitstraling. Ze zijn gemaakt van gerecycled hout, wat goed past bij de duurzaamheidstrend. De tafels van HaarsHout zijn echter wel wat duurder dan ander terrasmeubilair. HaarsHout kan hier wellicht profiteren van de economische groei die de horeca doormaakt. De horeca kan weer opnieuw een budget opmaken.

Gemeenten

Demografische factoren

Nederland telde in 2016 390 gemeenten (CBS, 2017). Dat waren minder gemeenten dan het jaar ervoor. Dit als gevolg van samenvoeging, opheffing of nieuwvorming van gemeenten.

Economische factoren

De vier grote steden in Nederland groeiden economisch sneller in 2015 dan andere steden. Met een gemiddelde groei van 2,8 procent is Amsterdam koploper. Noord-Holland, Utrecht en Flevoland kenden met 2,7 procent de grootste economische groei.

Sociaal-culturele factoren

Burgers krijgen bij gemeenten steeds meer inspraak in besluitvorming. De politiek neem zo een andere vorm aan dan gewoonlijk. Mediahypes kunnen de agenda beïnvloeden en factchecking is onderdeel geworden van campagnes (Rijksoverheid, z.d.).

Technische factoren

Gemeenten werken steeds vaker aan digitalisering van basisregistraties en andere voorzieningen. Zodra deze basisregistraties goed in de database staan, kan informatie sneller opgezocht en verwerkt worden. Daarbij wordt door zelfservice een aantal van de werkzaamheden door burgers uitgevoerd (A+O Fonds Gemeenten, z.d.).

Ecologische factoren

Het bewustzijn op het gebied van duurzaamheid en aandacht voor de leefomgeving stijgt. Een kwalitatief goede, groene, veilige en leefbare woonomgeving zorgt voor sociale cohesie in de gemeente. Een prettige omgeving stimuleert de spontante ontmoetingen tussen de burgers (rijksoverheid, z.d.).

Politiek-juridische factoren

Ook binnen gemeenten krijgt HaarsHout te maken met de Warenwet waar het al eerder over ging. Daarbij is Nederland uit de economische crisis en krijgen overheden steeds meer geld te besteden. Dit is voor HaarsHout gunstig, want zonder geld kunnen de gemeenten geen tafels kopen.

De grote horecatafels van HaarsHout zijn onverwoestbaar, hebben weinig onderhoud nodig en zijn van gerecycled hout daarom zouden deze goed passen in de openbare ruimte. De tafels worden niet makkelijk verplaatst, zijn niet duur in onderhoud en '*hufter-proof*'.

Jachthavens

Demografische factoren

Er zijn in Nederland 780 jachthavens. Van die jachthavens zijn er 220 met het aantal ligplaatsen tussen tweehonderd en meer dan vijfhonderd. Daarnaast zijn er veel commerciële jachthavens die arrangementen aanbieden. De bezoeker kan dan een dag varen en 's avonds aan het water barbecueën.

Economische factoren

De Rabobank verwacht voor 2017 een stabiele vraag op de markt van jachthavens. Vooral nu consumenten weer geld uit durven te geven en de economie weer groeit is waterrecreatie populairder dan ooit. Vooral het zelf varen met een zeil- of motorboot is ongekend populair. Toch is het een uitdaging voor commerciële jachthavens om de omzet op niveau te houden. Dit komt door forse concurrentie op prijs door structurele groei van het aanbod van ligplaatsen in veel goedkopere verenigingshavens.

Sociaal-culturele factoren

De deeleconomie geniet een steeds grotere bekendheid (Marketingfacts, 2016). Ook de watersport snoept hieraan mee. Mensen delen steeds vaker spullen met anderen. Dat gaat van auto's tot fietsen tot boten.

Technische en Ecologische factoren

Op steeds meer plekken in Nederland mag er alleen nog maar met een elektromotor gevaren worden. Dit is zowel een technische als een ecologische ontwikkeling, daarom worden deze twee hier samen beschreven. Ook de uitstoot van boten dient beperkt te worden en een elektrische motor lijkt de oplossing. Duurzaamheid en het milieu zijn dus ook in de watersport belangrijke factoren

Politiek-juridische factoren

In 2003 is het Besluit Jachthavens opgesteld. Hierin staan alle wettelijke vereisten waar een jachthaven aan moet voldoen. Zo moet er rekening gehouden worden met de Flora en Fauna wet, de vogelrichtlijnen en de ecologische hoofdstructuur.

De tafels van HaarsHout hebben een achtergrond uit het tijdperk van de VOC. De maritieme achtergrond van het product past dus goed bij de watersport.

Sportverenigingen

Demografische factoren

In Nederland zijn er 28 780 sportclubs. Daarvan zijn er 214 golfclubs, 319 hockeyverenigingen met een totaal van circa 255.000 leden en 1.500 paard rijverenigingen. Nederland kent ruim 15 duizend surfers (CBS, 2016).

Bij de Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB) staan de meeste sporters ingeschreven. De Nederlandse Golf Federatie (NGF) is op de vierde plek te vinden, gevolgd door de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB) op zes, de Koninklijke Nederlandse Hippische Sportfederatie op zeven en het Watersport verbond op elf (NOC*NSF, 2015).

Economische factoren

De sporteconomie kent een lichte groei dankzij media en evenementen. Steeds meer mensen kunnen, mede dankzij technologische ontwikkelingen, sport overal volgen. Daarbij komt dat steeds meer mensen commerciële sportevenementen bezoeken. De naam van de sportbranche krijgt dus een positieve *boost* (Alles over Sport, 2016).

Sociaal-culturele factoren

Sportproducten, sporten en sportevenementen passen steeds beter binnen de leefstijl van de consument. Beleving wordt steeds belangrijker. Dat is ook te zien in het aanbod van sporten en sportevenementen. Sport, recreatie en vermaak gaan steeds meer door elkaar lopen (Sport en Strategie, 2016).

Technische factoren

Door de komst van technologische middelen als smartphones meten, monitoren en delen consumenten steeds vaker hun sportprestaties. Ook games zullen het steeds aantrekkelijker maken om te sporten. *Augmented-* en *Virtual Reality* kunnen thuis sporten in de toekomst nog interessanter maken (Sport en Strategie, 2016).

Ecologische factoren

Ook MVO is niet aan de sportwereld voorbijgegaan. Als MVO gezien wordt als het streven naar een positieve bijdrage aan de samenleving vanuit sociaal perspectief, dan is MVO in de sport duidelijk te zien (De Leeuw en Van den Heuvel, *SportknowhowXL.nl,* 2016). Het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen richt zich in de sport dus meer op de gezondheid van de mens, dan het ‘groene’ en milieubewuste.

Politiek-juridische factoren

Om meer inzicht te krijgen in de complexiteit van de wet- en regelgeving hebben het NOC*NSF, CIVIQ en IOS het Handboek Wet- en regelgeving opgesteld. Daarin zijn onder andere de Warenwet en andere regels rondom horeca op sportclubs opgenomen.

De tafels van HaarsHout kunnen het terras van een sportvereniging bijzonder maken. De grote tafels hebben een sociaal effect. Dit kan het clubgevoel bevorderen.

Rookruimtes

Demografische factoren

Een kwart (26,3 procent) van de Nederlandse bevolking boven de 18 jaar rookt. Van deze rokers doet 74,4 procent dat dagelijks. Het percentage rokende mannen is hoger dan rokende vrouwen. Dit geldt voor alle leeftijdsgroepen. Van de rokers rookt 15,6 procent gemiddeld twintig of meer sigaretten per dag. Deze groep kan bestempeld worden als zware rokers.

Economische factoren

Bedrijven kunnen er zelf voor kiezen om een rookruimte aan te bieden. Deze ruimtes moeten dan wel aan bepaalde regels voldoen. Bedrijven zullen het inrichten van deze ruimte moeten financieren.

Sociaal-culturele factoren

Ook bij grote bedrijven speelt MVO een belangrijke rol. Duurzaamheid is daarbij een belangrijke term.

Politiek-juridische factoren

Bedrijven mogen ervoor kiezen om een ruimte in te richten als rookruimte. Zij zijn daartoe niet verplicht. Een rookruimte moet afsluitende deuren hebben en er mag geen doorgang zijn naar andere ruimten. Er mogen echter geen werkzaamheden verricht worden in een rookruimte. Als een ruimte eenmaal is aangewezen als rookruimte, is het niet toegestaan de ruimte wisselend te gebruiken als rook- en werkruimte (NVWA, z.d.).

De tafels van HaarsHout zijn meer geschikt voor bedrijven die buiten een rookruimte aanbieden. De tafels zien er stoer uit en kunnen buiten blijven staan. Een bedrijf heeft er verder dus geen omkijken meer naar.

2.2 D van doelgroep

Nu de potentiële doelgroepen in kaart zijn gebracht, kan er gekeken worden naar *wat* de doelgroep belangrijk vindt en *waarom* zij dat belangrijk vinden. Dat wordt gedaan met behulp van de letter D van het MDC-model. Dit deel van het model kijkt naar het *breinmanagement* van de consumenten en maakt vervolgens een middel doelketen.

2.2.1 Breinmanagement

Riezebos en Van der Grinten (2011) stellen dat een merk in het geheugen wordt gepresenteerd door een netwerk van associaties die onderling met elkaar verbonden zijn. Centraal in dit netwerk is de merknaam opgeslagen. Als de consument dus met de merknaam in aanraking komt, wordt er een heel netwerk van associaties geactiveerd. Dit netwerk is het merkschema (Riezebos en Van der Grinten, 2011). Naast de merknaam onderscheiden Riezebos en Van der Grinten nog drie andere soorten geheugenknoppen in een merkschema, namelijk: de productklasse, attributen en waarden.

Merk en productklasse

Het doel van positionering is kenmerken claimen die het merk onderscheiden van de concurrenten. Dit worden de ‘points of difference’ (POD) genoemd. Deze unieke kenmerken kunnen in de communicatie rond een merk worden gebruikt als ‘unique selling propositions’ (USP) (Keller, 2008).

Naast unieke kenmerken is het ook belangrijk om kenmerken met concurrenten te delen, simpelweg omdat een consument anders niet kan bepalen tot welke productcategorie een merkproduct behoort. De voor de productcategorie herkenbare kenmerken worden ‘points of parity’ (POP) genoemd. De POP’s zijn achterhaald door bij de doelgroep na te gaan welke dingen kenmerkend zijn voor de productklasse (Riezebos & Van Der Grinten, 2011). Er is aan de doelgroep gevraagd wat de kenmerken zijn van de productcategorie.

De POD’s die met het merk verbonden zijn en de horecatafels van HaarsHout uniek maken zijn:

- Het onverwoestbare hout van de Bataviawerf
- Het formaat en het gewicht van de tafels
- Duurzaamheid van het materiaal
- Het verhaal van de exclusieve houten tafels

De POP's van de horecatafels en de concurrenten kunnen als volgt beschreven worden:

- Het materiaal. Er zijn meerdere houtbewerkers die houten tafels produceren
- Het zijn 'picknick' banken. Dat wil zeggen: het zitgedeelte zit aan het tafelblad vast
- Het is terrasmeubilair

Merk en attributen

Hier zoomen Riezebos en Van der Grinten (2011) in op de relatie tussen het merk en associaties met attributen. Attributen kunnen opgedeeld worden in producteigenschappen en productvoordelen. Producteigenschappen gaan over kleur, prijs, verpakking en merknaam. Diensten worden vaak door communicatie en gedrag tastbaar gemaakt. Productvoordelen komen direct voort uit de producteigenschappen.

Ten aanzien van de relatie tussen de merknaam en de associaties met attributen zijn de volgende aspecten van belang:

- De inhoud van de associatie
- De valentie van de associatie
- De kracht waarmee een associatie aan een merk is gekoppeld

De inhoud van de associatie verwijst letterlijk naar de inhoud die consumenten met een merknaam associëren. Naast inhoud is valentie van een associatie relevant. Hiermee wordt bedoeld of een associatie positief of negatief aan het merkbeeld bijdraagt. De kracht van associaties verwijst naar de vraag hoe sterk een associatie met een merknaam verbonden is.

Om erachter te komen welke termen met HaarsHout geassocieerd worden, is de methode *vrije associaties* gebruikt. Er zijn zowel negatieve als positieve geluiden te horen over deze methode van Freud. Deze methode geeft namelijk één echt probleem en dat is dat ondervraagden vaak alleen productkenmerken benoemen. Dat heeft een aantal redenen: veel van de associaties zijn in het onderbewuste verstopt. Daarbij zijn veel associaties ook nog eens non-verbaal. Ondervraagden kunnen de associatie dus niet goed onder woorden brengen. De laatste belemmering is dat ondervraagden bij deze methode vaak een sociaal wenselijk antwoord geven. Ondanks deze negatieve geluiden is er toch voor gekozen om deze methode voor HaarsHout te gebruiken. Het is de snelste manier om associaties rond een merk te verzamelen. Er is aan huidige klanten van HaarsHout gevraagd: *Waar denkt u aan bij HaarsHout?* De uitkomsten van het onderzoek zijn steeds geanalyseerd, zodat er nog voor een andere methode gekozen kon worden. Omdat de respondenten het niet alleen over productkenmerken hadden, was deze methode voldoende.

Woorden die met HaarsHout geassocieerd worden zijn: kwaliteit, hout, persoonlijk en service. Deze associaties zijn positief van aard en dragen daarom bij aan het merkbeeld van HaarsHout. Van bovenstaande associaties werden *hout* en *kwaliteit* het vaakst genoemd. Een compleet overzicht van de associaties is te vinden in bijlage drie.

Merk en waarden

Een waarde is een langetermijnbelang dat mensen willen nastreven in hun leven. Een waarde is in principe onafhankelijk van het product en de situatie. Waarden zijn vaste ideeën over wat mensen belangrijk vinden. Als een organisatie het voor elkaar krijgt om ervoor te zorgen dat er een of meer waarden aan een merk gekoppeld worden in het hoofd van de consument, wordt het merk als betekenisvoller ervaren. Waarden zijn in te delen op drie niveaus (Riezebos & Van der Grinten, 2011):

- Op het niveau van fundamentele behoefte (eten, drinken en slapen maar ook veiligheid en overzichtelijkheid)
- Op het niveau van sociale behoeften (behoefte aan respect en waardering)
- Op het niveau van 'ik-behoeften' (intellectuele stimulatie)

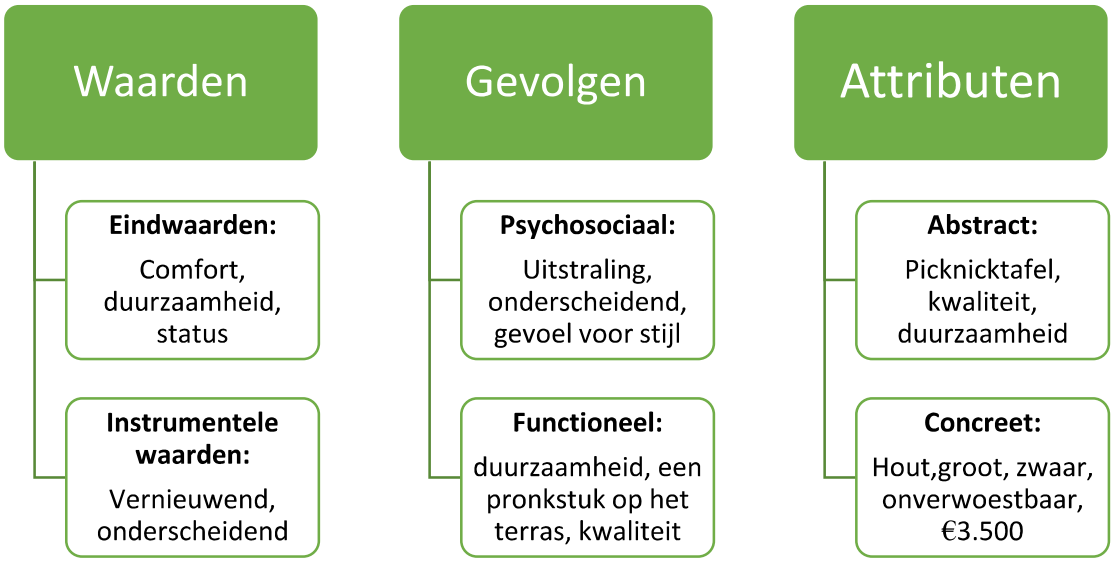
Een relevante vraag bij positioneren is hoe een waarde aan een merk gekoppeld kan worden. Welke eind- en instrumentele waarden bij de tafels passen, is beschreven in paragraaf 2.2.2. Hier worden alle attributen, gevolgen en waarden overzichtelijk weergegeven in een middel doelketen.

2.2.2 Middel doelketen

"Laddering is een methode waarmee vastgesteld kan worden hoe concrete attributen geabstraheerd kunnen worden naar waarden" (Reynolds & Gutman, z.d.). Het uitgangspunt is dat mensen niet opzoek zijn naar producten of diensten, maar naar de voordelen die zij ervaren.

De eerste vraag die aan de respondenten gesteld werd was: *u gaat uw terras inrichten, welke stappen doorloopt u?* Deze vraag zorgt ervoor dat de respondent een situatieschets geeft. Vervolgens kwam de vraag: *wat vindt u belangrijk aan een terras?* Deze vraag laat de respondent al meer nadenken over het *waarom.* Tot slot is er aan de respondenten gevraagd wanneer hun terras succesvol is. De respondent verteld dan welke doelen behaald moeten worden, wil het een succes zijn.

De uitkomst van de gesprekken waren verrassend. De verschillende doelgroepen gaven nagenoeg dezelfde antwoorden. Ook de kernwaarden die beide doelgroepen belangrijk vinden komen overeen. De doelgroepen gaven allen aan dat het terras een bepaalde uitstraling geeft en dat dat een terras kan onderscheiden van alle anderen. Het is het visitekaartje van zowel een restaurant als een sportvereniging. Voor alle doelgroepen is het ook belangrijk dat een terras een bepaald comfort geeft aan de mensen die er gebruik van maken. Als mensen zich comfortabel voelen, blijven ze hangen. Daarnaast speelt duurzaamheid van het meubilair een grote rol. Het is voor de doelgroep belangrijk dat het materiaal lang mee gaat en weinig onderhoud vereist. De eigenschappen die de doelgroep daarbij gebruiken zijn *vernieuwend* en *onderscheidend*. Omdat de antwoorden van de doelgroepen zo dicht bij elkaar lagen, is er voor de tafels van HaarsHout één middel doelketen gemaakt (zie figuur negen).



Figuur 9 Middel doelketen

Nu de doelgroepen en de middel doelketen bekend zijn, kan er gekeken worden naar de reis die de klant aflegt tijdens het aankoopproces. Paragraaf 2.3 gaat daarom over de Customer Journey.

2.3 Customer Journey

Het aankoopproces bestaat uit een aantal fases. De klant gaat na het doorlopen van deze fases wel of niet over tot het aankopen van het product. Klanten hebben bij het doorlopen van de Customer Journey verschillende behoeften. Door deze behoeften op het juiste moment te vervullen, kunnen potentiële klanten, klanten worden.

Awareness

Het doel van de eerste fase is volgens Archer (2012) het probleem te definiëren. Daarbij kan content ervoor zorgen dat de potentiële koper zich bewust wordt van het probleem. Er kan in deze fase gestuurd worden op een trigger die voor een lead zorgt (Archer, 2012).

Het probleem waarvan HaarsHout de doelgroep bewust wil maken, heeft te maken met het verbeteren van het terras. De doelgroep weet alleen niet hoe. HaarsHout moest het in deze fase vooral hebben van *free publicity* als mond-tot-mond reclame. Doordat THE ROAST ROOM wist van de liefde voor hout van Jan en zijn kennis om te produceren hebben zij aan hem gevraagd een tafel voor hen te ontwerpen.

In de toekomst kan een platform als een website ook als *trigger* dienen. Vanuit de mond-tot-mond reclame gaat de potentiële klant opzoek naar HaarsHout en komt bij de website. Het is daarbij belangrijk dat de tafels een eigen plek krijgen op de website zodat het aanbod van alle producten goed naar voren komt en dat er door de potentiële klant onderscheid gemaakt kan worden tussen de producten.

Consideratie

Archer (2012) stelt dat in deze fase de klant zich bewust is van het probleem, maar nog geen noodzaak ervaart het op te lossen. “Het doel is om de ‘*sense of urgency*’ te verhogen door te laten zien dat er geld bespaard kan worden of efficiënter gewerkt kan worden” (Archer, 2012).

Het is in deze fase voor HaarsHout vooral belangrijk de kenmerken die de tafels onderscheiden te benadrukken. Dit kan HaarsHout zowel on- als offline doen. De potentiële klant kan bijvoorbeeld een afspraak maken met Jan om de tafels en het materiaal te komen bekijken in de werkplaats. Ook is

het zaak de onderscheidende kenmerken van de tafels te benadrukken in alle andere communicatiemiddelen, zoals bijvoorbeeld op de website. De Facebookpagina van HaarsHout kan ook ingezet worden om de kenmerken van de tafels extra te benadrukken. Door aantrekkelijke content te verspreiden, kan HaarsHout opvallen. THE ROAST ROOM maakt ook gebruik van Facebook. Net als veel andere horeca bedrijven, gemeenten, sportverenigingen en bedrijven.

Koopbeslissing

In de derde fase besluit de potentiële koper of hij overgaat tot het doen van een aankoop. Binnen een organisatie wordt een aankoopbeslissing vaak niet gedaan door een persoon (Archer, 2012). Het is daarom belangrijk dat de informatie die in deze fase wordt gegeven alle personen die bij de aankoopbeslissing betrokken zijn, overtuigd.

Bij HaarsHout verloopt de communicatie in deze fase vooral via de telefoon of de mail. Omdat het belangrijk is te laten zien wat de geboden oplossing biedt voor de afnemer, kiest HaarsHout voor een informele persoonlijke benadering. Het persoonlijke contact verloopt zowel via de telefoon als via de e-mail. Tijdens het uitvoeren van een van de onderzoeken heeft zelfs een potentiële klant aangegeven geïnteresseerd te zijn.

Implementatie

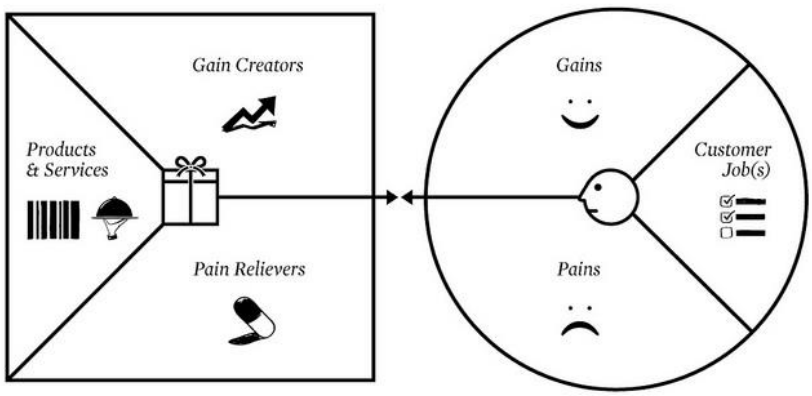
De afnemer is klaar om het product te gaan gebruiken, met eventuele hulp van bijvoorbeeld een handleiding. Als de consumptie niet (helemaal) lukt, ontstaan er vragen en klachten.

De klanten besluiten de tafels op het terras te laten plaatsen. De banken zitten aan de tafels vast en worden dus ook samen geplaatst. Omdat de tafels gemaakt en geplaatst worden door HaarsHout, is het niet noodzakelijk om een handleiding bij dit product te leveren. Wel kan HaarsHout in deze fase de rol van adviseur op zich nemen. Deze rol wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk zes.

2.4 Value Proposition Canvas

Nu de doelgroepen en de Customer Journey beschreven zijn, kan er door middel van een Value Proposition Map bepaald worden bij welke doelgroepen HaarsHout waarde kan creëren. Een Value Proposition Map (afbeelding twee) beschrijft op een gedetailleerde en gestructureerde manier de kenmerken van een specifieke waarde propositie. De linkerkant van het canvas bevat producten en diensten, pijnverzachters (pain relievers) en voordeelverschaffers (gain creators). Een value proposition, of waarde propositie, vertelt concreet waarom een klant voor een bepaalde aanbieder moet kiezen (Ostewalder, 2015). Het doel van dit model is dus de juiste *fit* te vinden tussen de behoeften van de klant en het product van de organisatie. Het laat zien hoe een organisatie van plan is daadwerkelijk waarde te creëren bij de doelgroep.

Afbeelding 2 Value Proposition Canvas (Ostewalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2014)



In deze paragraaf worden de onderdelen van het klantprofiel kort beschreven waarna in grote lijnen de uitkomsten van het onderzoek beschreven worden. De gedetailleerde invulling van het Value Proposition Canvas voor alle doelgroepen is te vinden in bijlage vier.

2.4.1 Het klantprofiel

Klanttaken

De klanttaken beschrijven de dingen die de klant probeert te doen. Het kunnen taken zijn die zij proberen te doen en af te ronden, de problemen die zij proberen op te lossen of de behoeften waarin zij proberen te voorzien. De potentiële doelgroepen hebben globaal de volgende klanttaken beschreven:

Horeca

Het terras moet een bepaalde uitstraling hebben. Het moet een verlengstuk zijn van het interieur en een visitekaartje zijn voor het bedrijf. Daarnaast vergroot een goed gevuld terras de omzetmogelijkheden. Om ervoor te zorgen dat gasten graag op het terras zitten, is het belangrijk ze comfort te bieden. Een van de respondent zei: “tafels en stoelen moeten daarom zo min mogelijk wiebelen.”

Gemeenten

De voornaamste taak die gemeenten willen vervullen is het inrichten van de openbare ruimte. Zij willen parken en pleinen niet alleen vullen met planten en dergelijke, maar ook met banken en tafels. Ze willen het straatbeeld verbeteren en de inwoners plekken bieden om te recreëren.

Jachthavens

Hoofdzakelijk willen jachthavens vaar- en barbecue arrangementen aanbieden. Gasten kunnen overdag varen en na afloop bij een speciale barbecue plaats genieten van een hapje en een drankje. Ze willen bezoekers een beleving op en aan het water bieden.

Sportverenigingen

Sportverenigingen willen hun leden in en om het clubhuis comfort bieden. Ze willen dat doen door bijvoorbeeld een terras te vullen met meubilair zodat sporters langer blijven hangen en daarmee de baromzet verhoogd kan worden.

Rookruimtes

Wat bedrijven vooral willen, is werknemers een plek bieden waar gerookt kan worden. Dat zorgt voor een prettige werkomgeving voor alle medewerkers.

Pijnpunten

Pijnpunten zijn punten waar de klant zich aan ergert voor, tijdens en na het uitvoeren van een taak. Deze pijnpunten kunnen de klant zelfs verhinderen bij het uitvoeren van de taak. Pijnpunten kunnen ook risico’s beschrijven zoals een mogelijk slecht resultaat. De respondenten gaven de volgende pijnpunten aan:

Horeca

Het onderhouden en opruimen van het terrasmeubilair kost een hoop tijd en geld. Iedere avond moeten de stoelen en tafels schoongemaakt en opgeruimd worden. Ook het Nederlandse heeft veel invloed op het meubilair. Door het vocht gaat het meubilair snel kapot als het niet goed onderhouden wordt. Horeca ondernemers geven aan dat het meubilair enige tijd mee moet gaan. Het aankopen van terrasmeubilair is namelijk een behoorlijke investering, die niet ieder jaar opnieuw gedaan kan worden.

Gemeenten

Gemeenten hebben vooral last van hangjongeren die de openbare ruimte vervuilen of vernielen. Prullenbakken en bankjes zijn vaak slachtoffer van hangjongeren. Daarnaast vereisen goed verzorgde parken en pleinen veel onderhoud. Ook de ruimte is schaars. Het is dus belangrijk dat inwoners verschillende gebruiksmogelijkheden aangeboden wordt.

Jachthavens

Jachthavens maken op barbecueplaatsen veel gebruik van de huis, tuin en keuken picknicktafel. Deze blijken niet opgewassen te zijn tegen de weersomstandigheden in Nederland en gaan snel kapot. Ook zijn de picknicktafels te klein voor grotere groepen. Er moeten dan meerdere tafels neergezet worden.

Sportverenigingen

Sportverenigingen geven aan dat het opruimen van het meubilair als pijnpunt wordt ervaren. Er staan overal losse tafels en stoelen op het terras dus het lijkt alsof er nooit een eind aan komt. Ook worden veel tafels en stoelen gebruikt als tribune. Er wordt op gestaan en gesprongen en veel meubilair gaat daarvan kapot.

Rookruimtes

Bedrijven geven aan dat er bij het inrichten van een rookruimte veel moet gebeuren. Zo moet er onderzocht worden wat de regels zijn en moet er gekozen worden voor een binnen- of buitenruimte. Ook al krijgen rokende werknemers een eigen ruimte, dan nog zijn er veel niet-rokende medewerkers die gaan klagen.

Voordelen

Hier worden de resultaten en voordelen waar de klant opzoek naar is beschreven. Sommige voordelen zijn een vereiste, worden verwacht of zijn gewenst voor de klant en andere zullen hen verrassen.

Horeca

De respondenten geven aan dat het terras ook gelijk het visitekaartje is voor het bedrijf. Eyecatchers op het terras kunnen de gast aantrekken en verrassen. Daarnaast kan met een terras eenheid gecreëerd worden tussen binnen en buiten. Met een overkapping en heaters kunnen de gasten ook met slecht weer op het terras blijven zitten, waardoor de omzet ook stijgt.

Gemeenten

Voor deze doelgroep geldt ook dat de openbare ruimte een visitekaartje is voor de gemeente. Ook kan de openbare ruimte inwoners en bezoekers comfort bieden en er kunnen bijvoorbeeld evenementen georganiseerd worden.

Jachthavens

Het grootste voordeel dat jachthavens ervaren is dat ze op een leuke manier mensen kennis kunnen laten maken met het leven op en om het water. Dat zorgt voor meer inkomsten voor de jachthaven maar ook voor meer naamsbekendheid.

Sportverenigingen

Omdat bezoekers volgens deze doelgroep de kans krijgen om op het terras te zitten, blijven ze langer hangen. Dit heeft weer positieve gevolgen voor de baromzet. Ook krijgen sporters de mogelijkheid om langer te blijven hangen na bijvoorbeeld een wedstrijd. Dit bevorderd het ‘clubgevoel’.

Rookruimtes

Het grootste voordeel wat deze doelgroep ervaart is dat een rookruimte zorgt voor interne tevredenheid. Hoewel het risico van klagende medewerkers er wel is, hebben zij er toch zo min mogelijk last van.

2.4.2 De Value Map

Aan de linkerkant van het canvas zijn de onderdelen van de Value Map te vinden. Het gaat hier om de producten en diensten, pijnverzachters en voordeelverschaffers die de organisatie aanbiedt. De Value Map van HaarsHout kan als volgt worden beschreven:

Producten en diensten

- Grote onverwoestbare (horeca)tafels
- De tafels worden door Jan geproduceerd
- Om de tafels mooi te houden, krijgen ze van te voren al een onderhoudsbeurt
- De tafels worden op locatie afgeleverd

Pijnverzachters

- De tafels kunnen onder alle weersomstandigheden buiten blijven staan
- Het personeel hoeft niet iedere avond het meubilair op te ruimen, juist omdat het weersbestendig is
- De tafels zijn gemaakt van '*hufterproof*' materiaal

Voordeelverschaffers

- Er kunnen veel mensen aan de grote tafels zitten
- De tafels zijn onverwoestbaar
- De tafels hebben een sociaal effect, omdat iedereen met elkaar gaat praten
- De tafels vallen op, op het terras. Ze zijn groot en trekken de aandacht
- HaarsHout levert de tafels af op de gewenste locatie
- De tafels hebben een sterke link met de Nederlandse geschiedenis
- De tafels worden dusdanig goed verzorgd, dat onderhoud eraan beperkt kan worden
- De tafels worden bij aflevering op de gewenste plek neergezet

4.2.3 De Fit

Een juiste fit tussen wat het bedrijf te bieden heeft en wat de klant wil is allereerst een vereiste van een goede waarde propositie. De Fit is in drie soorten te vinden:

1. Probleem-oplossingsfit: er is sprake van een probleem-oplossingsfit als de organisatie bewijs heeft dat de klanten waarde hechten aan bepaalde taken, pijnpunten en voordelen en er een waarde propositie ontworpen is die deze taken, pijnpunten en voordelen aanpakt.
2. Product-marktfit: er is sprake van een product-marktfit als de organisatie bewijs heeft dat de producten en diensten, pijnverzachters en voordeelverschaffers daadwerkelijk waarde creëren voor de klanten en aantrekken in de markt.
3. Businessmodelfit: er is sprake van een businessmodelfit als het bedrijf bewijs heeft de waarde propositie kan worden opgenomen in een winstgevend en schaalbaar businessmodel.

De tafels van HaarsHout bevinden zich op dit moment in de eerste fase van de fit. Er is sprake van een probleem-oplossingsfit. In deze fase wordt er gekeken naar de taken, pijnpunten en voordelen die het belangrijkste zijn voor de klant. Uit het invullen van het klantprofiel in paragraaf 4.2.2 is gebleken dat de probleem-oplossingsfit met de horeca, gemeenten, jachthavens en sportverenigingen het best is. De taken, pijnpunten en voordelen die deze doelgroep aangeeft te ervaren, kunnen het best aangepakt worden met het product, de pijnverzachters en voordeelverschaffers die HaarsHout biedt met de tafels.

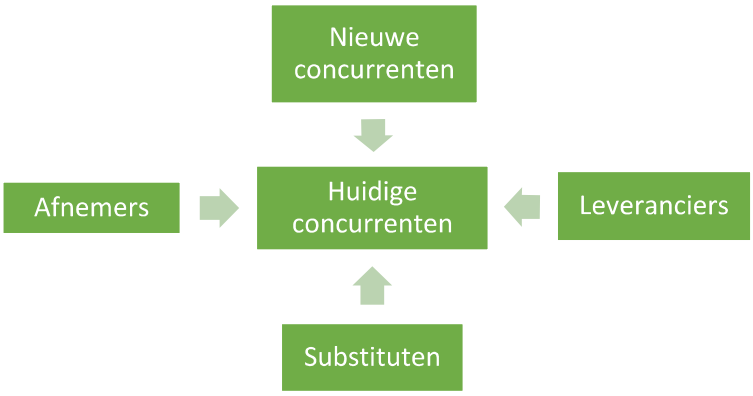
2.5 Deelconclusie

Naar aanleiding van de doelgroep-analyse kan er gesteld worden dat HaarsHout uiteenlopende doelgroepen heeft. De producten van HaarsHout passen het beste bij de horeca, gemeenten, jachthavens en sportverenigingen. De klantreis die deze doelgroepen afleggen tijdens het aankoopproces zal zowel on- als offline verlopen. Een persoonlijke benadering van Jan is daarin de rode draad.

Nu de doelgroep van HaarsHout in kaart is gebracht, kan er naar de concurrenten van HaarsHout gekeken worden. In het derde deel van dit document wordt het derde onderdeel van het BPS geanalyseerd. Er wordt gekeken naar de manier waarop HaarsHout zich kan onderscheiden van de concurrenten.

Hoofdstuk 3: Concurrentievoordeel

Het derde deel van het BPS analyseert de laatste letter van het MDC model, namelijk het onderscheid ten opzichte van de concurrenten. Er wordt gekeken naar dit onderscheidend vermogen omdat HaarsHout niet weet hoe er gepositioneerd moet worden in de markt. De markt bestaat uit meer dan alleen maar afnemers en aanbod. Bedrijven hebben ook 'last' van concurrenten. Om dit onderscheid te analyseren maken Riezebos en Van der Grinten (2011) gebruik van het vijfkrachtenmodel van Porter (z.d.) uit figuur tien. Dit model kijkt naar huidige concurrenten, nieuwe toetreders, substituten, leveranciers en afnemers.



Figuur 10 Vijfkrachtenmodel (Porter, z.d.)

Ook worden de positioneringsgrondslagen van de concurrenten geanalyseerd. "Een positioneringsgrondslag is de factor die centraal staat bij het profileren van een merk" (Riezebos en Van der Grinten, 2011). Vaak worden in een communicatieboodschap meerdere aspecten benadrukt en dat maakt het soms moeilijk om een concurrent in één van de veertien categorieën uit figuur elf in te delen. Het benoemen van de positioneringsgrondslag is dan ook meer bedoeld als methode om inzicht te krijgen in hoe concurrenten zich in de markt opstellen, dan om een goede analyse te maken waarbij iedere concurrent in één hokje geplaatst kan worden (Riezebos & Van der Grinten, 2011).

Organisatie centraal	Product centraal	Marketingvariabele centraal	Ontvanger centraal
- Corporate ability - Mentaliteit - Medewerker	- Prototypisch - Producteigenschappen - Rationeel voordeel	- Prijs - Distributie - Vormgeving - Naamsbekendheid	- Doelgroep - Situatie - Emotioneel voordeel - Waarde

Figuur 11 Positioneringsgrondslagen (Riezebos & Van der Grinten, 2011)

Voor zowel het invullen van het vijfkrachtenmodel (Porter, z.d.) als voor de positioneringsgrondslagen (Riezebos & Van der Grinten, 2011) is gebruik gemaakt van deskresearch. Een valkuil van deze manier van onderzoeken is dat informatie op een verkeerde manier geïnterpreteerd kan worden. De informatie die verzameld is, is echter wel iedere keer op dezelfde manier verzameld. Om het vijfkrachtenmodel (Porter, z.d.) in te vullen is er onderzocht welke aanbieders van buitenmeubilair of tafels er zijn en welke organisaties qua aanpak het dichtst bij HaarsHout kwamen. HaarsHout heeft nog geen zicht op de concurrenten in de markt, dus het is noodzakelijk deze in kaart te brengen. Als de huidige concurrenten bepaald zijn, wordt er gekeken naar de positioneringsgrondslagen (Riezebos & Van der Grinten, 2011) die zij hanteren. Er zijn

daarvoor van iedere concurrent twee communicatie uitingen. Er is gekeken naar de website, de Facebookpagina en eventuele radio- en televisie commercials en hoe de aspecten uit figuur elf daarin verwerkt zijn. De uitingen zijn te vinden in bijlage vijf. Met deze informatie kan er bepaald worden hoe concurrenten zich opstellen in de markt en kan er bepaald worden welke positioneringsgrondslag HaarsHout moet gebruiken.

3.1 De bedrijfstak

Huidige concurrentie

In het werkgebied van HaarsHout zijn er zowel directe als indirecte concurrenten te onderscheiden. De directe concurrenten van HaarsHout zijn: Stenfert Puurhout (te Standaardbuiten), Zwaartafelen (te Amersfoort) en Vansloophout.com (te Rucphen). Deze organisaties leveren houten tafels en meubels. Ook zijn dit bedrijven van soortgelijke grootte als HaarsHout. Onder deze concurrenten is er geen sprake van grote marktleiders. Ook is er geen sprake van een hevige concurrentie strijd. Bij al deze organisatie is echter wel sprake van homogeniteit in de goederen. Dat wil zeggen dat deze organisaties zich met een beperkt aantal producten binnen een afgebakend vakgebied richten op een specifieke groep afnemers (Elba, 2005).

Als er gekeken wordt naar de websites en Facebookpagina's van Stenfert Puurhout en Zwaartafelen is te zien dat in alle uitingen de tafels, of de projecten zoals zij ze noemen, centraal staan. Zij kiezen hier voor een prototypische positioneringsgrondslag. Zowel Stenfert Puurhout als Zwaartafelen claimen met de uitingen de meest karakteristiek uitgesproken aanbieder in de productcategorie te zijn. Als er dan gekeken wordt naar de concurrentiestrategieën van Porter (z.d.) hanteren zij de focusstrategie. Dat wil zeggen dat zij zich focussen op een of meerdere doelgroepen op de totale markt. Doordat zij voldoende inzicht hebben in hun doelgroepen, kunnen ze producten afstemmen op de afnemer. Zij doen dit door de afnemer op maat gemaakte tafels aan te bieden. De afnemer heeft dus inspraak op het product dat afgeleverd wordt.

Vansloopthout.com zet daarentegen de ontvanger centraal. Zij claimen in hun communicatie uitingen een bepaalde situatie. Zij vragen in het grootste deel van hun uitingen aan de doelgroep of zij zich willen verplaatsen in een bepaalde situatie en wat zij in die situatie zouden doen. Zo vragen zij bijvoorbeeld op Facebook aan de doelgroep zich te verplaatsen naar een zwoele zomeravond om dan te verzinnen met wie zij van het meubilair willen genieten. Ook Vansloophout.com maakt gebruik van de focusstrategie. Dat doen zij op dezelfde manier als Stenfert Puurhout en Zwaartafelen.

Naast bovenstaande directe concurrenten heeft HaarsHout, zoals eerder vermeld, ook te maken met indirecte concurrenten. Deze concurrenten bieden een andere soort producten aan in dezelfde productcategorie. Kaja Interieurs (te Rijssen, Breda, Den Haag, Delft en Zwolle), Karwei, Leen Bakker, Kwantum en IKEA kunnen als indirecte concurrenten gezien worden. Dit zijn grote gediversifieerde organisaties ten opzichte van HaarsHout. Dat wil zeggen dat zij zich met meerdere producten of diensten op verschillende groepen afnemers richten. Deze afnemers gedragen zich verschillend en zitten geografisch verspreid (Elba, 2005). Deze organisaties kiezen voor het kostenleiderschap. De designs van de producten zijn eenvoudig maar herkenbaar en het productieproces verloopt grotendeels automatisch. Om de productiekosten zo laag mogelijk te houden, kiezen deze organisaties ervoor om te produceren in landen met goedkopere arbeiders.

HaarsHout hanteert een focusstrategie. Er is onderzocht welke doelgroepen voor HaarsHout het meest interessant zijn van de totale markt en daar wordt op gefocust. HaarsHout luistert naar de behoefte van de afnemer en stemt daar zowel producten als diensten op af. De grootste concurrenten voor HaarsHout zullen dan ook Stenfert Puurhout en Zwaartafelen zijn.

Substituten

Door complementaire goederen of substituten kan de vraag naar een product veranderen. Het is belangrijk om in kaart te brengen of een product een substituut is of een complementair goed. Een substitutiegoed kan een ander goed vervangen, zoals margarine en boter. Complementaire goederen vullen elkaar aan en kunnen soms zelfs niet zonder elkaar. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een tandenborstel en tandpasta.

De horecatafels van HaarsHout zijn op dit moment substitutiegoederen. De grote tafels kunnen andere tafels op terrassen vervangen. Er zijn in Nederland veel bedrijven die meubilair voor de horeca aanbieden. Er is echter geen leverancier die tafels van dezelfde kwaliteit en soort levert als HaarsHout. Daarbij heeft HaarsHout de grootte en het gewicht van de tafels in zowel haar voordeel als haar nadeel. Het voordeel is dat er geen ander bedrijf tafels van dezelfde soort produceert, maar het nadeel is dat de tafels zo groot en zwaar zijn dat ze nauwelijks meer verplaatst kunnen worden. De prijs van de tafels kan door het voordeel wat HaarsHout heeft wel hoger liggen dan gemiddelde terrastafels. De afnemer heeft namelijk geen referentiekader waar de prijs van de tafels binnen geplaatst kan worden.

Het effect van de horecatafels op het bedrijf zijn niet groot. De corebusiness van Jan is nog steeds de aardappel- en houthandel. De keuze uit substituten is bij deze horecatafels erg groot. Aspecten als prijs en kwaliteit spelen daarbij een belangrijke rol.

Nieuwe concurrenten

Hierbij wordt er gekeken naar het gemak waarmee nieuwe toetreders kunnen beginnen met het verkopen van hetzelfde product. Daarbij moeten er een aantal vragen beantwoord worden:

1. *Moeten er kosten gemaakt worden om te beginnen?*
   Ja. HaarsHout heeft voor het produceren van de tafels speciaal hout van de Batavia werf gekocht. Er zal dus eerst een investering gedaan moeten worden, dan zullen de tafels geproduceerd moeten worden en dan pas kunnen ze verkocht worden. Om het hout te kunnen bewerken is er ook speciaal gereedschap nodig. Het hout is zo hard als steen, dus het is niet te bewerken met een gewone zaag.
2. *Is er veel kennis nodig om te beginnen?*
   Er is relatief wat kennis nodig bij het produceren van de tafels. Ook moet men over het juiste gereedschap beschikken. Jan Wieman heeft ook behoorlijk moeten investeren in het juiste gereedschap. Veel van de gereedschappen die hij gebruikte waren niet geschikt voor het harde hout. Hij heeft er dan ook heel wat apparatuur op stuk laten lopen.
3. *Zijn er bedrijven die iets anders produceren, maar eenvoudig kunnen overstappen?*
   Er zijn in Nederland veel bedrijven die houten tafels produceren. De overstap zou dan ook eenvoudig moeten zijn voor deze bedrijven. HaarsHout is echter wel het enige bedrijf in Nederland wat hout van de Bataviawerf heeft. Andere bedrijven zullen dus niet exact dezelfde tafels kunnen maken als HaarsHout.
4. *Is er voldoende vraag om te voldoen aan het aanbod, inclusief nieuwe toetreders?*
   Van nieuwe toetreders op de markt is op dit moment geen sprake. De vraag bij de afnemers moet echter gecreëerd worden. HaarsHout moet laten zien waarom de horecatafels beter zijn dan ander terrasmeubilair.

Het is dus voor nieuwe toetreders niet gemakkelijk om de markt met dezelfde tafels te betreden. Ten eerste is hetzelfde materiaal als dat van HaarsHout niet meer beschikbaar en ten tweede moeten er relatief veel kosten gemaakt worden om te starten. HaarsHout heeft hier dus een voorsprong op nieuwe toetreders.

Leveranciers

Dit onderdeel van het vijfkrachtenmodel is voor verkopers van producten erg belangrijk. De leverancier heeft namelijk veel macht. Deze macht bepaald zelfs vaak voor een groot deel de prijs van het product. Allereerst wordt er gekeken naar de mate waarin de leverancier afhankelijk is van HaarsHout. De leverancier van het HaarsHout is niet afhankelijk van HaarsHout. HaarsHout is voor het hout van de horecatafels namelijk niet meer afhankelijk van de leverancier. Al het beschikbare hout is opgekocht. Er kan dan ook niet eenvoudig worden overgestapt naar een andere leverancier. Tenminste, niet voor hetzelfde hout. Er kan wel gemakkelijk overgestapt worden naar een andere leverancier als HaarsHout tafels van een andere houtsoort gaat maken. Er is geen sprake van een collectief koopcontract.

Afnemers

Elke organisatie krijgt te maken met afnemers. Bij deze kracht van het vijfkrachtenmodel wordt er gekeken naar de macht die een afnemer heeft op het bedrijf. Er is in de fase waarin HaarsHout op dit moment verkeert sprake van één belangrijke klant, een key-account. Deze key-account is THE ROAST ROOM. Zij hebben nauw contact met HaarsHout. Zij zijn op dit moment de grootste afnemer van de horeca tafels. Deze afnemer is echter niet heel erg afhankelijk van HaarsHout. Zoals eerder vermeld biedt HaarsHout een substituut aan. Het is dus voor afnemers ook mogelijk om een ander goed te kiezen tegenover de tafels van HaarsHout. De tak van HaarsHout waar de horecatafels onder vallen, is heel afhankelijk van de afnemers. Het hout is ingekocht en ligt nu op voorraad bij HaarsHout. Het is dus belangrijk dat daar zo snel mogelijk tafels van gemaakt kunnen worden. Afnemers van de horecatafels kunnen niet gemakkelijk overstappen naar een leverancier met dezelfde tafels, omdat deze er simpelweg niet zijn. Om ervoor te zorgen dat de prijs van de tafels aantrekkelijker verlaagt HaarsHout de prijs bij afname van drie tafels of meer.

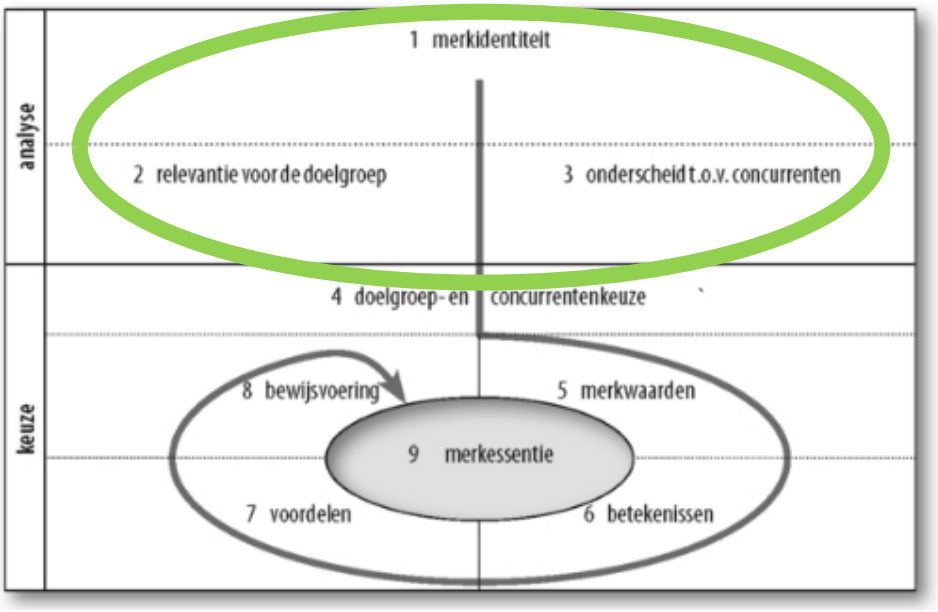
3.2 Deelconclusie

In dit derde deel is er gekeken naar het voordeel dat HaarsHout heeft op de concurrenten die zij tegen gaan komen in de markt. Om dit voordeel te achterhalen, is er eerst gekeken naar de concurrenten. HaarsHout zal te maken krijgen met zowel directe als indirecte concurrenten. Stenfert Puurhout en Zwaartafelen zijn de grootste directe concurrenten voor HaarsHout. Beide organisaties bieden soortgelijke tafels aan en hanteren tevens dezelfde concurrentiestrategie als HaarsHout, namelijk de focusstrategie. Daarnaast heeft HaarsHout veel voordelen in de bedrijfstak. Zo beschikt HaarsHout over alle middelen en kennis om de tafels te produceren. Nieuwe concurrenten zullen hier nog veel tijd en geld in moeten investeren, waardoor dreiging van deze mogelijke concurrenten minder wordt. Ook is HaarsHout niet afhankelijk meer van de leverancier van het hout. Jan heeft al het hout opgekocht en heeft het opgeslagen op het terrein van HaarsHout. Het enige nadeel dat HaarsHout heeft in de bedrijfstak, is dat het een substitutie goed aanbied. Het is dus mogelijk dat afnemers voor een andere tafel kiezen dan de tafel die HaarsHout aanbiedt. HaarsHout is echter wel afhankelijk van deze afnemers. Als zij de tafels niet kopen, blijft het hout liggen. HaarsHout krijgt in deze bedrijfstak dus wel te maken met een aantal risico's. Toch liggen er voor HaarsHout in deze bedrijfstak een hoop kansen, wat deze bedrijfstak aantrekkelijk maakt.

Nu het concurrentievoordeel voor HaarsHout geanalyseerd is, is het MDC-model en daarmee het bovenste deel van het BPS compleet. In het volgende hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek getrokken, waarna er aanbevelingen gedaan kunnen worden in hoofdstuk vijf.

Hoofdstuk 4: Conclusie

Dit vierde deel komt weer terug bij het BPS, waar dit document ook begon. Door middel van desk- en veldonderzoek is het bovenste deel van het model afgerond en kunnen er conclusies getrokken worden (figuur twaalf). Daarna kan er gekeken worden naar het onderste deel van het BPS, daarin wordt de positionering gevormd en kan de probleemstelling: *"Met welke merkpositionering kan HaarsHout het beste de markt betreden en met welke communicatiestrategie kan HaarsHout haar doelgroep(en) bereiken?"* worden beantwoord.



Figuur 12 Brand Positioning Sheet (Riezebos & Van der Grinten, 2011)

4.1 Merk

HaarsHout is een kleine organisatie waar Jan aan roer staat. Voor zijn organisatie zijn door middel van een interview de volgende organisatie-, klant- en merkwaarden opgesteld (Figuur dertien):

Organisatiewaarden	Klantwaarden	Merkwaarden
- Eenvoudig	- Duurzaamheid	- Vakmanschap
- Betrouwbaarheid	- Openheid	- Passie
- Ondernemend	- Betrouwbaarheid	- Openheid
- Veelzijdig	- Eenvoudig	- Veelzijdig

Figuur 13 Organisatie-, klant- en merkwaarden HaarsHout

HaarsHout is voornamelijk een open en flexibele productgeoriënteerde organisatie waarin Jan de situationeel leider is. Bij HaarsHout heerst de familiecultuur. HaarsHout is onderdeel van het merk Jan Wieman. De houten tafels, die zich op dit moment in de introductiefase van de Product Life Cycle bevinden, hebben binnen de merkarchitectuur nog geen duidelijke plek gekregen.

4.2 Doelgroep

HaarsHout wil zich richten op zeer uiteenlopende doelgroepen. Voor deze doelgroepen kunnen verschillende klantprofielen worden ingevuld. Als deze klantprofielen tegenover de producten, voordeelverschaffers en pijnverzachters van HaarsHout worden gezet (bijlage vier), kan geconcludeerd worden dat de tafels de beste *fit* hebben met de horeca, gemeenten, jachthavens en sportverenigingen. De klantreis voor HaarsHout is er nog niet echt. Vooral in de *awareness*-fase van de Customer Journey kan HaarsHout nog een inhaalslag maken. Tijdens het gehele aankoopproces speelt Jan een belangrijke rol. Hij is de contactpersoon van HaarsHout en zorgt voor de persoonlijke benadering.

4.3 Concurrentievoordeel

HaarsHout zal te maken krijgen met zowel directe als indirecte concurrenten. De twee organisaties die de grootste concurrenten zijn, zijn Stenfert Puurhout en Zwaartafelen. Beide organisaties zijn soortgelijke bedrijven als HaarsHout en hanteren, net als HaarsHout, de focusstrategie. Ook heeft HaarsHout veel voordelen in de bedrijfstak. HaarsHout beschikt bijvoorbeeld al over alle juiste middelen en kennis om de tafels te kunnen maken. Nieuwe concurrenten zullen hier nog wel tijd en geld in moeten investeren. Ook is HaarsHout niet meer afhankelijk van leveranciers. Al het hout voor de tafels is al op voorraad. Dat zorgt er ook voor dat de afnemers alleen bij HaarsHout een tafel van de Bataviawerf kan kopen. HaarsHout is dus wel afhankelijk van de afnemers. Als zij geen tafels kopen, blijft het hout liggen. Ondanks dat er in de bedrijfstak wel een aantal risico's te herkennen zijn, liggen er voor HaarsHout wel een hoop kansen. Dit maakt de bedrijfstak een stuk aantrekkelijker.

Nu bekend is hoe de merkidentiteit, de doelgroep en het concurrentievoordeel van HaarsHout eruit zien, kan er gekeken worden naar een positionering. Daarbij worden de aspecten van bovenstaande analyses gebruikt als basis. In het volgende hoofdstuk wordt er gekeken naar de strategische opties die HaarsHout heeft rondom te tafels. Vervolgens wordt de beste optie gekozen en wordt het onderste deel van het BPS behandeld, om de positioneringsstrategie te bepalen.

Hoofdstuk 5: Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden er op basis van de hiervoor beschreven onderzoeksresultaten aanbevelingen gedaan. Eerst worden aanbevelingen gedaan over de merkarchitectuur en vervolgens wordt er een positioneringsstrategie geadviseerd. Daarna wordt de beste mogelijkheid bepaald en kan de positioneringstrategie beschreven worden aan de hand van het BPS. Om de gekozen strategie invulling te geven worden in hoofdstuk zes een concept en middelen aangeboden.

5.1 Oplossingsrichtingen

HaarsHout zou de tafels op twee manieren een plek kunnen geven binnen de merkarchitectuur van de organisatie, namelijk:

1. HaarsHout gaat voor **een nieuwe merknaam in een nieuwe productcategorie**. HaarsHout komt dan met een volledig nieuw merk op de markt. Een merk dat losstaat van alle andere associaties rondom HaarsHout. Dit merk zal dus van voor af aan moeten beginnen. Het nieuwe merk zal gepositioneerd moeten worden met een eigen positionering. Uit de contextanalyse is gebleken dat HaarsHout zeer uiteenlopende producten aanbiedt en zich in een nieuwe bedrijfstak gaat begeven. Een nieuw merk kan dan zorgen voor een nieuwe start. Bij het positioneren van een nieuw merk zullen de merkwaarden *vakmanschap, passie en openheid* een belangrijke rol spelen. Hiermee kan HaarsHout een passende en relevante positie bij de doelgroep innemen. *Veelzijdigheid* is een merkwaarde die bij deze situatie (nog) niet op gaat. Het nieuwe merk biedt namelijk op dit moment maar een soort tafels aan en er is nog geen zicht op uitbreiding van het assortiment. Er kan in deze situatie gekozen worden voor een informationele positioneringsstrategie (Floor & Van Raaij, z.d.).

"Bij informationele positionering worden de voordelen van het gebruiken van een merk verbonden aan de functionele eigenschappen van het product." (Floor & Van Raaij, 2010).

Deze positioneringsstrategie geeft informatie over het product zelf en is een probleemoplosser. Er is voor deze strategie gekozen omdat bij een nieuw product in een nieuwe productcategorie afnemers het merk nog niet goed genoeg kennen. Er is dan nog behoefte aan informatie over het product zelf. De focus zal liggen op de exclusiviteit van het hout en de rol van de Batavia werf. De positioneringsgrondslag ligt dus bij de producteigenschappen.

2. HaarsHout kiest voor **een bestaande naam in een nieuwe productcategorie**, ook wel een merkextensie genoemd. De bestaande naam zorgt ervoor dat het nieuwe product geladen wordt met de associaties van HaarsHout. De doelgroep heeft aangegeven dat de associaties rondom HaarsHout positief zijn. De organisatiewaarden *eenvoudig, betrouwbaarheid, ondernemend* en *veelzijdig* en de merkwaarden *vakmanschap, passie* en *openheid* zullen bij deze merkextensie ook volledig uitgedragen moeten worden, zodat HaarsHout consistent is in het gedrag. Om de merkextensie te positioneren wordt een tweezijdige positioneringsstrategie (Floor & Van Raaij, z.d.) gebruikt.

"Bij tweezijdige positionering worden de functionele producteigenschappen zowel met productvoordelen als met waarden van de consument verbonden. Deze positionering is informationeel en transformationeel tegelijk" (Floor & Van Raaij, 2010).

Dat wil dus zeggen dat de functionele producteigenschappen zowel met productvoordelen als met waarden van de afnemer verbonden worden. De functionele producteigenschappen van de tafels kunnen goed gecombineerd worden met de waarden van de afnemer. Dit zorgt ervoor dat HaarsHout een sterke positie in kan nemen in de markt met deze strategie. De focus bij deze positionering zal liggen op de duurzaamheid van de tafels, het materiaal waarvan ze gemaakt zijn, de geschiedenis van het hout en op het gevoel dat de afnemer wil bereiken met het meubilair. Bij deze strategie ligt de positioneringsgrondslag bij de waarde die HaarsHout wil claimen. HaarsHout wil aansluiting zoeken bij de dieperliggende beweegreden van de afnemer (Riezebos & Van der Grinten, 2011).

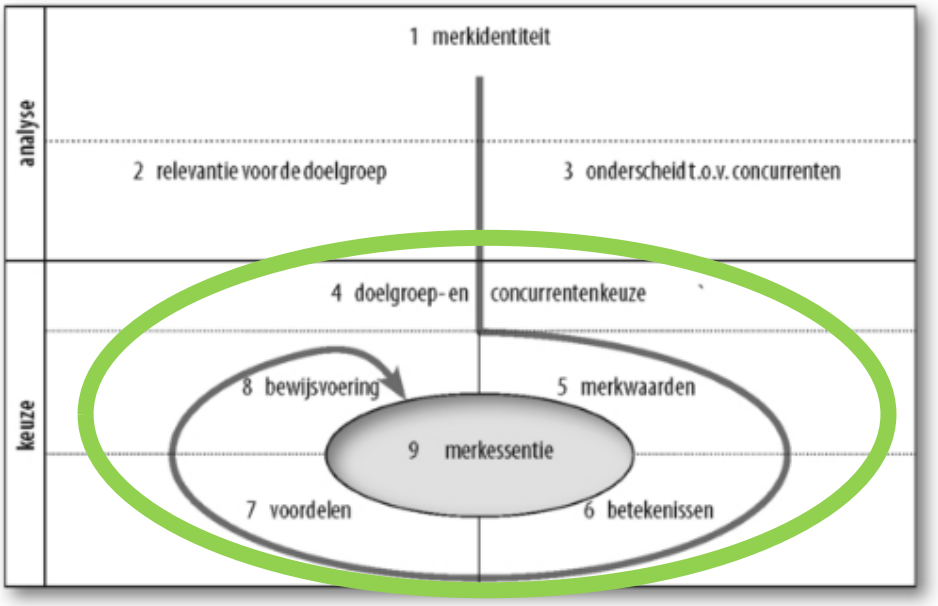
Voor beide oplossingsrichtingen moet de focus gelegd worden op de doelgroepen horeca, (commerciële) jachthavens, sportverenigingen en gemeenten. Uit het Value Proposition Canvas in hoofdstuk 2 is gebleken dat dit de doelgroepen zijn waar de beste *fit* is tussen het merk en de behoeften van de klant.

5.2 De beste mogelijkheid

De beste optie voor HaarsHout is op dit moment de **merkextensie**. HaarsHout betreedt de markt met een bestaande naam maar in een nieuwe productcategorie. Uit het monitoren van de doelgroep is gebleken dat aan de merknaam HaarsHout veel positieve associaties vast zitten. Deze associaties zijn dus in het voordeel van het nieuwe product van Haarshout. Het karakter van de organisatie zal dus niet verloren gaan. Wat belangrijk is, is dat de merk- en organisatiewaarden altijd centraal blijven staan. Om deze merkextensie op de markt te zetten zal er gebruik gemaakt worden van een tweezijdige positionering. De functionele eigenschappen van de tafel als *weersbestendigheid* en *duurzaamheid* zullen gecombineerd worden met de eindwaarden *duurzaamheid, comfort* en *status.*

5.3 Invulling Brand Positioning Sheet

In deze paragraaf wordt er weer gekeken naar het BPS, waar het document ook mee begon. Het bovenste deel van het model is afgerond. De onderdelen merkidentiteit, doelgroep en concurrentievoordeel zijn onderzocht en daarin zijn keuzes gemaakt. Die keuzes zijn van invloed op het onderste deel van het BPS waarin de tweezijdige positioneringsstrategie verder gevormd wordt (figuur veertien).



Figuur 14 Brand Positioning Sheet (Riezebos & Van der Grinten, 2011)

Ten opzichte van de positioneringsstrategie zijn de volgende keuzes gemaakt:

Doelgroep en concurrentenkeuze:

Doelgroep:

De doelgroepen die in de beeldvorming centraal gesteld moeten worden zijn de horeca, sportverenigingen, gemeenten en (commerciële) jachthavens. Uit de klantprofielen in het Value Proposition Canvas (hoofdstuk twee) is gebleken dat de tafels van HaarsHout voor deze doelgroepen het meeste waarde kunnen creëren.

Concurrenten:

De partijen die op de markt concurreren met HaarsHout zijn Stenfert Puurhout en Zwaartafelen. Uit het deskresearch in hoofdstuk drie is gebleken dat zij dezelfde concurrentiestrategie als HaarsHout toepassen. Vansloophout.com hanteert daarentegen dezelfde soort positioneringsgrondslag. Zij zetten ook de ontvanger centraal. Het enige verschil met de positioneringsgrondslag van HaarsHout is dat Zwaartafelen.com een bepaalde situatie claimt, waar HaarsHout bepaalde waarden wil claimen. Bij alle keuzes die hierna gemaakt worden, worden deze twee relatiegroepen als uitgangspunt genomen (Riezebos & Van der Grinten, 2011).

Merkwaarden

Hier worden uit de set van alle merkwaarden twee à drie merkwaarden gekozen. De merkwaarden die voor HaarsHout gekozen zijn, zijn vakmanschap, openheid en passie. Deze merkwaarden staan voor de persoonlijkheid van Jan als die van HaarsHout en zijn vastgesteld in hoofdstuk een.

Betekenissen

Hier worden de functionele en psychosociale gevolgen gekozen waarop HaarsHout gaat inspelen. Omdat HaarsHout een tweezijdige positioneringsstrategie geadviseerd wordt, is er gekozen voor zowel functionele als psychosociale betekenissen. De psychosociale betekenissen die uit de waardenladder in hoofdstuk twee zijn gekomen zijn: *uitstraling, onderscheidend* en *gevoel voor stijl.* Als functionele betekenis wordt het feit dat de tafels een pronkstuk voor het terras zijn gekozen. Deze betekenissen zijn in feite de reden waarom de afnemer het product moet kopen (Riezebos & Van der Grinten, 2011).

Voordelen

Hier worden de voordelen, die in de communicatie rond het merk gebruikt gaan worden, gekozen. Uit alle voordelen die er uit de analyse zijn gekomen, worden er enkele gekozen die passen bij de middel-doelketen. Omdat HaarsHout producten aanbiedt die bij het aankoopproces hoge betrokkenheid vragen, worden er drie à vier voordelen gekozen (Riezebos & Van der Grinten, 2011). De voordelen die HaarsHout kan gebruiken zijn: *duurzaamheid* en *onverwoestbaarheid* van de tafels. Daarnaast is het *unieke verhaal* van de tafels een aspect waar voordeel mee gecreëerd kan worden.

Bewijsvoering

Hier worden de concrete producteigenschappen gekozen die de doelgroep ervan moeten overtuigen dat het merk voor het de beste keuze is. De concrete producteigenschappen die HaarsHout hiervoor kan inzetten zijn het speciale hout waar de tafels van gemaakt zijn, het formaat en het gewicht en de onverwoestbaarheid. Dit zijn de Points of Difference (POD's) van de tafels zoals ze beschreven zijn in hoofdstuk een.

Merkessentie

HaarsHout wordt geassocieerd met onder andere de woorden kwaliteit, hout, persoonlijkheid en service. Alle nieuwe extensies van HaarsHout moeten aan deze associaties bijdragen om verwarring bij de doelgroep te voorkomen. De tafels van HaarsHout hebben een goed verhaal, zijn exclusief, duurzaam en onverwoestbaar. Daarbij worden zij met passie en vakmanschap door Jan Wieman zelf geproduceerd. De tafels zorgen voor een exclusief terras waar de gasten comfortabel kunnen zitten en waar sociale contacten zich kunnen ontwikkelen.

Nu alle onderdelen van het Brand Positioning Sheet (Riezebos & Van der Grinten, 2011) zijn ingevuld, kan de probleemstelling: : *"Met welke merkpositionering kan HaarsHout het beste de markt betreden en met welke communicatiestrategie kan HaarsHout haar doelgroep(en) bereiken?"* beantwoord worden.

Samenvattend wordt HaarsHout geadviseerd te kiezen voor een tweezijdige positioneringsstrategie waarin de functionele eigenschappen van de tafel: *weersbestendigheid* en *duurzaamheid* gecombineerd worden met de eindwaarden: *duurzaamheid, comfort* en *status.* In deze positioneringsgrondslag staat de ontvanger dus centraal.

In het volgende hoofdstuk zal er middels een concept en bijbehorende content invulling worden gegeven aan de positionering.

Hoofdstuk 6: Concept en Content

Nu voor HaarsHout alle keuzes rondom de tweezijdige positionering zijn vastgelegd, kan er middels een concept en bijbehorende content invulling worden gegeven aan de strategie. Voordat er een concept beschreven kan worden is het zaak om te bedenken wat er gezegd moet worden. Daarom wordt er eerst gekeken naar de belofte die HaarsHout aan de doelgroep maakt. Dan wordt er op basis van de vier communicatie concepten van Thobokolt, De Waal en Westbeek (2014) gekeken naar het concept dat voor HaarsHout ingezet zal worden.

6.1 Concept

6.1.1 Wat moet er gezegd worden?

Voor er bepaald wordt *hoe* een bepaalde boodschap aan de doelgroep gecommuniceerd wordt, moet er bedacht worden *wat* er verteld wordt. Dit wordt ook wel de propositie genoemd (Floor & Van Raaij, 2015).

Zoals beschreven is in de merkessentie uit het BPS (hoofdstuk vijf) wordt HaarsHout geassocieerd met onder andere de woorden kwaliteit, hout, persoonlijkheid en service. Alle nieuwe producten en extensies van HaarsHout moeten positief aan deze associaties bijdragen. De tafels van HaarsHout hebben een goed verhaal en zijn exclusief, duurzaam en onverwoestbaar. Ze worden met passie en vakmanschap geproduceerd door Jan Wieman zelf en zorgen voor een exclusief terras waar gasten comfortabel kunnen zitten.

HaarsHout belooft haar klanten dus tafels die tegen een stootje kunnen.

6.1.2 Hoe gaat het gezegd worden?

Een concept is de creatieve vertaling van de propositie. De propositie geeft antwoord op het 'wat' en het concept op het 'hoe' (Floor & Van Raaij, 2010).

Thobokholt, De Waal en Westbeek (2014) onderscheiden vier soorten concepten. Deze verdeling is niet bedoeld als een set aan selectiecriteria maar meer als poging structuur aan te brengen in het ontwikkelen van een concept. Deze vier categorieën zijn niet duidelijk af te bakenen. Het kan ook zijn dat de concepten elkaar overlappen. De vier concepten waar Thobokholt, De Waal en Westbeek (2014) over spreken zijn:

Het effectconcept

Een effectconcept laat de resultaten van het gebruik van een product of dienst zien, meestal in de vorm van het onderscheidend voordeel voor de gebruiker. Het effect kan zowel functioneel als psychosociaal zijn. Dit concept is mogelijk bij zowel een informationele positionering als een transformationele positionering.

Het vergelijkingsconcept

"Vergelijkingsconcepten tonen de wereld van getob van toen en de luxe van nu." (Thobokolt, De Waal en Westbeek, 2014, p. 106). Vergelijkingsconcepten kunnen sterk lijken op effectconcepten, vooral als er vergeleken wordt tussen 'voor gebruik' en 'na gebruik'.

Het explicatieconcept

Een explicatieconcept geeft een verklaring over het product of de dienst. Dit kan een uitleg zijn over de werking of de functie van het product maar het kan ook het 'verhaal achter het product' vertellen.

Het associatieconcept

De verbinding van een kernaspect van het product met een aspect buiten het product is het best zichtbaar bij een associatieconcept. Hierin worden zaken die op het eerste gezicht ver uiteen liggen, gecombineerd. Die verbinding geeft een product een extra dimensie en voegt sfeer en gevoel toe. Associatieconcepten zijn te zien bij transformationele positioneringen en lifestylecampagnes.

Om het concept zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de behoeften van de afnemer zal het concept voor HaarsHout getest en waar nodig aangepast worden. In eerste instantie zal het explicatieconcept worden toegepast. Dit concept geeft informatie over het product. Dit kan zijn van de werking van het product of over de functie van het product. Dit concept past volgens Thobokholt, De Waal en Westbeek (2014) het best bij een nieuw product of een nieuwe productcategorie.

6.1.3 Conceptuitwerking

Het concept dat getest zal gaan worden is dus het explicatieconcept. Met dit concept kan er meer zichtbaarheid gecreëerd worden door de specifieke producteigenschappen te communiceren.

Concept naam

De naam van het concept zal als volgt luiden: De HaarsHout Collectie. De HaarsHout Collectie is speciale collectie van exclusieve houten tafels. De Batavia tafels, die gemaakt zijn van het hout van de Batavia werf, zullen onderdeel zijn van De HaarsHout Collectie. Stel dat HaarsHout in de toekomst nog meer exclusieve tafels wil gaan verkopen, dan kunnen deze ook onder 'De HaarsHout Collectie' op de markt gebracht worden.

Concept test

Om er zeker van te zijn dat deze naam en het explicatie concept de doelgroep aanspreken, is er onderzoek gedaan.

Allereerst is hen gevraagd of zij het prettig vinden om, bij het kopen van terrasmeubilair, geïnformeerd over de eigenschappen en de achtergrond van het product of dat zij liever geïnformeerd worden over de gevolgen van het gebruik van het product. Vervolgens is er aan de doelgroep een tweetal flyers voorgelegd (bijlage zes). De flyers zijn hetzelfde opgemaakt, maar er staat een andere tekst op. De tekst op de ene flyer heeft meer weg van het explicatieconcept en de tekst op de andere flyer van het effectconcept. Hiermee kan dus ook getest worden of het explicatieconcept bij de doelgroep past. De doelgroep maakt een keuze op basis van een tekst die hen het meest aanspreekt. Het kan dus zijn dat de doelgroep bij de eerste vraag een ander antwoord geeft dan bij de tweede vraag. Deze test is uitgevoerd onder twintig horecagelegenheden, twintig sportverenigingen, tien jachthavens en vijf gemeenten. Om deze test snel, gemakkelijk en overzichtelijk uit te voeren is er een korte enquête verstuurd. Deze vragenlijst is verstuurd naar de doelgroep verspreid door hele land. Zo kan er een realistischer beeld geschetst worden, dan wanneer er op een bepaalde provincie gefocust zou worden. De data wordt verzameld via een anonieme, korte vragenlijst met een maximale invultijd van vijf minuten. De gehele onderzoekspopulatie heeft de vragenlijst via de mail ontvangen op dezelfde dag en hetzelfde tijdstip.

Vervolgens is de naam 'De HaarsHout Collectie' getest onder dezelfde onderzoekspopulatie als de eerste test. Om de naam van het concept te kunnen testen is er eerst een korte omschrijving van het product gegeven door middel van storytelling. Paragraaf 6.2 gaat hier verder op in. Daarbij is verteld over wat voor product het gaat, waar het van gemaakt is en waar het hout vandaan komt. De doelgroep heeft daardoor meer achtergrond informatie en kan op basis van die informatie beslissen of zij de naam van het concept bij de tafel vinden passen. Aan het eind van de omschrijving, wordt de naam van het concept genoemd en wordt de doelgroep de volgende stelling voorgelegd: *ik vind deze naam passen van het product van HaarsHout.* De antwoordmogelijkheden zijn *ja* en *nee.* Ook deze data wordt verzameld via een anonieme, korte vragenlijst. De invultijd bedraagt maximaal vijf minuten. De gehele onderzoekspopulatie heeft de test op dezelfde dag en hetzelfde tijdstip ontvangen. De volledige testen en de uitkomsten zijn te vinden in bijlage zes.

De uitkomsten

Van de 55 mensen die de eerste vragenlijst hebben ontvangen, hebben er veertig de vragenlijst ingevuld. Omdat dit meer dan de helft is, is dit onderzoek dus betrouwbaar en representatief voor de doelgroep. Op de vraag: *Als ik tafels/stoelen/banken ga kopen voor op het terras/buitenruimte wil ik geïnformeerd worden over…* antwoordde 85 procent van de veertig respondenten dat zij geïnformeerd willen worden over het effect van het gebruik.

Bij de tweede vraag: *welke van de onderstaande flyers spreekt u het meest aan?* Gaf 67,5 procent aan dat zij de tekst op de tweede flyer aantrekkelijker vonden. De tekst op de tweede flyer bevat informatie over het materiaal waar de tafels van gemaakt zijn en over de onverwoestbaarheid (explicatieconcept), terwijl de eerste flyer juist meer informatie gaf over het gebruik (effectconcept). Waar de doelgroep bij de eerste vraag meer naar het effectconcept neigde, koos het merendeel bij de tweede vraag voor het explicatieconcept. De doelgroep heeft hier dus onbewust voor het explicatieconcept gekozen. Dit verschil kan komen door het bewuste en onbewuste gedrag van de respondenten. Bij het maken van een bewuste keuze doorloopt men een aantal stappen. Zo kijkt men eerst of het gedrag dat men van plan is te vertonen, wel nuttig is. Vervolgens denkt men ook na over wat andere mensen van dat gedrag zouden vinden. Tot slot vraagt men zich af of het überhaupt wel mogelijk is het gedrag uit te voeren. Daarentegen over staat het onbewuste gedrag. Dit is het gedrag dat men uitvoert, zonder het te weten. Dit onbewuste gedrag bepaald voor een deel hoe men in de omgeving wordt ervaren (mens-en-samenleving.infonu.nl, z.d.). Het is dus aannemelijk dat de respondenten op de eerste vraag met het bewuste gedrag gereageerd hebben en op de tweede vraag met het onbewuste gedrag.

Op de tweede vragenlijst, over de naam van het concept, was de respons minder groot dan op de eerste vragenlijst. Van de 55 mensen die de vraag hebben ontvangen, heeft 54,5 procent de vragenlijst ingevuld. 54,5 procent staat gelijk aan dertig respondenten. Omdat maar net iets meer dan de helft van de onderzoekspopulatie gereageerd heeft, is dit onderzoek minder betrouwbaar als het onderzoek hierboven. Op de stelling of de respondenten de naam van het concept bij het product vonden passen gaf 83,3 procent het antwoord *ja.* 83,3 procent staat gelijk aan 25 respondenten. Van de respondenten heeft dus de meerderheid aangegeven dat de naam bij het product past.

Aanpassen of doorgaan?

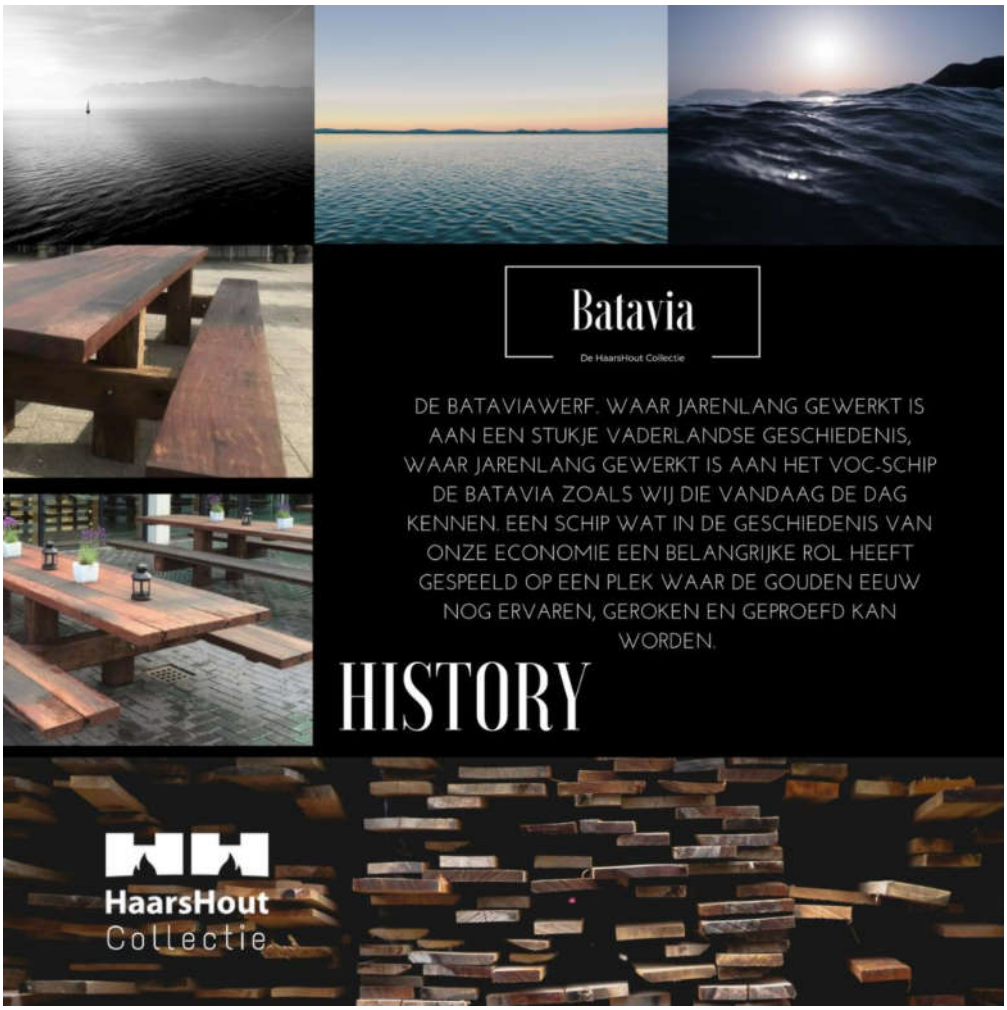
Op basis van bovenstaande onderzoeksresultaten kunnen er twee keuzes gemaakt worden: of er wordt aan het explicatieconcept en de naam van het concept vastgehouden óf deze worden aangepast.

De uitkomsten van het eerste onderzoek liepen erg uit een. Bij de eerste vraag koos de doelgroep voor een effectconcept en bij de tweede vraag kozen zij een explicatieconcept. Zoals Thobokholt, De Waal en Westbeek (2014) ook al beschreven, deze soorten concepten zijn geen selectiecriteria maar slechts een hulpmiddel om structuur aan te brengen in het concept. Ze kunnen elkaar ook overlappen. Daarom is ervoor gekozen om het explicatieconcept te combineren met het effectconcept. Dit pas ook bij de tweezijdige positioneringsstrategie waarbij de functionele producteigenschappen zowel met de voordelen als de waarden van de afnemer verbonden worden.

Het grootste deel van de respondenten heeft ingevuld dat zij de naam ‘De HaarsHout Collectie’ goed vinden passen bij het product en het idee erachter. Daarom zal het concept de naam ‘De HaarsHout Collectie’ blijven dragen en kan HaarsHout in de toekomst ook andere exclusieve tafels onder deze naam op de markt brengen.

Creatieve vertaling

Om te laten zien hoe het concept ‘De HaarsHout Collectie’ eruit komt te zien, is hieronder een moodboard gemaakt. In dit moodboard wordt de stijl en de sfeer van het concept uitgedrukt in afbeeldingen aangevuld met teksten.



Nu ‘De HaarsHout Collectie’ een gevalideerd concept is, kan er bepaald worden met welke content het concept een gezicht krijgt. In paragraaf 6.3 worden de vorm en de inhoud van de middelen besproken.

6.2 Content

Om het concept een gezicht te geven, wordt in deze paragraaf de content beschreven. Content kan een geschreven tekst zijn, maar bijvoorbeeld ook beelden en geluid. De content wordt beschreven aan de hand van de Customer Journey uit hoofdstuk twee. Bij iedere stap van de Customer Journey wordt er bepaald welke content erbij past.

Voordat de middelen beschreven kunnen worden, moet er eerst bepaald worden welk verhaal er verteld gaat worden. Verhalen zijn een krachtig communicatiemiddel om mensen te verbinden. Verhalen vertellen, of ook wel storytelling, is de vorm waarin mensen van nature communiceren (CorporateStory, z.d.). Met een goed verhaal raakt een organisatie het publiek. Ze worden onderdeel van het verhaal alsof ze het zelf gezien hebben. Als de boodschap het publiek raakt om emotioneel niveau zal deze niet snel vergeten worden, sterker nog: dan wordt deze zelfs doorverteld (Oord, 2014).

6.2.1 Storytelling

“Verhalen vertellen is al zo oud de mensheid. Verhalen zijn allemaal verschillend maar hebben altijd bepaalde dingen met elkaar gemeen” (Thobokolt, De Waal & Westbeek, 2014, p. 144). De basiselementen voor een goed verhaal zijn dus altijd voor iedereen gelijk. Henk Rijks (2014) beschrijft de drie basis ingrediënten als volgt:

- **De hoofdpersoon.** Dit is de persoon waar iets mee gaat gebeuren. Voor een bedrijf kan dit bijvoorbeeld de ceo, het product of de dienst zijn.
- **Het incident.** Er gebeurt iets onverwachts, waarna de ‘heldenreis’ begint.
- **Het conflict.** De gebeurtenissen stapelen zich op en de hoofdpersoon slaat zich er doorheen.

In het verhaal van HaarsHout zijn de tafels de hoofdpersoon, heeft het hout weer en wind overleefd en bewijzen zij nu hun eer als tafel. Een verhaal voor de Batavia tafel ziet er dan als volgt uit:

> DE BATAVIAWERF. WAAR JARENLANG GEWERKT IS AAN EEN STUKJE VADERLANDSE GESCHIEDENIS, WAAR JARENLANG GEWERKT IS AAN HET VOC-SCHIP DE BATAVIA ZOALS WIJ DIE VANDAAG DE DAG KENNEN. EEN SCHIP WAT IN DE GESCHIEDENIS VAN ONZE ECONOMIE EEN BELANGRIJKE ROL HEEFT GESPEELD OP EEN PLEK WAAR DE GOUDEN EEUW NOG ERVAREN, GEROKEN EN GEPROEFD KAN WORDEN.
>
> DIE PLEK IS OOK DE BASIS VAN ONZE BATAVIA TAFEL. IN WEER EN WIND HEEFT HET HOUT DE BATAVIAWERF ALS DAMWAND BESCHERMD. JARENLANG HEEFT HET HOUT ONDER WATER MOETEN STRIJDEN TEGEN HET GEWELD VAN DE GOLVEN, WAARDOOR HET ZO HARD IS GEWORDEN ALS STEEN. EN WIJ... WIJ MAKEN DAAR TAFELS VAN. TAFELS GROOT GENOEG OM MET Z’N ALLEN AAN TE ZITTEN, TAFELS STEVIG GENOEG OM OP TE SPRINGEN, TAFELS OM MEE TE PRONKEN EN TAFELS DIE NIET BANG ZIJN VOOR EEN REGENBUITJE.

In dit verhaal zitten zowel de functionele eigenschappen van het product als de eindwaarden *duurzaamheid, comfort* en *status* uit de middel doelketen (hoofdstuk twee). Dit verhaal wordt verteld in alle fasen van de Customer Journey (figuur vijftien) via verschillende kanalen.

Figuur 15 Customer Journey

6.2.2 De fases van de Customer Journey

Fase 1: awareness

Zoals gebleken is uit de onderzoeksresultaten, kan HaarsHout hier nog een inhaalslag maken. HaarsHout heeft het in deze fase vooral nog van mond-tot-mond reclame. Om ervoor te zorgen dat de potentiële afnemers in deze fase ook ondersteuning vinden op de website van HaarsHout, zullen er een aantal dingen aangepast moeten worden:

Visie en missie

De visie en missie zoals HaarsHout deze nu op de website heeft vermeld, beperken zich te veel tot het verkopen van alleen haardhout. Een visie en missie zouden als volgt geformuleerd kunnen worden:

‘Wij werken met hoge kwaliteit en tegen een scherpe prijs in een groot gebied. We houden de kosten altijd zo laag mogelijk en willen de klanten het gevoel geven dat wij er alles aan doet om aan hun wensen te voldoen.’

‘Daarbij is onze filosofie is dat u uw producten koopt tegen een scherpe prijs en dat wij dat voor u op een zo prettig mogelijke manier verzorgen

1. Aflevering – Wij leveren uw producten op de plek die u wilt (mits bereikbaar met elektrische palletwagen voor zware producten)
2. Duidelijke afspraken – Altijd duidelijkheid over het tijdstip van levering, prijs en eventueel bezorgkosten
3. Direct bruikbaar – Wij verkopen alleen producten die na aflevering direct gebruikt kunnen worden’

De Batavia Collectie

De Batavia Collectie zal een eigen plek moeten krijgen op de website van HaarsHout. In de menu balk zal een onderdeel toegevoegd moeten worden, namelijk de houten tafels. Op de pagina van deze tafels staat bovenstaand verhaal en kunnen verwijzingen gemaakt worden naar andere kanalen, die verder in de Customer Journey gebruikt worden.

Video’s

Om ervoor te zorgen dat de tafels van HaarsHout meer worden dan alleen tafels, is het mogelijk om bewegende beelden te delen. Er worden korte video’s geadviseerd die laten zien hoe de tafel tot stand komt tot aan hoe de tafel gebruikt wordt. De filmpjes kunnen als een soort documentaire reeks getoond worden, waarin iedere keer een andere stap van het proces doorlopen wordt. HaarsHout kan de video’s via YouTube publiceren en deze vervolgens op de corporate website als op de Facebookpagina delen.

De aanpassingen aan de website zijn haalbaar. De website van HaarsHout is vormgegeven met de website Wordpress.com. Jan kan zelf gemakkelijk dingen aanpassen aan zijn website of hij kan het zijn website bouwer vragen. Voor het maken van de video's moet echter wel iemand worden ingehuurd. Het opnemen van de video's kan met de camera van bijvoorbeeld een iPhone. De kwaliteit van deze camera is tegenwoordig erg goed.

Fase 2: Consideratie

In deze fase is het voor HaarsHout belangrijk de productkenmerken die de tafels onderscheidend maken te benadrukken. Dit kan zowel offline als online door middel van de volgende middelen:

Werkplaatsbezoek

Als een potentiële klant overweegt de tafels aan te schaffen, kan Jan hem uitnodigen in zijn werkplaats. Daar kan de klant zelf het materiaal zien en voelen en heeft Jan een voorbeeld tafel staan. Als Jan in gesprek is met de klant kan hij zowel de functionele producteigenschappen als de eindwaarden extra en het verhaal benadrukken.

Flyer

Om de klant extra informatie te geven kan HaarsHout een flyer verspreiden. Deze flyer kan uitgegeven worden uitgegeven als een klant twijfels heeft. De lay-out van deze flyer kan ook gebruikt worden als inspiratiebron in bijvoorbeeld een horecablad. De flyers zullen opgemaakt worden in de huisstijl van HaarsHout en zullen de naam van het concept dragen. De opmaak van de flyer is te vinden in bijlage zeven.

Mond-tot-mond reclame en reviews

Ook in deze fase speelt mond-tot-mond reclame voor HaarsHout een belangrijke rol. HaarsHout zou voor deze fase gebruik kunnen maken van productreviews in de vorm van succesverhalen. Deze succesverhalen kunnen op de website getoond worden in een portfolio en op de Facebookpagina in de vorm van een kort verhaal of een korte video.

Het advies voor deze fase is voor HaarsHout goed haalbaar. Voor een werkplaats bezoek kan Jan zelf in overleg met de klant een tijdstip afspreken. Ook het ontwerp van de flyer is er. Dit hoeft alleen gedrukt te en verspreid te worden. Ook dit is haalbaar voor Jan.

Fase 3: Koopbeslissing

Offline

In deze fase speelt vooral Jan een grote rol. Veel contact in deze fase verloopt via de telefoon. Jan heeft in deze fase informeel persoonlijk contact met de afnemer. Hij maakt afspraken over bijvoorbeeld de levering of de prijs.

E-mail

Ook de e-mail is een belangrijk deel in deze fase. Er wordt dan ook geadviseerd de koper zowel voor als tijdens het aankoopproces via deze weg te informeren. Zo kan HaarsHout de klant eraan herinneren dat zij enige tijd geleden aangegeven hebben interesse te hebben in een tafel. Dit zorgt ervoor dat de klant nog eens extra geattendeerd wordt op de tafels. Zodra de klant een tafel heeft gekocht, gaat Jan deze maken. Dat is een proces van een aantal weken. HaarsHout kan de klant dan op de hoogte houden door bij iedere fase van het productieproces een e-mail nieuwsbrief te sturen met daarin een update van de tafel. In bijlage acht zijn deze e-mails te vinden. Deze mails zullen opgemaakt worden in de stijl van het concept en het verhaal van het product.

Het is in deze fase belangrijk dat Jan zijn klant goed op de hoogte houdt. Via de telefoon gaat dat voor Jan makkelijker dan via de e-mail. Hij zal er op moeten letten dat in iedere fase van het

productieproces er een mail gestuurd wordt naar de afnemer. Toch is dit voor HaarsHout haalbaar, omdat de inhoud van de e-mails al is opgesteld. Ze hoeven dus alleen maar naar de klant gestuurd te worden.

Fase 4: Implementatie

In de laatste stap van de Customer Journey is de klant klaar om het product te gaan gebruiken.

Plaatsing

De tafels zijn erg groot en zwaar en kunnen dat de klant ze niet zomaar kan verplaatsen. HaarsHout zal hierin de expert moeten zijn en advies geven over de plaatsing van de tafels.

Certificaat

De Batavia tafel is erg exclusief. Niet alleen vanwege het formaat en het gewicht, maar ook door het hout waarvan ze gemaakt zijn. Omdat HaarsHout hout heeft voor een beperkt aantal tafels, kunnen ze ook niet oneindig gemaakt worden. Het is dus niet alleen exclusief hout, maar ook een exclusieve oplage. Om dit nog eens extra te benadrukken kan HaarsHout een certificaat uitgeven aan de afnemer van de tafel. Op dat certificaat staat de naam van de afnemer en de naam en handtekening van Jan Wieman. Iedere tafel is uniek en krijgt daarom ook een uniek nummer op het certificaat vermeld. Een voorbeeld van het certificaat is in bijlage negen te vinden. Dit certificaat kan ook zorgen voor goede mond-tot-mond reclame. Afnemers kunnen het certificaat een plek geven in de organisatie of kunnen het certificaat delen op eigen kanalen.

Omdat Jan zelf de tafels aflevert, is het haalbaar dat hij de adviserende rol op zich neemt. Daarnaast is het certificaat van de tafels ook ontworpen en hoeft HaarsHout deze bij afleveren van de tafels enkel te printen, nummeren en onderteken.

Om het bovenstaande concept met bijbehorende content daadwerkelijk uit te voeren, moeten er kosten gemaakt worden. Deze zijn in de volgende paragraaf in kaart gebracht.

6.3 Implementatie

6.3.1 Innoveren

Innovatie betekent letterlijk ‘vernieuwing’. Veel ondernemers denken bij innovatie nog steeds aan nieuwe uitvindingen, maar dat is niet terecht. Als een product of proces verbetert, is er al sprake van innovatie (Loohuis, 2016).

In dit advies voor HaarsHout zijn een hoop nieuwe processen verwerkt. Veel middelen die ingezet worden voor het verspreiden van content zijn wel al bij HaarsHout bekend, maar de inhoud van de content is voor HaarsHout nieuw. HaarsHout zal daarom ook ondersteund moeten worden in het opstarten van deze strategie, simpelweg omdat er binnen de organisatie nog onvoldoende kennis en kunde aanwezig is. Daarbij gaat HaarsHout met dit advies voor het eerst storytelling inzetten. Storytelling is al jarenlang een trend in organisaties om de betrokkenheid te vergroten, veranderingen tot stand te brengen en betekenis te geven (Van Iersel, 2017).

6.3.2 Tijdsplanning

> *"Communicatieactiviteiten moeten in onderlinge samenhang worden uitgevoerd. Vaak is de output voor de ene activiteit de input voor de volgende activiteit" (Michels, 2013, p. 263)*

Om HaarsHout een helder overzicht te geven van de tijdsplanning is in figuur zestien een tabel opgemaakt voor de komende acht maanden.

Uiting	Jul.	Aug.	Sep.	Okt.	Nov.	Dec.	Jan.	Feb.
Video's documentaire		■	■	■	■			
Video's succesverhalen			■			■		
Website	■	■	■	■	■	■	■	■
Flyer	■	■	■	■	■	■	■	■

Figuur 16 Tijdsplanning

6.3.3 Budget

De kosten die voor het uitvoeren van dit concept gemaakt moeten worden, worden in figuur zeventien beschreven. Deze kosten worden ingedeeld in de fases van de Customer Journey. De personeelskosten verwerkt in figuur zeventien zijn gebaseerd op het minimum brutoloon op basis van een 8-urige werkdag, in de categorie 23 jaar en ouder (loonwijzer, 2017).

Fase Customer Journey	Middel	Kosten
Fase 1: Awareness	Website (1 persoon, 3 uur)	€ 26,85
	Video's (3 personen, 10 uur)	€ 268,50
Fase 2: Consideratie	Flyers (250 stuks)	€ 47,29
	Reviews website (1 persoon, 3 uur)	€ 26,85
Fase 3: Aankoopbeslissing	E-mail opmaken (1 persoon, 5 uur)	€ 44,75
Fase 4: implementatie	Certificaat opmaken (1 persoon, 2 uur)	€ 17,90
	Lijst voor certificaat (150 stuks)	€ 804,00
TOTALE INVESTERING (afgerond)		**€ 1.237,00**

Figuur 17 Budget

6.3.4 Evaluatie

De laatste fase omvat de evaluatie. Om verder te komen, wordt er geadviseerd af en toe stilgestaan worden. Centrale vragen in dit proces zijn:

- Wat is het effect van de activiteit geweest?
- Wat kan er de volgende keer beter?

(Michels, 2013, p. 265)

HaarsHout kan dit doen aan de hand van verschillende soorten evaluaties:

- **Effectevaluatie**: met een effectevaluatie kan bepaald worden wat er met de communicatie is bereikt. Een effectevaluatie vereist gegevens over de uitgangssituatie. Dit kan wordt een nulmeting genoemd. Wanneer er op een ander tijdstip onderzoek wordt gedaan naar dezelfde situatie, kan de verandering worden vastgesteld. Effectevaluatie gaat er vanuit dat communicatieactiviteiten *accountable* moeten zijn. Er zullen dus duidelijke doelstellingen geformuleerd moeten worden.
- **Procesevaluatie**: bij een procesevaluatie wordt er kritisch gekeken naar hoe de zaken zijn verlopen. Werden er belangrijke dingen over het hoofd gezien? Waren de deadlines realistisch? Wat ging er mis? En hoe verliep de samenwerking?

Het evalueren van het effect en het proces is iets wat ook tussentijds gedaan kan worden. Met tussentijdse evaluaties krijgt HaarsHout de kans om communicatieactiviteiten bij te sturen (Michels, 2013, p. 265).

Bronnen

A+O Fonds gemeenten. (z.d.). *Digitalisering en de toekomst van het werk bij de gemeente.* Gedownload op 17-5-2015 van: https://www.aeno.nl/wp-content/uploads/2015/02/Digitalisering-en-de-toekomst-van-het-werk.pdf

Bakel, M. van, Visser, K. (4-7-2017). *De toekomst van sport en bewegen: vier belangrijke ontwikkelingen,* geraadpleegd op 18-5-2017 van: http://www.sportenstrategie.nl/2016/sportdeelname/statistieken-en-trends/de-toekomst-van-sport-en-bewegen-vier-belangrijke-ontwikkelingen/

Behuis, L., Neurink, B. (9-12-2015), *De 3 grootste digitale ontwikkelingen voor 2016,* geraadpleegd op 20-2-2017 van: https://www.frankwatching.com/archive/2015/12/09/de-3-grootste-digitale-ontwikkelingen-voor-2016/

Bernarda, A. S., Ostewalder, A., Pigneur, Y. (2014). *Waarde Propositie Ontwerp.* Alphen aan den Rijn: Vakmedianet. Eerste druk.

BusinessBuilding. (z.d.). *Customer Journey,* geraadpleegd op 9-6-2017 van: https://www.businessbuilding.nl/sales-modellen/customer-journey/

Centraal Bureau voor de Statistiek. (31-5-2016), *Meer omzet horeca eerste kwartaal 2016,* geraadpleegd op 15-2-2017 van: https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/22/meer-omzet-horeca-eerste-kwartaal-2016

Centraal Bureau voor de Statistiek. (4-1-2016), *Aantal gemeenten in 2016 daalt naar 390,* geraadpleegd op 15-2-2017 van: https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/01/aantal-gemeenten-in-2016-daalt-naar-390

Centraal Bureau voor de Statistiek. (23-1-2015), *Statline: Jachthavens; capaciteit, tarieven en voorzieningen,* geraadpleegd op 13-2-2017 van: http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=7529PUB&D1=0-23,37-51&D2=a&D3=l&HDR=G2,G1&STB=T&VW=T

Centraal Bureau voor de Statistiek. (25-1-2015), *Statline: Sportclubs; exploitatie, ledental, gebruik accomodaties,* geraadpleegd op 13-2-2017 van: http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLnl&PA=70256ned&LA=nl

Communicatie Kenniscentrum. (z.d.). *Tweezijdige positionering,* geraadpleegd op 8-6-2017 van: https://communicatiekc.com/tweezijdige-positionering/

Dutchlabel. (13-3-2012). *10 tips voor een goed concept,* geraadpleegd op 10-6-2017 van: http://www.dutchlabel.nl/blog/2012/03/13/10-tips-voor-een-goed-concept/

Eelants, M. (z.d.), *Productlevenscyclus,* geraadpleegd op 27-2-2017 van: https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/productlevenscyclus/

G6 Amsterdam. (z.d.), *over ons,* geraadpleegd op 15-2-2017 van: https://g6amsterdam.wordpress.com/

Gemeentelijke Duurzaamheidsindex. (z.d.), *Hoe duurzaam is jouw gemeente?,* geraadpleegd op 15-2-2017 van: https://www.gdindex.nl/home

Grinten, J. van der., Riezebos, R. (2011). *Positioneren: een stappenplan voor een scherpe positionering.* Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers. Derde druk.

Golf in Nederland. (z.d.), *banen,* geraadpleegd op 13-2-2017 van: http://www.golfinnederland.nl/Golfbanen/Golfbanen.html

Heuvel, M. van den, Leeuw, J. de. (21-6-2016). *Sport en maatschappelijk verantwoord ondernemen,* geraadpleegd op 19-5-2017 van: http://www.sportknowhowxl.nl/nieuws-en-achtergronden/column-xl/item/103964/sport-en-maatschappelijk-verantwoord-ondernemen

Holland Surfing Association. (z.d), *Holland Surfing Association,* geraadpleegd op 14-2-2017 van: http://www.hsa.nl/holland-surfing-association/

Iersel, S. van. (2-1-2017) *Belangrijkste trends op het gebied van storytelling,* geraadpleegd op 16-6-2017 van: http://sigridvaniersel.nl/weblog/2017/01/02/belangrijkste-trends-op-gebied-storytelling-2017/

Informarketing.nl. (z.d.), *abcd-analyse,* geraadpleegd op 13-2-2017 van: http://www.informarketing.nl/marketing-analyses/abcd-analyse/

Klauw, J. van der. (6-9-2016), *horeca,* geraadpleegd op 15-2-2017 van: http://mvonederland.nl/sector/horeca

Koninklijke Nederlandse Hockey Bond. (z.d.), *organisatie,* geraadpleegd op 13-2-2017 van: https://www.knhb.nl/over-knhb/organisatie

Koninklijke Horeca Nederland. (28-2-2017), *Omzet horeca stijgt verder,* geraadpleegd op 2-3-2017 van: https://www.khn.nl/nieuwsberichten/2017/02/omzet-horeca-stijgt-verder

Leading Courses. (2017), *Beste golfbanen van Nederland 2017,* geraadpleegd op 13-2-2017 van: https://nl.leadingcourses.com/top/europa+nederland/courses/

Loohuis, K. (11-5-2016). *Wat is innovatie?* Geraadpleegd op 16-6-2017 van: http://www.mkbservicedesk.nl/8869/wat-innovatie.htm

Loonwijzer. (29-12-2016). *Minimumlonen in Nederland met ingang van 01-01-2017 tot 30-6-2017.* Geraadpleegd op 15-6-2017 van: https://www.loonwijzer.nl/home/salaris/minimumloon-check

Markensteijn. (z.d.). *Homogene en gediversifieerd organisaties en de plaats van de overheid,* geraadpleegd op 13-6-2017 van: http://www.markensteijn.com/index.php/management/144-homogene-en-gediversifieerde-organisaties-en-de-plaats-van-de-overheid

Mensensamenleving.infonu.nl. (z.d.). *Bewust vs. Onbewust gedrag,* geraadpleegd op 16-6-2017 van: http://mens-en-samenleving.infonu.nl/psychologie/26121-bewust-gedrag-vs-onbewust-gedrag.html

Michels, M. (2013). *Communicatie Handboek.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv. Eerste druk

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties. (28-3-2014). *Trends en ontwikkelingen voor de gemeenten van de toekomst,* gedownload op 16-5-2017 van: http://www.bebright.eu/wp-content/uploads/2015/02/140721-e-publicatie-trends-en-ontwikkelingen-gvdt.pdf

MVO Nederland. (6-9-2016). *Horeca: Nut en noodzaak.* Geraadpleegd op 16-5-2017 van: http://mvonederland.nl/sector/horeca

Muilwijk, E. (z.d.), *Distributieanalyse,* geraadpleegd op 14-2-2017 van: http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/distributieanalyse

Muilwijk, E. (z.d.), *Productlevenscyclus,* geraadpleegd op 27-2-2017 van: http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/productlevenscyclus

NOC*NSF. (2015). *Ledentallen 2015,* geraadpleegd op 18-5-2017 van: https://www.nocnsf.nl/ledentallen

NOC*NSF. (z.d.) *Handboek wet- en regelgeving,* geraadpleegd op 20-5-2017 van: https://www.nocnsf.nl/handboek-wet-en-regelgeving

Noort, M. van. (26-10-2015). *Horeca moet innovatief ondernemen.* Geraadpleegd op 16-5-2017 van: http://www.htcadvies.nl/publicaties/artikelen/19-horeca-artikelen/371-horeca-moet-innovatief-ondernemen

Oord, B. (15-5-2014). *De 3 basisingrediënten om iemand te raken,* geraadpleegd op 14-6-2017 van: https://www.frankwatching.com/archive/2014/05/15/storytelling-de-3-basisingredienten-om-iemand-te-raken/

Ouwerkerk, O. (28-8-2014). *Ultieme klantbeleving valt of staat met Customer Journeys,* geraadpleegd op 14-6-2017 van: http://www.marketingfacts.nl/berichten/ultieme-klantbeleving-valt-of-staat-met-customer-journeys

Planbureau voor de Leefomgeving. (z.d.), *Kwaliteit van leven in Nederland is hoog, maar beperkt houdbaar,* geraadpleegd op 13-2-2017 van: http://www.pbl.nl/onderwerpen/duurzame-ontwikkeling

Rabobank Cijfers & Trends. (2016), *Eetgelegenheden,* geraadpleegd op 15-2-2017 van: https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Eetgelegenheden

Redactie *Alles over sport.* (4-7-2016). *De toekomst van sport in Nederland tot 2030: trendscenario's sport toekomstverkenning,* geraadpleegd op 19-5-2017 van: https://www.allesoversport.nl/artikel/de-toekomst-van-sport-in-nederland-tot-2030-trendscenario-s-sport-toekomstverkenning/

Redactie Gemeente.nu. (21-4-2016). *Sterke economische groei grote steden, g*eraadpleegd op 16-5-2017 van: https://www.gemeente.nu/bestuur/gemeenten/sterke-economische-groei-grote-steden/

Redactie OVA.nl. (1-6-2016), *Distributieanalyse | definitie en uitleg,* geraadpleegd op 15-2-2017 van: http://ova.nl/online-marketing/begrippenlijst/distributieanalyse/

Rijksoverheid. (z.d.), *Rookverbod openbare ruimten, werkplek en horeca,* geraadpleegd op 14-2-2017 van: https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/roken/inhoud/rookverbod-openbare-ruimten-werkplek-en-horeca

Rijksoverheid. (z.d.), *huidige situatie: rookgedrag volwassenen,* geraadpleegd op 15-2-2017 van: https://www.volksgezondheidenzorg.info/onderwerp/roken/cijfers-context/huidige-situatie#node-rookgedrag-volwassenen

Rijksoverheid. (z.d.), *Financiën gemeenten en provincies,* geraadpleegd op 15-2-2017 van: https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/financien-gemeenten-en-provincies

Rijksoverheid. (z.d.), *Eisen aan voedselveiligheid,* geraadpleegd op 16-2-2017 van: https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/voeding/inhoud/voedselveiligheid-in-nederland

Sectorraad Paarden. (2016), *Nederland, paardenland: feiten en cijfers,* gedownload op 14-2-2017 van: http://www.sectorraadpaarden.nl/uploads/brochure-nederland-paardenland-definitief.pdf

Sprang, H. van. (28-1-2016). *Het ecosysteem van de deeleconomie.* Geraadpleegd op 17-5-2017 van: http://www.marketingfacts.nl/berichten/ecosysteem-van-de-deeleconomie

Stigter, P. de. (19-6-2016), *Top 5: grootste hockeyclubs van Nederland,* geraadpleegd op 13-2-2017 van: https://hockey.nl/artikel/clubs/top-5-grootste-clubs-nederland/

Stiger, P. (16-2-2016), *Onderzoeksresultaten: surfen in Nederland,* geraadpleegd op 12-4-2017 van: http://www.surfpark.nl/surfen-in-nederland/

Vijfkrachtenmodel van Porter, (z.d.), geraadpleegd op 15-2-2017 van: http://5krachtenmodel.nl/

Voedingscentrum. (z.d.), *Warenwet,* geraadpleegd op 16-2-2017 van: http://www.voedingscentrum.nl/encyclopedie/trefwoord/warenwet.aspx

Zakelijk.infonu. (z.d.). *Wettelijke vereisten voor en beheer van jachthavens.* Geraadpleegd op 18-5-2017 van: http://zakelijk.infonu.nl/juridisch/8992-wettelijke-vereisten-voor-en-beheer-van-jachthavens.html

Bijlagen

Bijlage 1: Gesprek identiteit in steekwoorden

Wat vind je belangrijk binnen je organisatie?
Gelijkheid, openheid, flexibel zijn, op één lijn zitten, betrouwbaarheid, creativiteit, deskundigheid, vakmanschap, veelzijdigheid, duurzaamheid, ondernemend, eerlijkheid, enthousiasme, kennis en zorgvuldigheid.

Als je een top vier hiervan moet samenstellen, hoe ziet deze er dan uit?
Eenvoudig, betrouwbaar, ondernemend en veelzijdig.

Als we kijken naar de verschillende bedrijfsoriëntaties, in welk vak past HaarsHout dan?
Productgeoriënteerd → goed product verkoopt zichzelf, moeite met het aanprijzen, producteigenschappen zijn hoofdpunten

Marktgeoriënteerd → kansen bekijken, risico's nemen, slecht beeld van concurrenten

Heerst er binnen HaarsHout een familiecultuur?
Ja. Iedereen is gelijk. Samen werken aan iets moois.

Bijlage 2: Vragen en uitkomsten Value Proposition Canvas en Laddering

Horeca

U gaat een terras inrichten (met tafels en stoelen, e.d.), wat zijn de stappen die u doorloopt, van een leeg terras tot aan de opening?

Er moet overlegd worden met de gemeente om erachter te komen aan welke regels en eisen het terras moet voldoen. Ook wordt er georiënteerd. Er moet bepaald worden wat er met het terras uitgestraald moet worden. Meestal moet er een balans zijn tussen binnen en buiten en is het belangrijk dat het terras een verlengstuk is van het interieur binnen. Om inspiratie op te doen worden er beurzen bezocht en contacten gelegd met potentiële leveranciers. Uiteindelijk wordt er door twee of drie partijen een offerte opgemaakt.

Waarom heeft of wil u een terras?

Het hebben van een terras is een huidige trend. Het buiten eten is in Nederland steeds hipper. Ook zorgt een terras voor een verlenging van de binnenkant van de zaak. De eerste indruk is sneller en makkelijker gemaakt als de gast eerst het terras ziet. Een terras vergroot ook de omzetmogelijkheden. In Nederland wil iedereen buiten zitten bij ook maar de minste zonnestraal. Als bijvoorbeeld een restaurant geen terras heeft, is de kans groot dat met mooi weer de gasten ergens anders heen gaan. Ze zoeken terrassen op. Het kan dus een *boost* zijn voor het imago en je veel voordeel geven ten opzichte van de concurrenten.

Het terras is er ook om de gasten comfort te bieden. Zij willen op een mooie zomerse dag lekker in het zonnetje kunnen zitten. De gasten moeten ten slotte tevreden gehouden worden. “Zo moeten tafels en stoelen bijvoorbeeld zo min mogelijk wiebelen!”.

Tegen welke problemen/pijnpunten loopt u aan bij het inrichten van een terras?

Er zijn veel aanbieders van buitenmeubels, waardoor we soms door de bomen het bos niet meer zien. Daarbij komt ook nog is dat niet al het meubilair even weersbestendig is. Daardoor heeft het meubilair meer onderhoud nodig en dat brengt onnodige kosten met zich mee.

Het indelen van het terras is ook een kritisch punt. Het moet zo efficiënt mogelijk, zodat er het meeste geld verdiend kan worden.

Ook moet iedere avond na sluitingstijd het terras worden opgeruimd. Tafels en stoelen moeten aan elkaar worden vastgemaakt om diefstal en vandalisme te voorkomen. Na het seizoen moeten de meubels ook opgeslagen worden. Het opruimen van het meubilair kost altijd veel tijd en is een klusje wat het personeel niet graag doet. Het opslaan van de tafels en stoelen is ook lastig, omdat het vaak heel veel ruimte in beslag neemt.

Al met al blijft de investering die gedaan moet worden ook wel een dingetje. Het is voor vooral wat kleinere ondernemingen vaak een grote investering. Als meubilair dan ook nog eens niet duurzaam is en na twee jaar al vervangen moet worden, wordt het helemaal een probleem.

Welke risico’s brengt een terras met zich mee?

Het grootste risico van een terras is vandalisme en diefstal. De gemeente wil dat de openbare veiligheid niet in gevaar wordt gebracht en daarom moeten de meubels vastgemaakt worden. Een ander risico van een terras is dat de gasten nat worden als het weer omslaat. Dit kan wel opgelost worden door een overkapping of parasols te plaatsen.

Wat zijn de voordelen van een terras?
Het terras is datgene wat de gasten als eerst zien als ze langs een zaak lopen. Het is dus eigenlijk het visitekaartje van het bedrijf. Daarom is het belangrijk om er zo verzorgd mogelijk uit te zien. Een eyecatcher op het terras kan de gast verrassen. Een eyecatcher kan een bar zijn of een loungehoek, maar ook bijvoorbeeld bijzonder tafels of stoelen.

Op het terras worden door de gasten ook vaak impulsaankopen gedaan. Daarom staan er op tafel vaak kleine reclame bordjes van bijvoorbeeld een bepaalde biersoort die er weer is.

Jachthavens

U biedt, onder andere, vaararrangementen aan, wat wil u de gasten bieden?
We willen onze gasten een dagje uit aanbieden. Niet alleen maar kleine groepen maar ook grote groepen kunnen zo kennis maken met de watersport en beleven zo Nederland op een andere manier. Ook willen we ze een stukje comfort bieden als ze van boord komen. We willen een barbecue voor ze verzorgen op een gezellig terras waar ze nog kunnen nagenieten van de dag.

Welke stappen doorloopt u bij het inrichten van een terras bij bijvoorbeeld een barbecueplaats?
Eerst moet er gekeken worden naar de omgeving waarin het terras geplaatst wordt. De meubels moeten natuurlijk wel bij de sfeer passen. Dan wordt er gezocht naar iemand die geschikte meubels kan leveren. Meestal wordt er gekozen voor picknicktafels. Deze zijn simpel, zien er leuk uit en de tafel en de bank zitten aan elkaar vast. Zo kunnen gasten niet gaan slepen met losse stoelen.

Waar loopt u tegenaan bij het inrichten van het terras?
Het Hollandse weer is een grote risico factor. Tegenwoordig heeft Nederland niet veel mooie dagen meer dus een regenbui kan flink roet in het eten gooien.

Ook de kwaliteit van de picknicktafels op het terras is een pijnpunt. De tafels kunnen vaak niet tegen het Hollandse weer en gaan na een tijdje rotten, waardoor het gevaarlijk wordt om ze te gebruiken. Het komt soms zelfs voor dat de picknicktafels te klein zijn voor de grotere groepen. Er moet dan extra meubilair geregeld worden.

Wat zijn de voordelen van de arrangementen die u aanbiedt (varen incl. barbecue)?
Het organiseren van vaararrangementen zorgt voor meer inkomsten en naamsbekendheid voor de haven waar vandaan wordt uitgevaren. Daarbij kunnen mensen op een leuke en laagdrempelige manier kennis maken met het leven op het water, terwijl ze daarvoor niet gelijk een eigen boot moeten kopen.

Sportverenigingen

U gaat een terras inrichten. Welke stappen doorloopt u?
Er moet gezorgd worden voor tafels, stoelen en banken maar ook voor windschermen of een overkapping of parasols. Voor tafels en stoelen wordt er meestal in het netwerk van het bestuur rondgevraagd of op internet gezocht.

Wat wil u de leden bieden met een terras?
Het terras maakt het mogelijk voor de leden om in het mooie weer te genieten van de sporten die beoefend worden. Daarnaast is het altijd leuk als de leden het zo naar hun zin hebben, dat ze na het sporten nog even gezellig buiten blijven zitten. Dat de meubels comfortabel zijn is dan ook belangrijk. We willen leden natuurlijk niet op iets oncomfortabels laten zitten.

Tegen welke nadelige eigenschappen van een terras loopt u aan?
Na een dag sporten, bijvoorbeeld in het weekend, staan overal losse stoeltjes en tafels. Deze worden versleept tijdens wedstrijden en moeten aan het eind van de dag door het barpersoneel worden opgeruimd. Daar gaat een hoop tijd in zitten. Ook gebruiken supporters en sporters de stoelen en tafels weleens als tribune. Ze gaan er dan op staan om goed zicht te hebben op de wedstrijd. De meubels moeten daar ook wel tegen kunnen. Het liefst moeten tafels en stoelen nagenoeg onderhoudsvrij zijn, zodat daar niet veel omkijken naar is. Ook is niet al het meubilair veilig en geschikt voor kinderen. Dat is wel belangrijk.

Wanneer is het terras bij uw sportvereniging succesvol?
Als sporters speciaal nog even blijven hangen na het sporten op het terras omdat ze het prettig en comfortabel vinden.

Wat zijn de voordelen van een terras bij uw sportvereniging?
Bezoekers van de club kunnen wat eten en drinken op het terras terwijl ze van het weer en de sport genieten. Dit zorgt indirect weer voor verhoging van de omzet. Daarbij draagt een terras bij aan het clubgevoel. Sporters kunnen er met elkaar blijven hangen na een wedstrijd of training.

Gemeenten

U gaat de openbare ruimte inrichten (met tafels, bankjes, e.d.), wat is het doel?
Het voornaamste doel is het straatbeeld van de gemeente verbeteren. Een nette openbare ruimte, zorgt voor een goede indruk van de gemeente. Daarbij willen we de inwoners en bezoekers een plek bieden om te ontspannen. Dit kan bijvoorbeeld in een park of op een plein.

Welke voordelen ervaart u?
De gemeente heeft veel invloed op het inrichten van de buitenruimte. Zo wordt er vaak gekozen om eenheid te creëren in het straatbeeld. Dat oogt rustig en opgeruimd. De openbare ruimte is dan echt de eerste indruk van de gemeente.

Bij het inrichten van bijvoorbeeld een park, kan de duurzaamheid van meubels doorslaggevend zijn. Een duurzame gemeente is goed voor het imago maar ook voor het milieu.

Openbare ruimten bieden ook de mogelijkheid om evenementen te organiseren voor de inwoners en bezoekers.

Tegen welke pijnpunten loopt u aan bij het inrichten van openbare ruimten?
Op veel plekken, zoals in parkjes en bossen, verzamelen hangjongeren zich. Soms doen ze niks, maar er zit altijd wel een rotte appel tussen die dingen vernield. Daarnaast moeten de openbare ruimten wel onderhouden worden. Dat wil niet altijd lukken omdat de capaciteit er niet voor is.

Wanneer is een openbare ruimte succesvol?
Als de inwoners op hun gemak kunnen genieten van de leefomgeving en als ze er met plezier gebruik van maken. Het is belangrijk dat eigen inwoners zich op hun gemak voelen in hun eigen omgeving.

Rookruimte

U gaat een rookruimte inrichten, welke stappen doorloopt u?
Er moet eerst gekeken worden waar de ruimte wordt ingericht, binnen of buiten. Als er binnen een rookruimte wordt aangelegd, moet die ruimte voldoen aan bepaalde eisen en moet er goede afzuiging aanwezig zijn. Ook is het voor de werknemer wel prettig als er asbakken staan en als ze even kunnen zitten aan een tafel of op een bank.

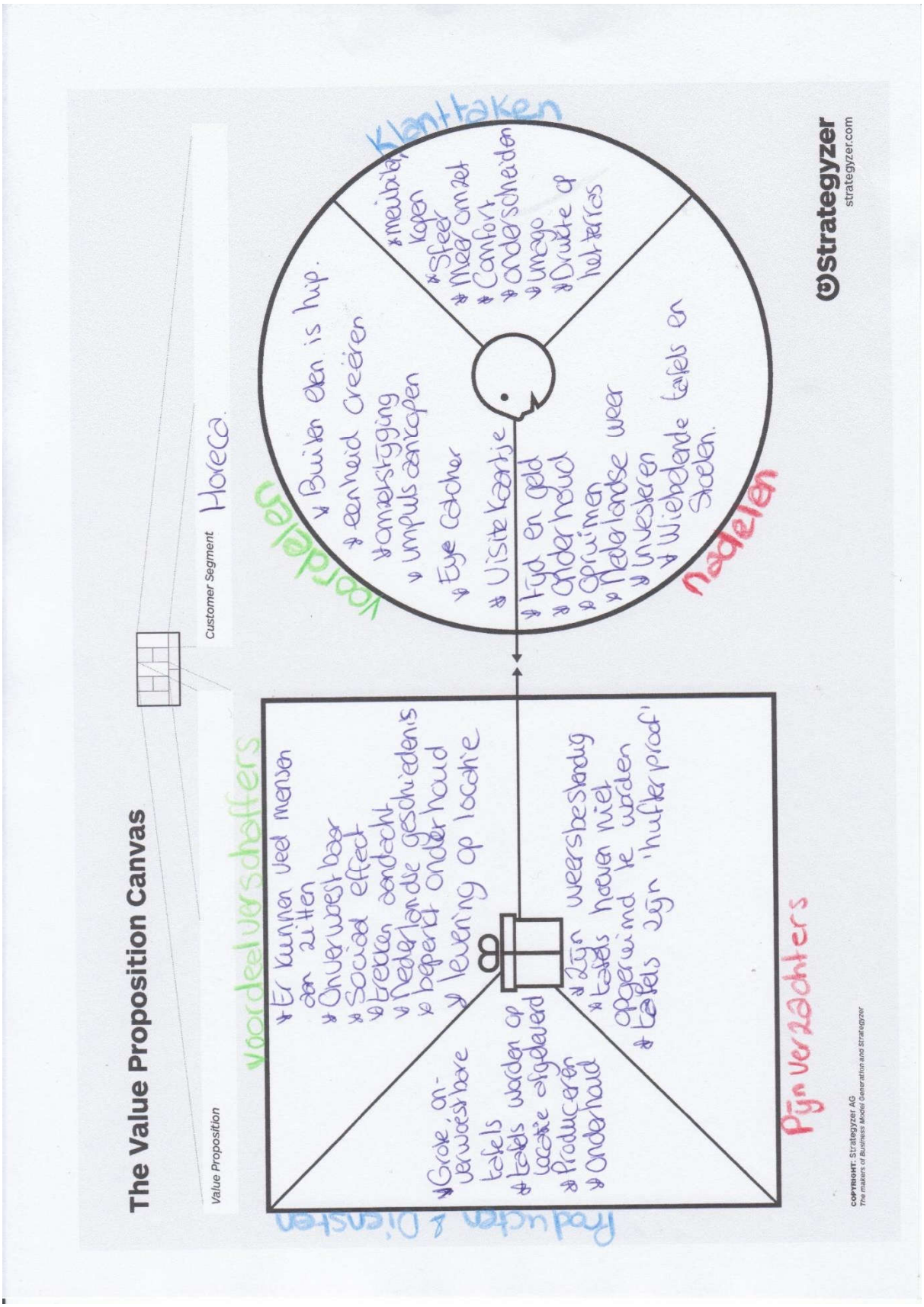
Wat wil u uw werknemers bieden met een rookruimte?
Een schone plek om te roken. Dit zorgt er ook voor dat de werkomgeving voor niet-rokende werknemers aangenamer wordt.

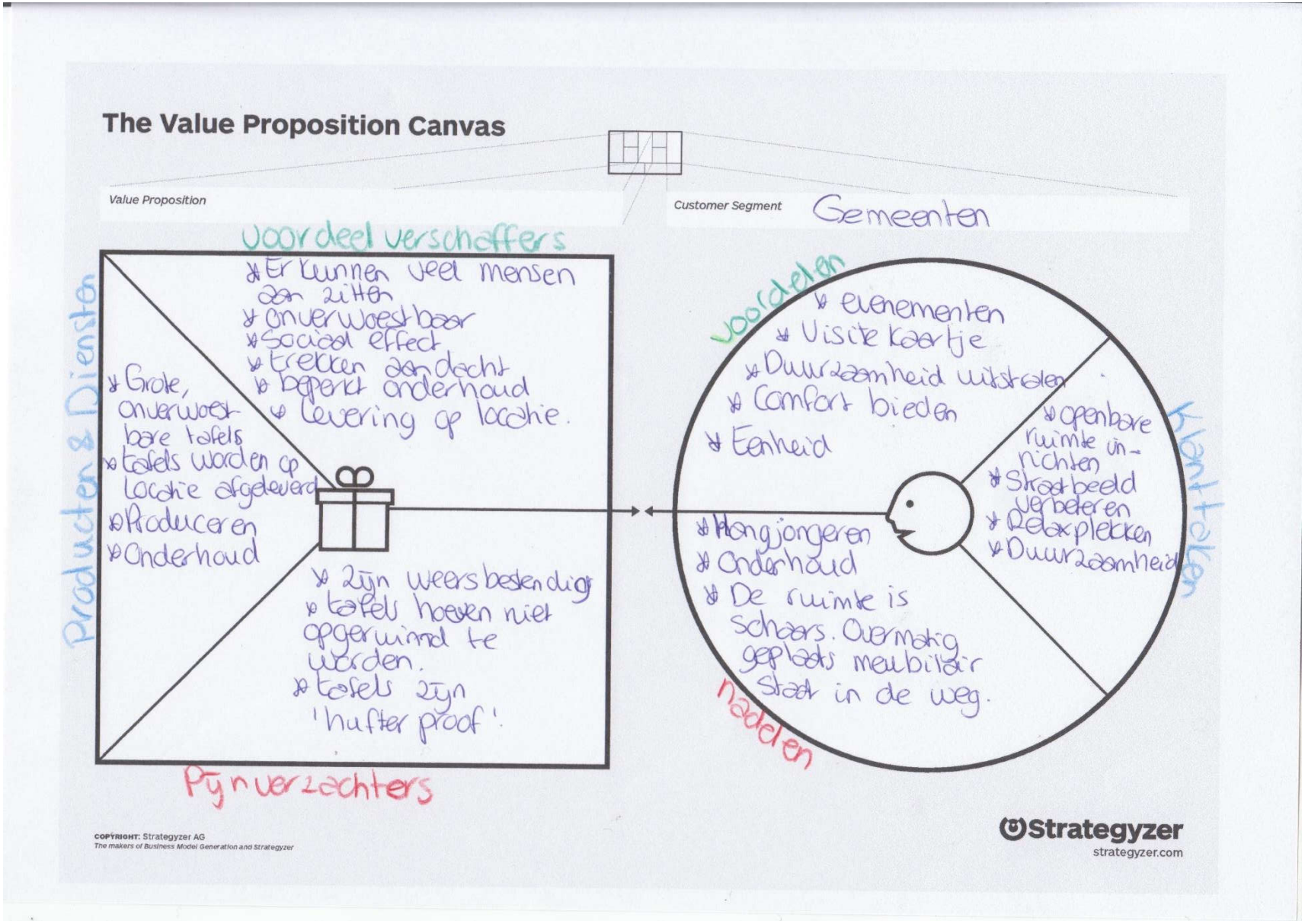
Welke nadelen komt u tegen bij het inrichten van een rookruimte?
Er moet eerst besloten worden of de rookruimte binnen of buiten komt. Als er een ruimte binnen komt, moet er een vergunning aangevraagd worden en er moet een speciale afzuiging geplaatst worden. Ook zijn er altijd nog niet-rokende medewerkers die gaan klagen over de stank.

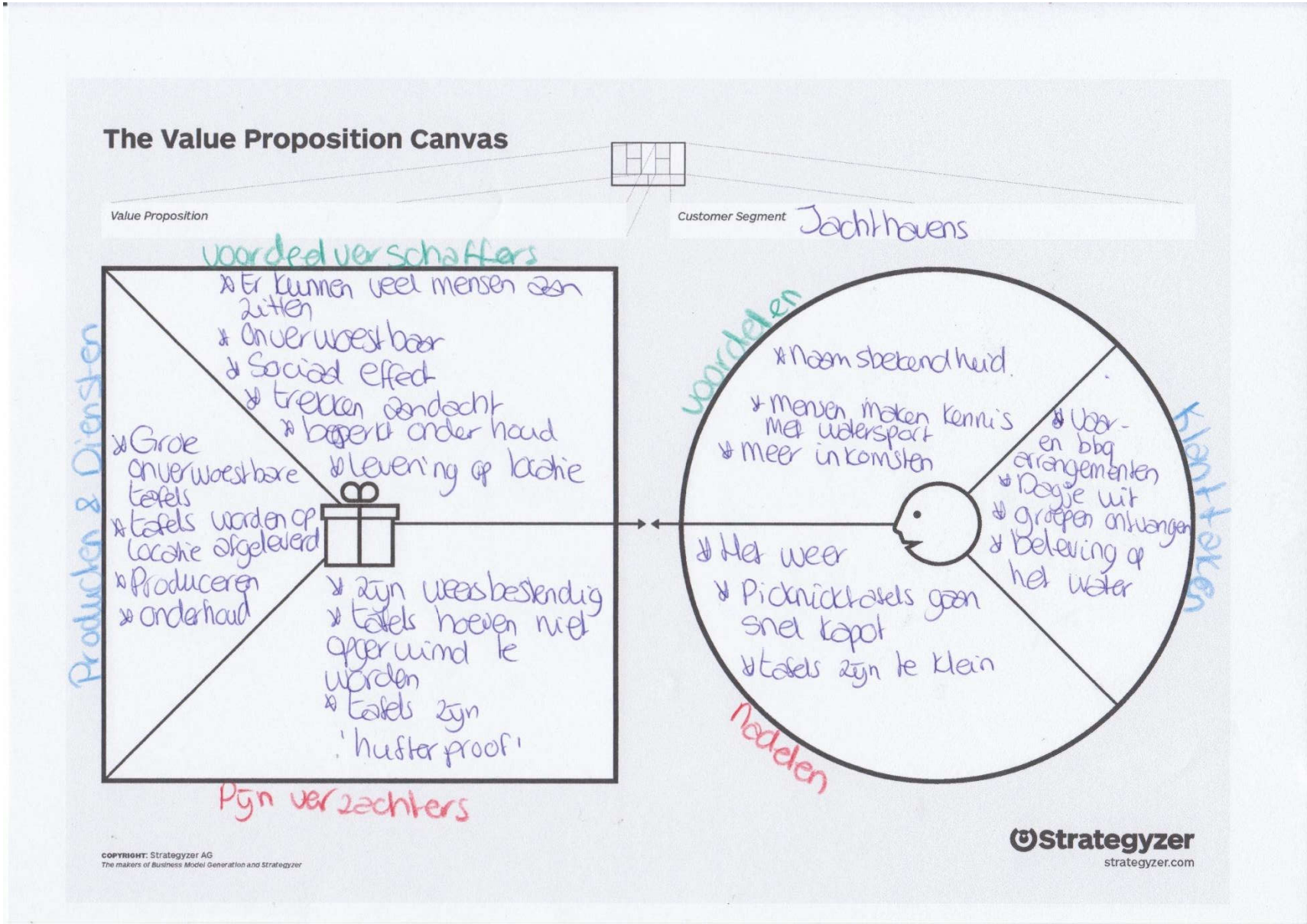
Wat zijn de voordelen van een rookruimte bij uw bedrijf?
Er staan geen rokende medewerkers meer voor de deur van het gebouw. Dit geeft al een betere eerste indruk. Daarbij kunnen medewerkers roken en hebben niet-rokers er zo min mogelijk last van. Dat zorgt voor interne rust en tevredenheid

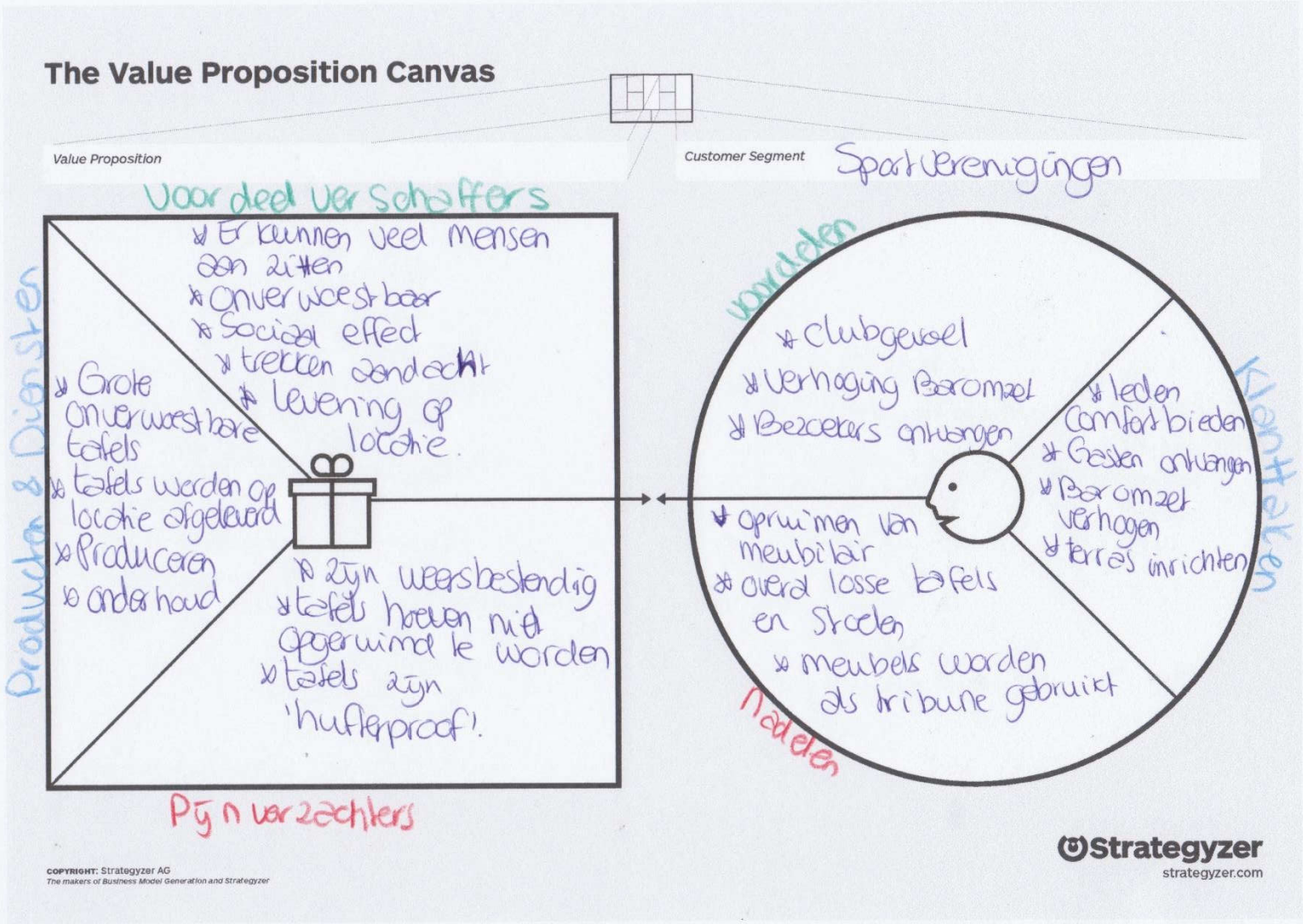
Bijlage 3: Overzicht van associaties

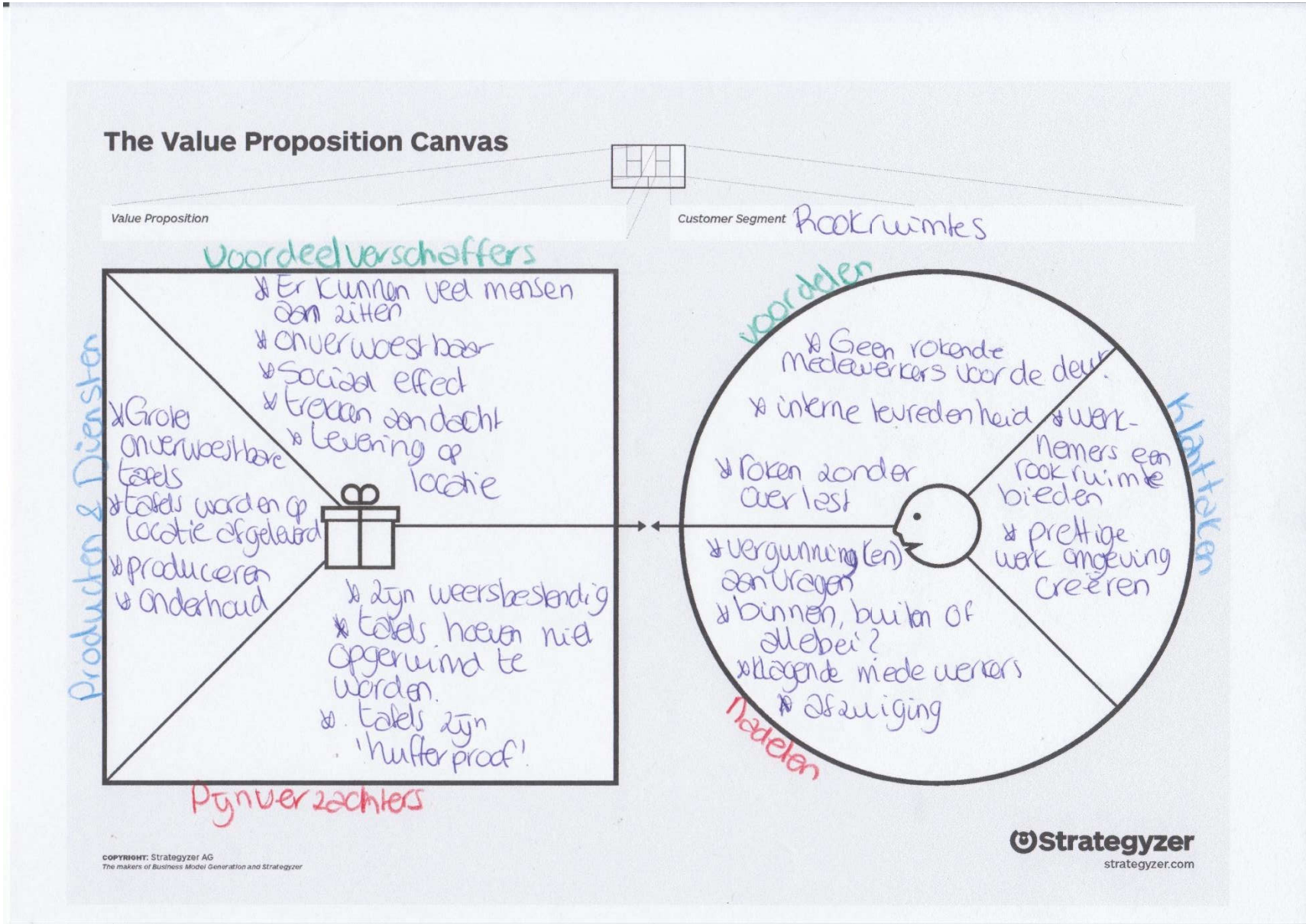
Bijlage 4: Value Proposition Canvas




The Value Proposition Canvas
Value Proposition
Customer Segment
Gemeenten
voordeel verschaffers
Er kunnen veel mensen aan zitten
onverwoestbaar
Sociaal effect
Trekken aandacht
beperkt onderhoud
Levering op locatie.
Producten & Diensten
Grote, onverwoestbare tafels
tafels worden op locatie afgeleverd
Produceren
Onderhoud
Zijn weersbestendig
tafels hoeven niet opgeruimd te worden.
tafels zijn 'hufter proof'.
Pijnverzachters
voordelen
evenementen
Visite kaartje
Duurzaamheid uitstralen
Comfort bieden
Eenheid
openbare ruimte inrichten
Straatbeeld verbeteren
Rekreatieplekken
Duurzaamheid
Hangjongeren
Onderhoud
De ruimte is schaars. Overmatig geplaats meubilair staat in de weg.
nadelen
klanttekens
COPYRIGHT: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer
Strategyzer
strategyzer.com


The Value Proposition Canvas
Value Proposition
Customer Segment
Jachthavens
voordeelverschaffers
Er kunnen veel mensen aan zitten
Onverwoestbaar
Sociaal effect
trekken aandacht
beperkt onderhoud
Levering op locatie
Producten & Diensten
Grote onverwoestbare tafels
tafels worden op locatie afgeleverd
Produceren
onderhoud
zijn weersbestendig
tafels hoeven niet opgeruimd te worden
tafels zijn 'hufterproof'
Pijn verzachters
voordelen
Naamsbekendheid
Mensen maken kennis met elkaar
meer inkomsten
Voor- en bbq arrangementen
Regie uit groepen ontvangen
Beleving op het water
klanttekens
Het weer
Picknicktafels gaan snel kapot
tafels zijn te klein
nadelen
Strategyzer
strategyzer.com
COPYRIGHT: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer


The Value Proposition Canvas
Value Proposition
Customer Segment
Sportverenigingen
Voordeel verschaffers
Er kunnen veel mensen een zitten
Onverwoestbaar
Sociaal effect
trekken aandacht
Levering op locatie.
Grote onverwoestbare tafels
tafels worden op locatie afgeleverd
Produceren
onderhoud
zijn weersbestendig
tafels hoeven niet opgeruimd te worden
tafels zijn 'hufleproof'.
Pijn verzachters
Producten & Diensten
voordelen
clubgevoel
Verhoging Baromzet
Bezoekers ontvangen
leden Comfort bieden
Gasten ontvangen
Baromzet verhogen
terras inrichten
opruimen van meubilair
overal losse tafels en stoelen
meubels worden als tribune gebruikt
nadelen
Klantkenmerken
COPYRIGHT: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer
Strategyzer
strategyzer.com

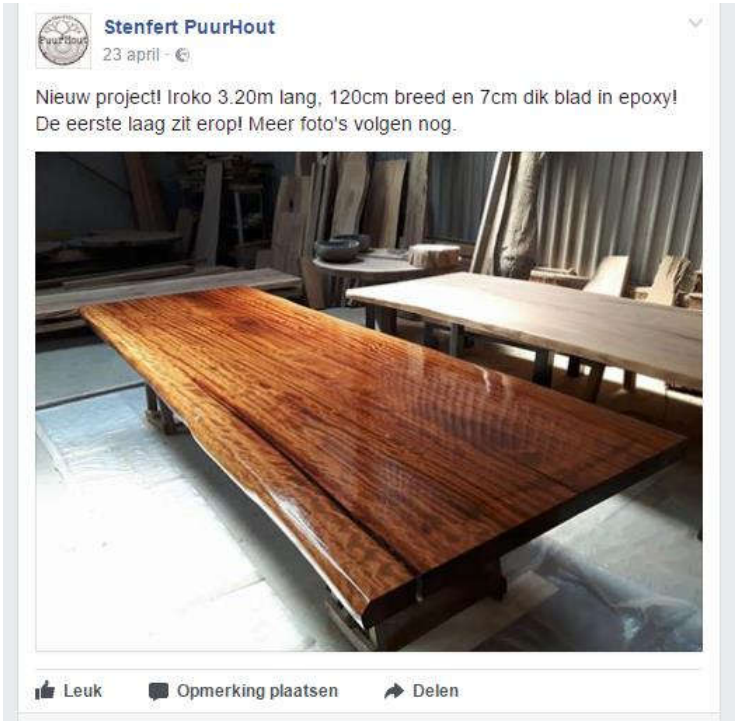

The Value Proposition Canvas
Value Proposition
Customer Segment
Rookruimtes
Voordeelverschaffers
Er kunnen veel mensen aan zitten
onverwoestbaar
Sociaal effect
Trekken aandacht
Levering op locatie
Grote onverwoestbare tafels
Tafels worden op locatie afgeleverd
produceren
onderhoud
zijn weersbestendig
tafels hoeven niet opgeruimd te worden.
tafels zijn 'hufterproof'
Producten & Diensten
Pijnverzachters
voordelen
Geen rokende medewerkers voor de deur.
interne tevredenheid
roken zonder overlast
vergunning(en) aanvragen
binnen, buiten of allebei?
klagende miedewerkers
afwijzing
Werk-nemers een rookruimte bieden
prettige werk omgeving creëren
klanttekenen
nadelen
Strategyzer
strategyzer.com
COPYRIGHT: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

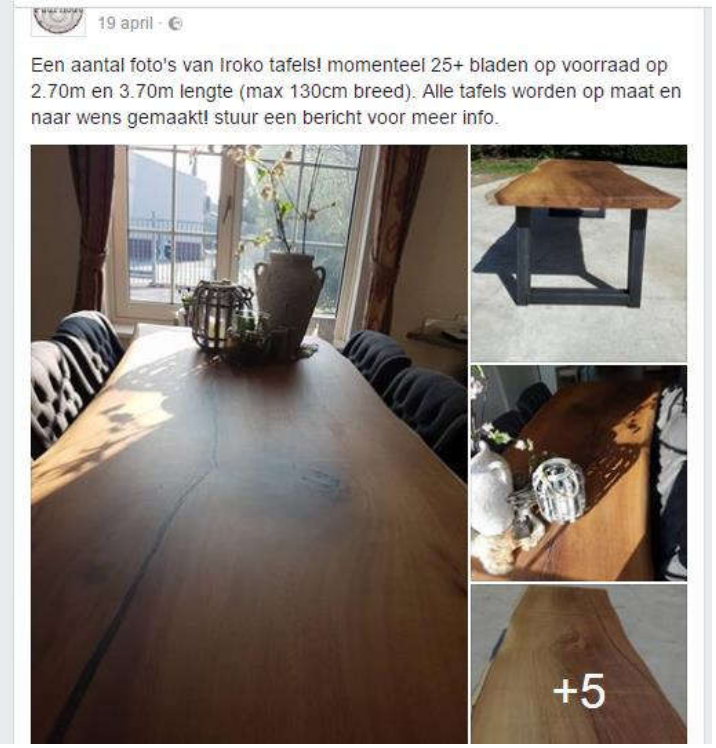
Bijlage 5: Uitingen concurrenten

Stenfert Puurhout

Website:

Facebook





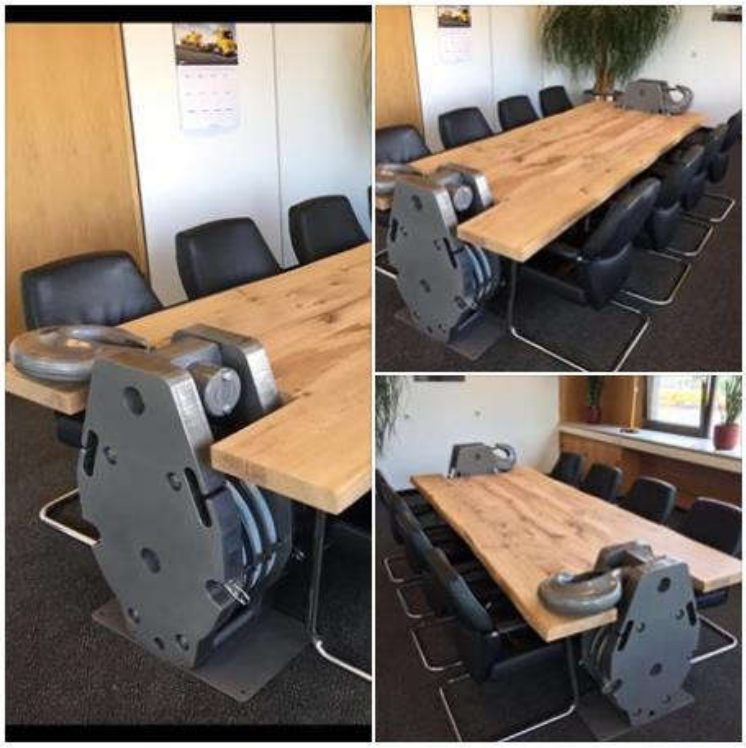
Zwaartafelen

Website

Facebook

Zwaartafelen heeft 3 nieuwe foto's toegevoegd.
9 juni om 14:50 ·

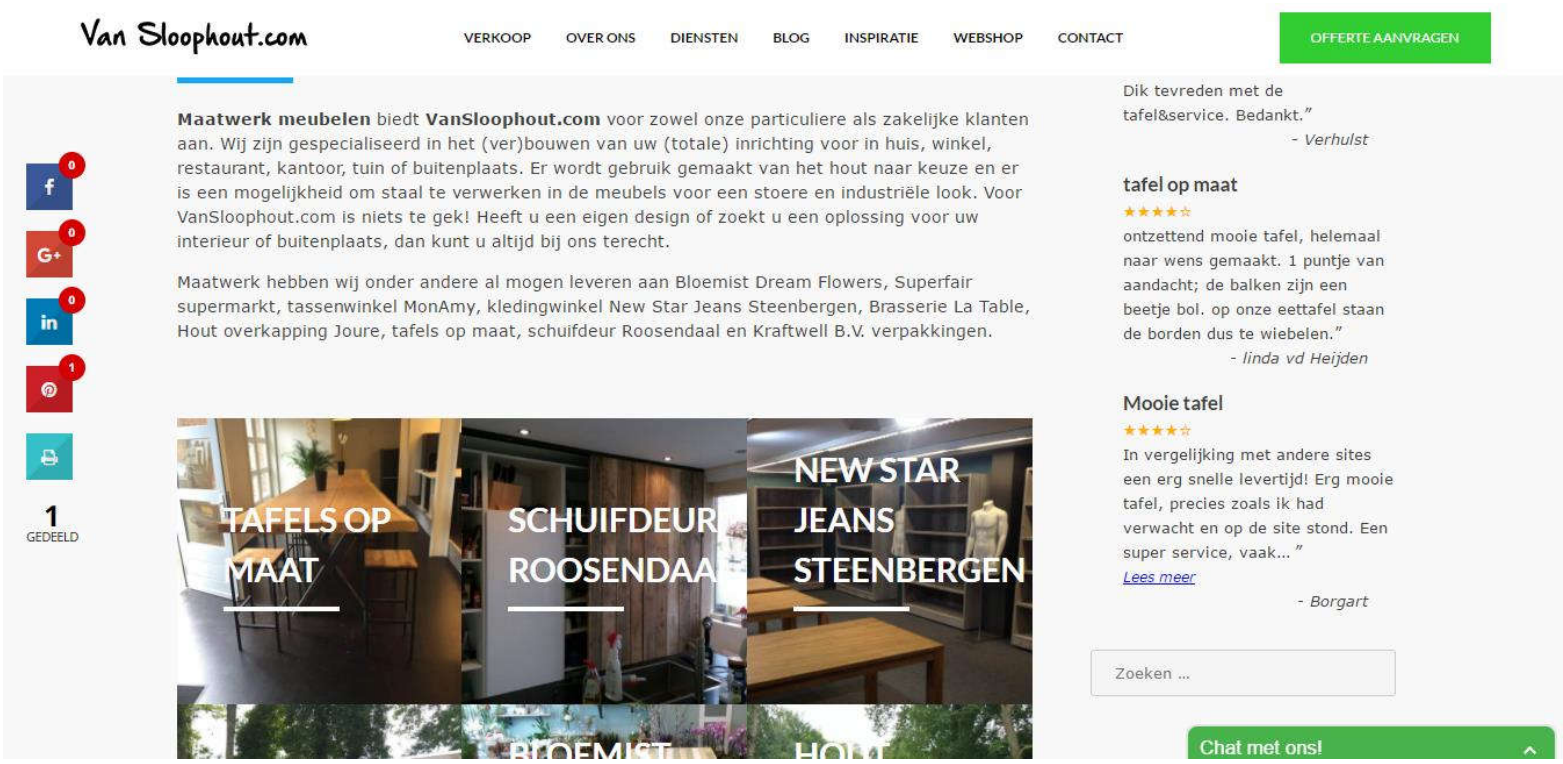
Te gekke opdracht aan de haak geslagen!



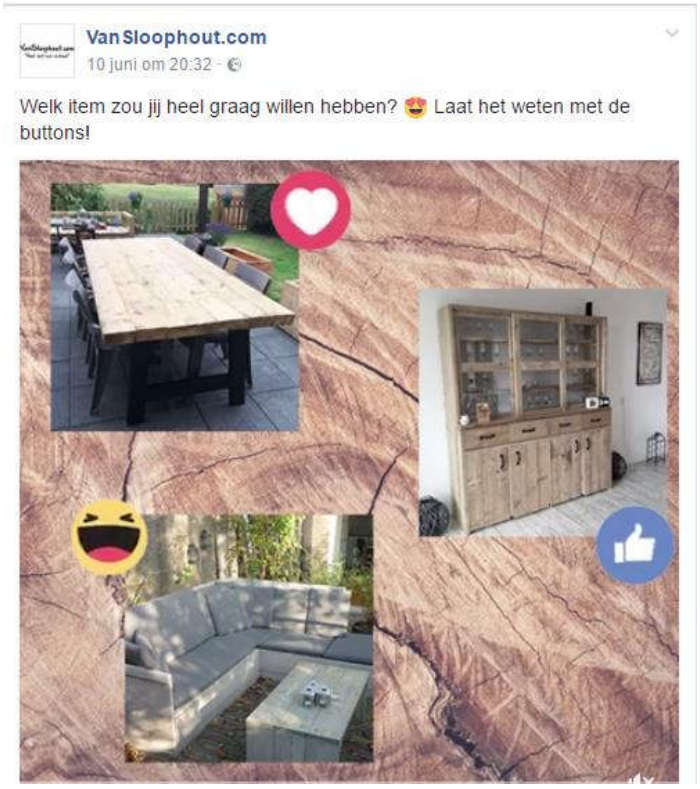
Mooi combi zo met de jaren 30 woning om de tafel heen...

Vansloophout.com

Website



Facebook



vanSloophout.com zomers.
5 juni om 13:29 ·

Wil jij van de zomer genieten vanuit jouw eigen loungebank? Geef je wensen door en wij maken de bank van je dromen 😍☀️

=page_internal

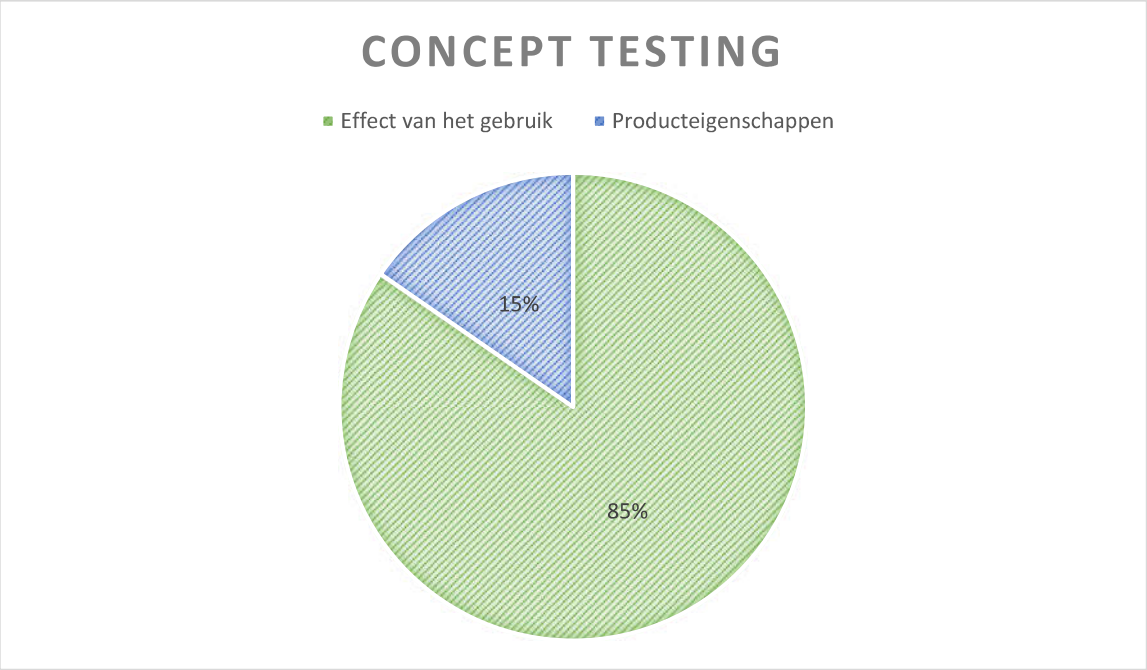
Bijlage 6: Concept test

Test I:

Als ik tafels/stoelen/banken ga kopen voor op het terras/buitenruimte wil ik geïnformeerd worden over:

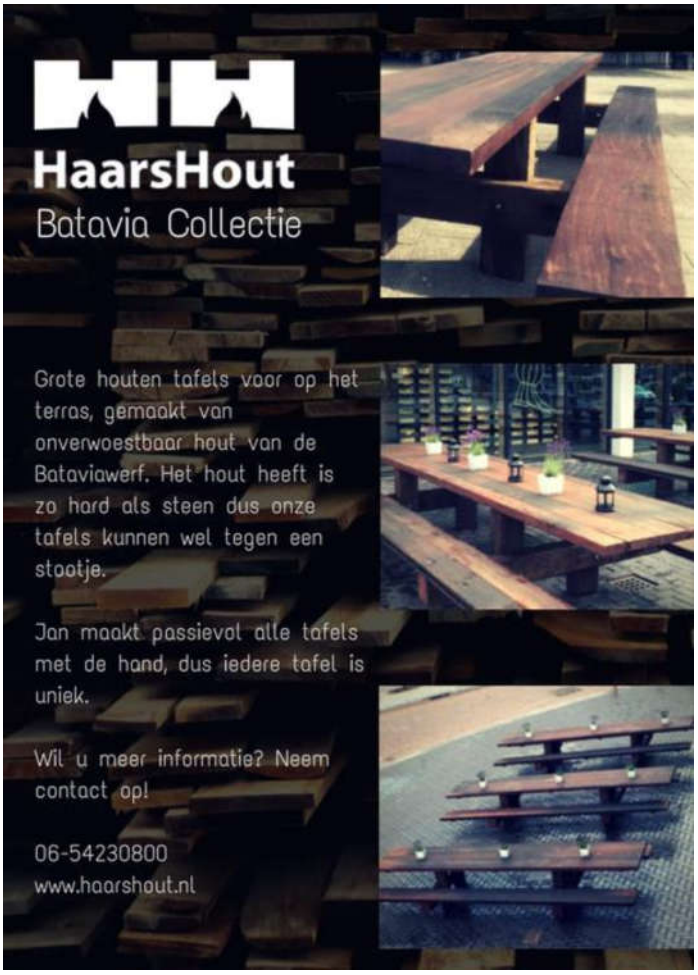
- De eigenschappen, het verhaal en de achtergrond van het product
- Het effect van het gebruik op het dagelijks leven

Uitkomst:



Welk van onderstaande flyers spreekt u het meest aan?

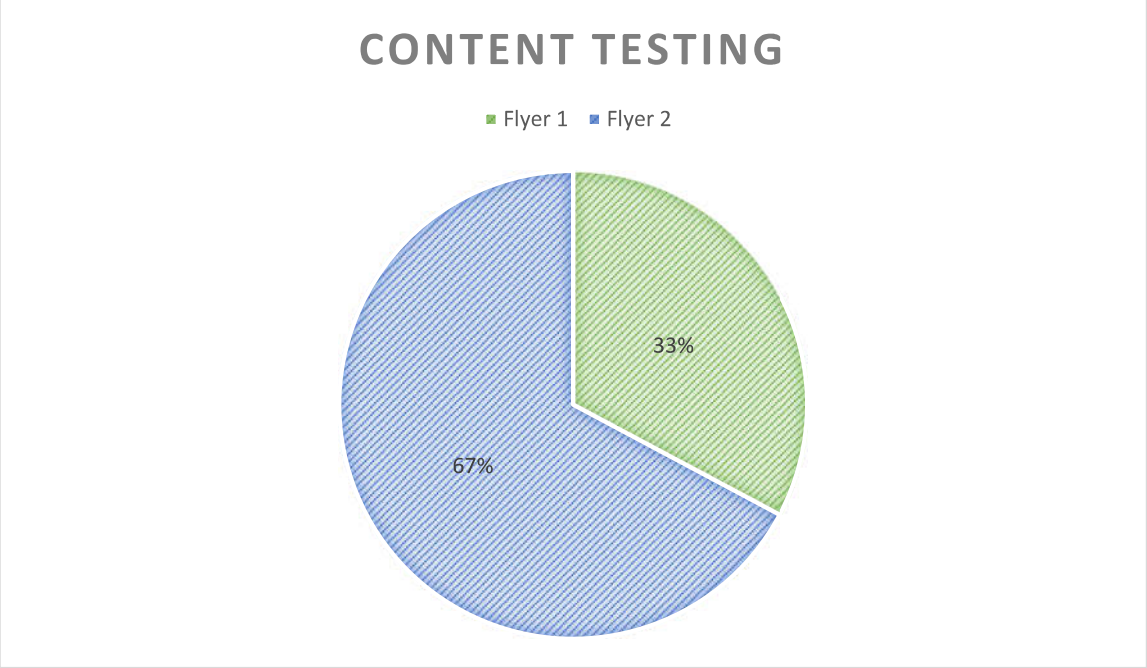
De flyers zien er hetzelfde uit, alleen de tekst is anders. Kies de flyer die u het meest aanspreekt!



Flyer 1

Flyer 2

Uitkomst:



Test II

HaarsHout biedt sinds kort grote exclusieve tafels aan, gemaakt van speciaal hout. Deze tafels worden onder een speciale collectie op de markt gebracht, omdat er in de toekomst meer tafels gemaakt worden, maar dan van andere houtsoorten. De naam van die collectie klinkt als volgt: De HaarsHout Collectie.

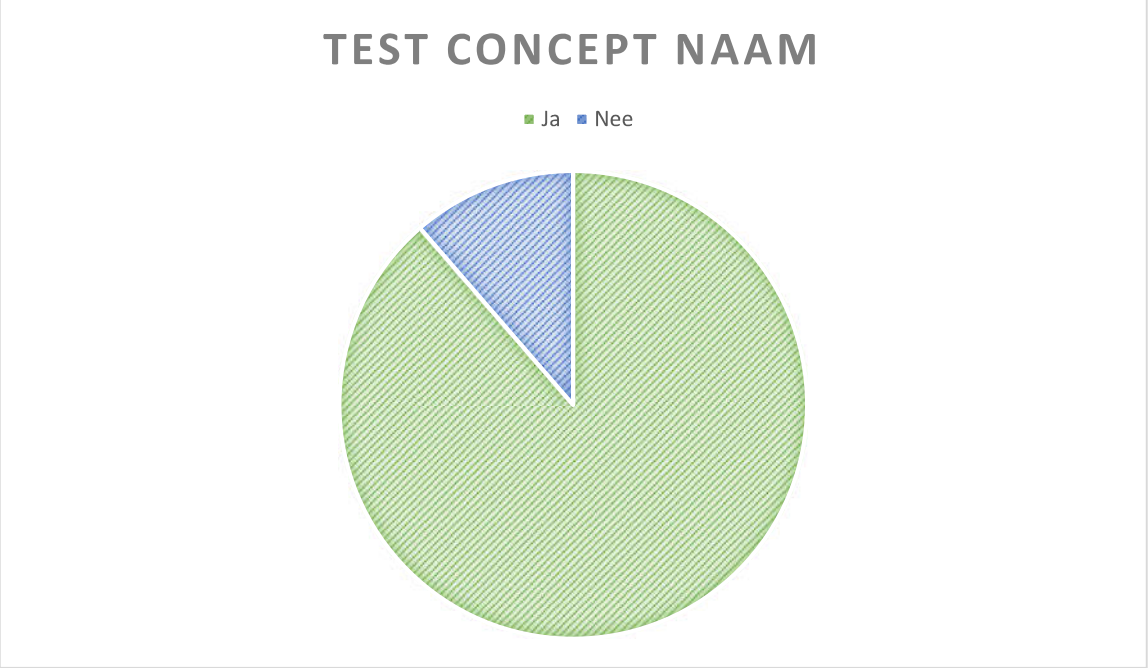
Vandaag kijken we naar de tafel met de naam: De Batavia. De Batavia is gemaakt van hout dat jarenlang als damwand bij de Bataviawerf heeft gefungeerd. Het verhaal achter ons product vertellen wij dan ook op deze manier:

De Bataviawerf. Waar jarenlang gewerkt is aan een stukje vaderlandse geschiedenis, waar jarenlang gewerkt is aan het VOC-schip De Batavia zoals wij die vandaag de dag kennen. Een schip wat in de geschiedenis van onze economie een belangrijke rol heeft gespeeld op een plek waar de gouden eeuw nog ervaren, geroken en geproefd kan worden.

Die plek is ook de basis van onze Batavia tafel. In weer en wind heeft het hout de Bataviawerf als damwand beschermd. Jarenlang heeft het hout onder water moeten strijden tegen het geweld van de golven, waardoor het zo hard is geworden als steen. En wij… wij maken daar tafels van. Tafels groot genoeg om met z'n allen aan te zitten, tafels stevig genoeg om op te springen, tafels op mee te pronken en tafels die niet bang zijn voor een regenbuitje.

Vindt u de naam: De HaarsHout Collectie passen bij het concept?

De uitkomst



Bijlage 7: Flyer ‘De Batavia tafel’

Bijlage 8: E-mail nieuwsbrieven

Fase I: Verkoop

*Ahoy ***Naam klant****!

Bedankt voor je aankoop. Wat is 'ie groot hè, onze Batavia tafel uit De HaarsHout Collectie? Binnenkort is hij van jou!

Gefeliciteerd!

We hebben inmiddels de mooiste planken uitgezocht en gaan nu met uiterste zorg de tafel voor u maken. Dat doen we met de hand, dus het kan even duren voor hij eindelijk bij u op het terras staat. De planken zijn namelijk zo hard, dat we voorzichtig moeten zijn met ons gereedschap.

We houden je natuurlijk op de hoogte van de productie van jouw tafels. Ook willen we je wijzen op de mini documentaire op onze website www.haarshout.nl. Hier zie je hoe onze tafel zijn weg van plank tot terras aflegt!

We horen elkaar snel weer!

Groeten,

Jan Wieman
HaarsHout

Toevoegen: link naar filmpjes en foto's van de eerste stappen van het productieproces

Fase 2: halverwege

*Ahoy ***Naam klant****!

Een tijdje geleden zijn we gestart met het maken van jouw unieke Batavia tafel en daarom willen we je even op de hoogte houden!

We zijn al halverwege! Goed hè? Het begint al aardig op te schieten. Heb je al een plekje vrij gemaakt op het terras? Hij verdient een mooi plekje hoor!

We gaan weer gauw verder! De volgende keer maken we een afspraak voor de levering! Ondertussen kun je de minidocumentaire op onze website www.haarshout.nl volgen! Hier zie je hoe een tafel alle stappen van de productie doorloopt!

Tot snel!

Groeten,

Jan Wieman
HaarsHout

Toevoegen: link naar mini documentaire en foto's van het proces

Fase 3: Aflevering

*Ahoy ***Naam klant****!

Het is gelukt!

Jouw Batavia tafel is klaar!

Daarom willen we snel een afspraak met je maken om de tafel bij jou op het terras te komen zetten. We zullen daarom zo snel mogelijk contact met je opnemen!

Heb je de mini documentaire op onze website www.haarshout.nl al gezien? Daar laten we zien hoe de Batavia tafel tot stand komt!

Mij hoor je zo snel mogelijk!

Groeten,

Jan Wieman
HaarsHout

Toevoegen: link naar filmpjes en foto's van het eindresultaat

Bijlage 9: Certificaat ‘De Batavia’

Bijlage 10: Bedrijfsbeoordeling

#6 BEOORDELING FORMULIER BEDRIJFSBEGELEIDER

De opleiding wil graag van jouw bedrijfsbegeleider een oordeel over een aantal van jouw beroepsvaardigheden en competenties. Deze beoordeling wordt meegewogen in jouw eindbeoordeling. Wij verzoeken je daarom dit formulier na afloop van het afstuderen door jouw bedrijfsbegeleider in te laten vullen en aan jou terug te geven. Vervolgens dien je dit formulier in te leveren bij je afstudeerbegeleider. Indien de ruimte op het formulier te klein is om het oordeel toe te lichten, kan de bedrijfsbegeleider zijn/haar toelichting op een aparte bijlage bij dit formulier voegen.

Normering			
Goed (G) (voldoet boven verwachting)	Voldoende (V) (voldoet aan verwachting)	Onvoldoende (O) (voldoet niet aan verwachting)	Niet van toepassing (N.v.t.)

Student

Naam: Eva Breugelmans

Studentnummer: 0851047

Opleiding: Communicatie

Is de student voldoende en snel wegwijs geworden in het bedrijf?

Oordeel: G/(V)/OV/N.v.t.

Toelichting: 'ja maar zo groot zijn we niet.

Heeft de student in het bedrijf draagvlak weten te verkrijgen en te behouden voor het afstudeeronderwerp, de gekozen oplossingsrichting, het uitgewerkte concept en de bijbehorende content bij alle (direct en indirect) betrokkenen?

Heeft de student zich binnen het bedrijf ontwikkeld tot een expert op het afstudeeronderwerp?
(Heeft de student zich de materie van de opdracht eigen gemaakt?)

Oordeel: (G)/V/OV/N.v.t.

Toelichting: Ondanks dat Eva er veel alleen voorstond, heeft ze zich volledig kunnen verdiepen in de materie van de tafel en de toekomstige doelgroep.

30

Heeft de student de betrokkenen overtuigd van de kwaliteit en de haalbaarheid van de ontwikkelde oplossingen?

Oordeel: G/V/OV/N.v.t.

Toelichting: Het is geen makkelijk concept, maar wij hebben het gevoel dat met ole leidraad die wij van Eva gehad hebben de haalbaarheid een stuk dichterbij licht.

Wat is uw oordeel over de professionaliteit en beroepshouding van de student?

Oordeel: G/V/OV/N.v.t.

Toelichting: Eva is een streber, niet snel tevreden over zichzelf en blijft zoeken naar andere invalshoeken met straks meer ervaring wordt ze vast een topper

Bent u tevreden met het eindresultaat van de afstudeeropdracht?

Oordeel: G/V/OV/N.v.t.

Toelichting: Met Eva afgesproken dat ze de uitwerking ook gaat doen wij hebben niet de kennis die Eva hierop heeft

Deze beoordeling is ingevuld door:

Naam: J Wieman Bedrijf: Haarshaut Handtekening:

Datum: 14-6-2017