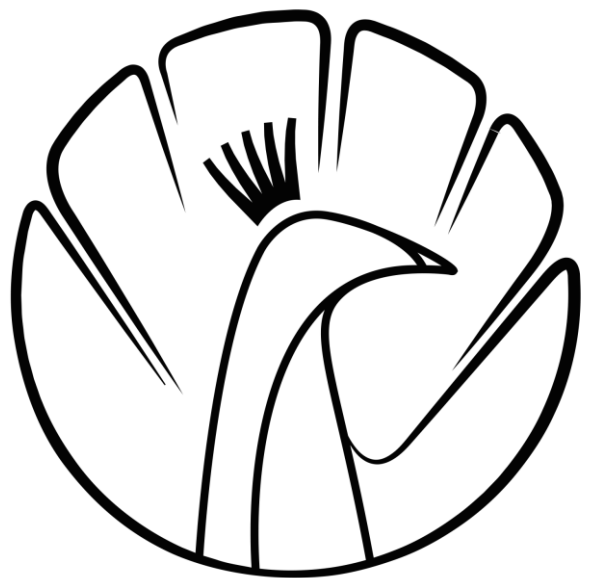


THESISRAPPORT

“Een vernieuwde communicatiestrategie waardoor de merkbeleving van Paviljoen Vogeleiland vergroot wordt.”



Paviljoen Vogeleiland

Onderzoeks- en adviesrapport waarbij de communicatiestrategie de merkbeleving vergroot om zo een verhoging van het aantal bezoekers te bewerkstelligen.

Deventer, 26 april, 2017

Auteur: B.G. Sluijs
Student nummer: 338481
e-mailadres: 338481@student.saxion.nl

Opdrachtgever: S.S.J. Verwoolde
Paviljoen Vogeleiland

Eerste examinerator: Justin Meerenburgh
Tweede examinerator: Sophie van den Broecke – Binet
Onderzoekdocent: Desiree Logger
Opleiding: Hoger Toeristisch & Recreatief Onderwijs
Organisatie: Saxion University of Applied Sciences
Afstudeerperiode: februari tot en met augustus 2017

VOORWOORD

Voor u ligt de thesis welke geschreven is in opdracht van Paviljoen Vogeleiland te Deventer. Deze thesis is de afronding van mijn HTRO-opleiding aan Saxion University of Applied Sciences.

Dit adviesrapport geeft inzicht in het effectief en efficiënt inrichten van de communicatiestrategie van Paviljoen Vogeleiland. Het advies is gebaseerd op onderzoeksresultaten. In deze thesis is onderzoek gedaan naar het imago van de organisatie en de wensen en behoefte van de doelgroep ten aanzien van communicatiestrategie. De opdrachtgever wil weten hoe hij de merkbeleving onder de inwoners van Deventer kan vergroten om zo het aantal bezoekers te vergroten en uiteindelijk meer omzet kan genereren.

Ik wil beginnen bij het bedanken van Justin Meerenburgh, zijn kennis, tijd en geduld heeft bijgedragen aan het opstellen van dit rapport. Zijn ondersteuning en feedbackmomenten hebben mij enorm geholpen moeilijkheden te overwinnen gedurende dit semester. Daarnaast wil ik Shermal Verwoolde bedanken voor zijn vertrouwen. Zijn vertrouwen in mijn kunnen heeft mij gemotiveerd deze thesis waardevol te maken voor zijn organisatie. Verder wil ik onderzoekdocent Desiree Logger bedanken voor haar tijd, kennis en ondersteuning van de onderzoeksopzet, ook buiten consult uren om heb ik haar mogen benaderen. Tenslotte wil ik de alle respondenten bedanken voor de moeite en tijd die zij hebben gestoken in het creëren van waardevolle data.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Deventer, augustus 2017

Brandon Sluijs

Deze thesis is geschreven in opdracht van Paviljoen Vogeleiland. Het stadspark Vogeleiland bestaat al meer dan honderd jaar en in de jaren negentig zijn hier horecafaciliteiten gebouwd. In het najaar van 2014 zijn de horecafaciliteiten overgenomen door Shermal Verwoolde. Door zijn achtergrond in de begeleiding van jongeren heeft hij naast Paviljoen Vogeleiland een begeleidingsdienst opgericht waarbij jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt, vierentwintig uur worden begeleid. De dagbestedingsinvulling wordt veelal bij Paviljoen Vogeleiland uitgevoerd. Op het moment van schrijven zijn de bezoekersaantallen volgens de opdrachtgever niet hoog genoeg. De eigenaar loopt omzet mis omdat hij net als zijn concurrenten vist in dezelfde vijver. Het uitvoeren van een onderzoek naar het vergroten van de merkbeleving onder de inwoners van Deventer om zo een verhoging van het aantal bezoekers te bewerkstelligen moet ervoor zorgen dat de omzet uiteindelijk stijgt. De uitkomsten van dit onderzoek fungeren als basis voor het advies. In deze thesis is kwantitatief onderzoek en kwalitatief onderzoek uitgevoerd om het interne en externe imago van de organisatie in beeld te brengen, de wensen en behoefte van de doelgroep duidelijk te maken en is de concurrentie geanalyseerd om het onderscheidend vermogen van Paviljoen Vogeleiland te bepalen.

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de huidige positie van Paviljoen Vogeleiland en daarbij de wensen en behoefte van de doelgroep ten aanzien van communicatiestrategie in beeld te brengen. Hierbij is er een hoofdvraag geformuleerd en zijn er deelvragen opgesteld. De onderzoeksresultaten hebben uiteindelijk geholpen de deelvragen te beantwoorden zodat de huidige positie van Paviljoen Vogeleiland in kaart is gebracht. Allereerst is er deskresearch toegepast om de gewenste identiteit, werkelijke identiteit en fysieke identiteit te bepalen zodat het imago van de organisatie blootgelegd kan worden. Om dit goed te kunnen formuleren is er een theoretisch kader opgesteld waarbij definities en kernbegrippen, voortgekomen aan de hand van de adviesvraag worden gepresenteerd. Ook wordt de samenhang tussen deze begrippen beschreven. Daarnaast is er een concurrentieanalyse uitgevoerd waarbij voornamelijk is gekeken welke communicatiemiddelen de concurrent gebruikt, wat de boodschap is en hoe de concurrent in contact blijft met de doelgroep. Er is geconcludeerd dat de concurrent veelal dezelfde kanalen als Paviljoen Vogeleiland gebruikt. Alle concurrenten beschikken over een website. Daarnaast gebruiken alle concurrenten Facebook en mond-tot-mondreclame. Het merendeel van de concurrenten gebruikt krantenartikelen om haar doelgroep te bereiken. Een kwart van de concurrenten hanteert een digitale nieuwsbrief om in contact te blijven met de doelgroep. De boodschap van de concurrent is gelijk aan die van Paviljoen Vogeleiland en bestaat veelal uit een afbeelding (eten/drinken) met een bijpassend onderschrift.

Het tweede deel van het onderzoek is fieldresearch. Het fieldresearch bestaat uit twee gedeeltes namelijk kwalitatief onderzoek en kwantitatief onderzoek. Er is bewust gekozen om beide onderzoeken uit te voeren om zo de verschillen en overeenkomsten omtrent het imago, de concurrentie en de communicatiestrategie te bepalen. De verschillen en overeenkomsten die de eigenaar, werknemers en externe belangengroepen omtrent deze onderwerpen hebben vormen namelijk de basis voor het advies. Het kwalitatieve gedeelte bestaat uit diepte-interviews met de eigenaar en werknemers van de organisatie. Naast de eigenaar van de organisatie zijn er 4 medewerkers geïnterviewd. De respondenten zijn daarbij gekozen op functie. Zo zijn er een aantal begeleidingsjongeren (operationeel werkzaam in de keuken of bediening) geïnterviewd tot aan medewerkers werkzaam in administratie, personeelsplanning en marketing. Door het interviewen van de eigenaar en de werknemers van

Paviljoen Vogeleiland is de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit van de organisatie bepaald. Er is geconcludeerd dat de organisatie zich profileert als lunchroom met een kwaliteitsniveau voor het middensegment en werkt met jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarbij moeten het Paviljoen Vogeleiland en stadspark onderdeel van elkaar uitmaken. Het onderscheidend vermogen van de organisatie is de unieke locatie, de gastvrije service en het werken met begeleidingsjongeren. Daarnaast is in de diepte-interviews naar de concurrenten van de organisatie gevraagd. Volgens de eigenaar en werknemers zijn voornamelijk de Brink en het Havenkwartier concurrenten van Paviljoen Vogeleiland. Tenslotte zijn de huidige communicatiemiddelen besproken. Er wordt geconcludeerd dat de organisatie veel verschillende kanalen gebruikt maar dat vooral Facebook intensief gebruik wordt. De updates bestaan vrijwel altijd uit een afbeelding met bijpassend onderschrift.

Het kwantitatieve gedeelte bestaat uit een online enquête die verspreid is onder inwoners van Deventer. De enquête is ingevuld door 282 respondenten. De lokale bevolking typeert Paviljoen Vogeleiland als “toegankelijke lunchroom voor lunch, koffie en gebak op een unieke locatie waarbij de gastvrije medewerkers onderdeel vormen van het onderscheidend vermogen”. Kenmerkend is dat de maatschappelijke functie niet als onderscheidend vermogen wordt gezien door de doelgroep maar wél door de eigenaar en medewerkers. Uit de resultaten van de enquêtes blijkt dat het overgrote deel van de doelgroep Facebook gebruikt om in contact te blijven met horeca gerelateerde organisaties. Ook mond-tot-mondreclame en krantenartikelen scoren hoog. De Brink, het Havenkwartier en het Worpplantsoen zijn de grootste concurrenten van Paviljoen Vogeleiland. Wat opvalt is dat de doelgroep horecagebieden verkiest boven specifieke horecagelegenheden. In deze horecagebieden kent Paviljoen Vogeleiland zestien concurrenten welke zijn meegenomen in de concurrentieanalyse. Deze concurrenten hebben soortgelijke producten, hebben dezelfde openingstijden en/of zitten op een unieke locatie.

In het adviesgedeelte van de thesis wordt antwoord gegeven op de adviesvraag. De adviesvraag is als volgt: *“Hoe moet Paviljoen Vogeleiland haar communicatiestrategie inrichten?”* Op basis van de onderzoeksresultaten en de huidige trends en ontwikkelingen is het advies opgedeeld, in een interne en externe communicatiestrategie waarbij een tweetal adviezen wordt gepresenteerd. Deze adviezen zijn gebaseerd op vooropgestelde criteria. Elk van deze adviezen is operationeel haalbaar, financieel haalbaar, realistisch en relevant voor de organisatie. Daarnaast sluit het advies aan op de verschillende doelgroepen, op de missie, visie en doelstellingen van de organisatie. Deze zijn onderscheidend ten opzichte van concurrenten. Een onderdeel van het advies is de zogenaamde PDCA-cyclus (Plan Do Act Check). Dit stappenplan is opgesteld om het advies succesvol te implementeren in de organisatie. Daarnaast bevat elk advies een kosten-batenanalyse zodat de kosten en verwachte opbrengsten inzichtelijk zijn. In het laatste onderdeel worden de conclusies en aanbevelingen uitgewerkt en wordt de adviesvraag en de managementvraag beantwoord.

INHOUD

Voorwoord	2
Managementsamenvatting	3
1. Inleiding	8
1.1 Achtergrondinformatie	8
1.2 Aanleiding	8
1.3 Adviesdoelen en adviesvragen	9
1.3.1 Adviesdoel	9
1.3.2 Adviesvraag	9
1.4 Onderzoeksdoelen en onderzoeksvragen	9
1.4.1 Onderzoeksdoel	9
1.4.2 Onderzoeksvragen	9
1.5 Leeswijzer	10
2. Theoretisch kader	11
2.1 MDC-Model	11
2.1.1 Zes factoren van organisatie-identiteit	11
2.1 Literature review	14
2.1.1 Communicatiestrategie	14
2.1.2 Trends & Ontwikkelingen	17
2.1.3 Concurrentieanalyse	20
2.1.4 Identiteit	21
2.1.5 Merkbeleving	22
2.1.6 Relatie tussen kernbegrippen	23
3. Methodologische verantwoording	24
3.1 Aanpak van het onderzoek	24
Deskresearch	24
Fieldresearch	25
Interne Analyse & Externe Analyse	25
3.2 Onderzoeksstrategieën	26
3.3 Waarnemingsmethode	27
3.4 Meetinstrument	27

3.5 Onderzoekseenheden	27
3.6 Analyseplan	28
4. Onderzoeksresultaten	29
4.1 Validiteit.....	36
5. Conclusie	38
5.1 Hoofdvraag.....	38
5.1.1 Merk.....	38
5.1.2 Doelgroep	39
5.1.3 Concurrentie	40
6. Advies.....	42
6.1 Adviesdoelstelling en Adviesvraag	42
6.2 Interne Communicatie	42
6.3 Externe Communicatiestrategie.....	42
6.3.1 The Employee AdvocacY Strategy	43
6.3.2 Online én offline in de mix.....	44
6.4 Afweging adviespunten	45
6.5 PDCA–Cyclus.....	45
6.6 Kosten–batenanalyse	47
Advies 1: The Employee Advocacy Strategy	47
Advies 2: Online én Offline in the mix	48
6.7 Conclusies & Aanbevelingen.....	48
6.7.1 Antwoord op de adviesvraag	49
7. Nawoord	51
7.1 Reflectie op de waarde van de thesis.....	52
Bibliografie.....	54
Bijlages	57
Bijlage 1 – Zoekproces theoretisch kader	57
Bijlage 2 – Definities van kernbegrippen.....	58
Bijlage 3 – INterview Guide	60
Bijlage 4: Diepte–interview S.S.J. Verwoolde	61
Bijlage 5: Diepte Interview Respondent 2.....	70
Bijlage 6: Diepte Interview Respondent 3.....	75

Bijlage 7: Diepte-interview respondent 4	80
Bijlage 8: Diepte-Interview Respondent 5.....	88
Bijlage 9: Coderen van Interviews.....	95
Bijlage 10: Concurrentieanalyse PVE.....	125
Bijlage 11 Prijskwaliteitsverhouding	126
Bijlage 12 Enquête.....	129

1. INLEIDING

1.1 ACHTERGRONDINFORMATIE

Dit onderzoeksproject wordt uitgevoerd voor Paviljoen Vogeleiland in Deventer. Paviljoen Vogeleiland maakt deel uit van de SVCT B.V. holding. Naast Paviljoen Vogeleiland maakt ook PAUW BV, NANGI BV en ANANTHAYA BV deel uit van deze holding. Het Vogeleiland is een stadspark recht tegenover het station in Deventer. Er leven tientallen vogelsoorten, die loslopen, waaronder reuze kalkoenen en pauwen. In 1888 creëerde de Amsterdamse tuinarchitect Leonard A. Springer op het driehoekige bastion aan de Singel een natuurlijk ogend en afwisselend park met hoogten en dalen. De eiken, kastanjes en esdoorns die hij toen liet aanbrengen zijn nu uitgegroeid tot machtige en hoge bomen. In de jaren negentig werd het stadspark gerenoveerd en naast de loslopende vogels bevat het park nu ook een geitenverblijf, parkietenverblijf en konijnenverblijf. Daarnaast is er een muziekkoepeel gebouwd en het Paviljoen, dat op het hoogste punt van het eiland is gebouwd, geeft uitzicht over de stad en de rest van het park.

De heer Verwoolde heeft in november 2014 Paviljoen Vogeleiland overgenomen. Door zijn ervaringen in de begeleidingszorg van jongeren heeft hij PAUW opgericht. PAUW begeleid jongeren vierentwintig uur per dag waaronder de dagbestedingsinvullingen. Paviljoen Vogeleiland creëert werkplekken voor deze jongeren, Stichting Vogeleiland heeft een nieuwe bestuur gekregen en naast de dagbesteding in de horeca is er ook plek voor jongeren die werkzaam zijn in groenvoorziening, dierenverzorging en het onderhouden van het park.

1.2 AANLEIDING

De aanleiding voor dit onderzoek is een vraag vanuit de opdrachtgever. Paviljoen Vogeleiland wordt niet altijd druk bezocht. Naar verwachting zal dit in de zomermaanden aanlopen, omdat de temperaturen stijgen en dit meer bezoekers trekt, echter wordt de locatie niet maximaal uitgebuit. De opdrachtgever heeft Brandon Sluijs, HTRO-student, gevraagd om de positionering van het Paviljoen Vogeleiland in beeld te brengen.

De heer Verwoolde verwacht dat wanneer de juiste communicatiestrategie wordt toegepast Paviljoen Vogeleiland meer bezoekers aantrekt. Door middel van onderzoek wordt bepaald hoe de communicatiestrategie van Paviljoen Vogeleiland een bijdrage kan leveren aan de merkbeleving van Deventenaren om zo een stijging van bezoekersaantallen te bewerkstelligen. Het is voor de opdrachtgever van belang inzicht te krijgen in de huidige positionering van Paviljoen Vogeleiland ten opzichte van haar identiteit, doelgroep en concurrentie. De opdrachtgever vindt dit belangrijk omdat hij onwetend is welke strategie het best gebruikt kan worden om te communiceren met de bewoners van Deventer. Deze strategie laat zien hoe zij verleid kunnen worden om het Paviljoen Vogeleiland te bezoeken. Op dit moment wordt er gecommuniceerd via verschillende kanalen zoals Facebook, krantenartikelen en door middel van promoties en netwerkbijeenkomsten. Daarnaast is het team van Paviljoen Vogeleiland sterk uiteenlopend. Het is daarom belangrijk in kaart te brengen hoe medewerkers denken over de organisatie en waar de organisatie voor staat oftewel de missie en visie van de organisatie. Tenslotte is de opdrachtgever ervan overtuigd dat de locatie een zogenaamde 'USP' is. Er wordt gekeken naar het onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrentie en hoe de organisatie hierop in kan spelen met haar communicatiestrategie.

Naast de communicatiestrategie heeft de opdrachtgever ook gedacht aan het compleet aanpassen en vernieuwen van het restaurantconcept. Dit is wellicht niet nodig wanneer er allereerst gekeken wordt naar het imago van de organisatie. Het is dan mogelijk een gericht advies te geven zodat de opdrachtgever ook gerichte aanpassingen en strategieën kan toepassen in zijn bedrijf.

De managementvraag luidt als volgt: **“Hoe kan Paviljoen Vogeleiland haar communicatiestrategie inrichten om de merkbeleving te vergroten onder de inwoners van Deventer om zo een verhoging van het aantal bezoekers te bewerkstelligen?”**

1.3 ADVIESDOELEN EN ADVIESVRAGEN

Om antwoord te kunnen geven op de managementvraag is er een adviesdoel en een adviesvraag ontstaan. Deze vraag geeft informatiewaarde in, en van het advies dat gegeven wordt aan Paviljoen Vogeleiland.

1.3.1 ADVIESDOEL

Het doel van het advies is om door middel van onderzoek de merkbeleving onder de lokale bewoners van Deventer te vergroten waardoor Paviljoen Vogeleiland drukker bezocht wordt.

1.3.2 ADVIESVRAAG

“Hoe moet Paviljoen Vogeleiland haar communicatiestrategie inrichten?”

Het adviesgedeelte van deze thesis bestaat uit antwoorden op de adviesvraag. In het adviesgedeelte worden verschillende opties behandeld die voortkomen uit de resultaten van het onderzoek.

1.4 ONDERZOEKSDOELEN EN ONDERZOEKSVRAGEN

1.4.1 ONDERZOEKSDOEL

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de huidige positie van Paviljoen Vogeleiland en daarbij de wensen en behoeften van de doelgroep ten aanzien van communicatiestrategieën in beeld te brengen.

1.4.2 ONDERZOEKSVRAGEN

HOOFDVRAAG

Wat is de huidige positionering van Paviljoen Vogeleiland?

DEELVRAGEN

- Merk
- 1. Wat is volgens de eigenaar en medewerkers de identiteit van de organisatie?

- Doelgroep
 1. Wat zijn de wensen en behoefte ten aanzien van de communicatiestrategie?
 - a. Wat zijn de huidige communicatiemiddelen die worden ingezet?
 - b. Wat is de boodschap die wordt overgedragen aan de doelgroep?
 - c. Wat doet de organisatie om in contact te blijven met haar doelgroep?
 - d. Wat zijn de huidige trends en ontwikkelingen op het gebied van communicatie?
 2. Wat is het imago van de organisatie onder de lokale bevolking?

- Concurrentie
 1. Wat doet de concurrent om te communiceren met haar doelgroep?
 - a. Wat zijn de kanalen die worden gebruikt?
 - b. Wat is de boodschap die wordt overgebracht?
 - c. Wat doet de concurrent om in contact te blijven met haar doelgroep?
 2. Wat wordt er verstaan onder concurrenten van Paviljoen Vogeleiland?
 - a. Wat bieden deze concurrenten?
 - b. Waarmee onderscheidt Paviljoen Vogeleiland zich van haar concurrenten?

1.5 LEESWIJZER

Dit rapport bestaat uit verschillende hoofdstukken. Na de inleiding volgt het tweede hoofdstuk welke het theoretisch kader bevat. Dit hoofdstuk bestaat uit een literatuuronderzoek naar de belangrijkste definities en kernbegrippen en bevat de onderzoeksmethodologie. Het derde hoofdstuk bevat de methodologische verantwoording waarbij de onderzoeksstrategie wordt besproken. In hoofdstuk vier worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd. Hier worden uiteindelijk conclusies uit getrokken die gepresenteerd worden in hoofdstuk vijf. Het zesde hoofdstuk bevat het advies uitgewerkt aan de hand van de onderzoeksresultaten. Het laatste hoofdstuk bevat een reflectie betreft het eigen handelen.

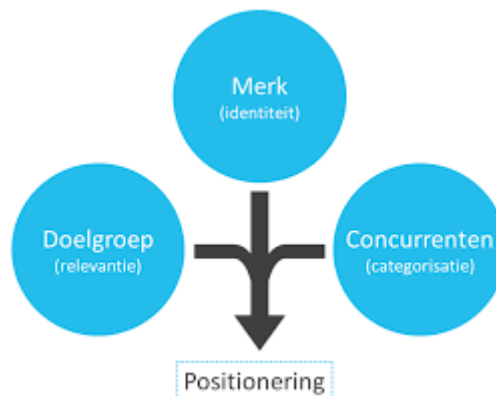
2. THEORETISCH KADER

Dit hoofdstuk van de thesis richt zich op de definities en kernbegrippen welke zijn voortgekomen aan de hand van de adviesvraag. In het tweede deel wordt de samenhang tussen deze begrippen beschreven.

2.1 MDC-MODEL

De deelvragen in dit onderzoek zijn opgesteld aan de hand van het MDC-model van Riezebos & Van der Grinten. MDC staat voor Merk – Doelgroep – Concurrenten. In het model worden drie entiteiten onderscheiden namelijk merk, doelgroep en concurrenten die de rode draad vormen in elke positioneringsvraag. De vraag luidt als volgt: “Welke identiteitsaspecten die relevant zijn voor de doelgroep moeten in communicatie worden benadrukt, hoe kan het merk gepositioneerd worden ten opzichte van andere merken/concurrenten?”

Het MDC-model is een model dat het te volgen proces bij positioneren beschrijft. Het basisidee van dit model is dat er een weloverwogen keuze gemaakt wordt in welke identiteitsaspecten in de manifestatie, communicatie en visualisatie van het merk benadrukt worden. Deze identiteitsaspecten moeten relevant zijn voor de doelgroep en duidelijk maken waar het merk voor staat ten opzichte van concurrenten. In figuur 1 is het MDC-model weergegeven.



Figuur 1: MDC-model van Riezebos & Van der Grinten

In de bovenste bol van het MDC-model staat het merk centraal. Het gaat hier om de identiteit van het merk in kwestie. Bij een product- of dienstenmerk bestaat de identiteit uit twee lagen. Ten eerste de identiteit van het product of de dienst zelf. En ten tweede de identiteit van de achterliggende organisatie. Bij organisaties die worden aangestuurd vanuit een duidelijke missie en visie, ligt een product of dienstenidentiteit vaak in het verlengde van de organisatie-identiteit (team, 2015).

2.1.1 ZES FACTOREN VAN ORGANISATIE-IDENTITEIT

De identiteit van een organisatie kan in kaart gebracht worden aan de hand van zes factoren, namelijk: historie, bedrijfsoriëntatie, kerncompetenties, visie en missie, cultuur en organisatie- en klantwaarden.

- **Historie**

Paviljoen Vogeleiland is in november 2014 opgericht. Destijds waren er meerdere kanshebbers om de organisatie van Stichting Vogeleiland over te nemen. Omdat de heer Verwoolde in zijn businessplan de begeleiding van jongeren heeft meegenomen is hij gekozen als nieuwe uitbater. Het Paviljoen kende in de tien jaar daarvoor verschillende eigenaren. De organisatie ziet progressie met de jaren, een belangrijk mijlpaal is dat de organisatie niet in de rode cijfers heeft gestaan. Dit is terug te zien aan de omzet, personeel en inkoop. Het aantal jongeren met dagbestedingsinvullingen is de afgelopen twee en een half jaar gestegen. Dit heeft voornamelijk betrekking op het nieuwe bestuur van Stichting Vogeleiland, op deze manier worden jongeren niet alleen in de horeca ondergebracht maar ook in het onderhoud, de groenvoorziening en dierenverzorging.

- ***Bedrijfsoriëntatie***

De focus van het management ligt op het product in combinatie met de dienst. Oftewel het produceren van kwaliteit producten (gerechten en consumpties) in combinatie met een toonaangevende gastvrijheidsbenadering in de lokale markt.

- ***Kerncompetities***

De eerste kernwaarde van de organisatie is de unieke locatie. Daarnaast is het opleiden van jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt een kernwaarde. Tenslotte is de gastvrije benadering van gasten een kernwaarde voor het bedrijf. Dit is terug te zien in de recensies die achtergelaten zijn door gasten op sociale media kanalen zoals Facebook en Google +.

- ***Missie en visie***

De eigenaar heeft als missie om Paviljoen Vogeleiland als een goedlopende lunchroom neer te zetten met kwaliteitsniveau voor het middensegment en daarnaast te werken met jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De visie van de eigenaar is dat Paviljoen Vogeleiland een geheel moet vormen met het park en met het eiland. Paviljoen Vogeleiland moet een aanvulling zijn als recreatief onderdeel van de horeca met als doel zich te onderscheiden van het stationsgebied en de Brink.

- ***Cultuur***

De eigenaar hanteert team-based management ook wel bottom-up management genoemd. In dit model neemt de leider een andere plaats in dan de originele top-down management positie. Hij is erop gericht het maximale uit zijn werknemers te halen. De medewerkers zijn volgens de eigenaar bepalend in de organisatie. De medewerkers zijn bepalend omdat zij de mond-tot-mondreclame voor een groot deel op zich nemen. Medewerkers zijn het visiteplaatje van de organisatie en daarom belangrijk. De heer Verwoolde wilt het maximale uit zijn medewerkers halen op het gebied van creativiteit, energie en motivatie. Deze vorm van leidinggeven vereist gezag en draagvlak bij medewerkers. De leider moet in staat zijn verantwoordelijkheden uit handen te geven, zo laag mogelijk in de organisatie. Om overzicht te houden zijn structuur en inzicht zeer belangrijk. Andere kerncompetities die vereist zijn, zijn onder andere: luisteren, in staat zijn een open sfeer te creëren, delegeren en vertrouwen geven, faciliteren et cetera (Siereveld, 2014).

- ***Organisatie- en klantwaarden***

De organisatie hanteert een platte organisatiestructuur. Een platte organisatiestructuur is informeel en kent weinig bureaucratie. Organisaties die informeel zijn ingesteld hebben vaak het volgende gedrag:

• Er wordt gewerkt op basis van gelijkwaardigheid: ook tussen management en medewerkers.	• Medewerkers voelen geen afstand tot een hoger geplaatste functionaris.
• De organisatie kent weinig hiërarchie.	• Medewerkers voelen zich er doorgaans snel thuis en op hun gemak.
• Er is geen schroom om vragen te stellen aan het management.	• Er is geen vergadercultuur: overleg gaat tussen de vergaderingen door en er wordt alleen vergaderd als het nodig is.
• De organisatie is wendbaar en flexibel: besluitvorming kan snel plaatsvinden.	• Er zijn niet teveel regels: er kan ook wel eens wat geregeld worden buiten het boekje om. De regels die er zijn, zijn vaak ongeschreven.
• De organisatie is gastgericht ingesteld: ook gasten kunnen nog wel eens buiten de gangbare werkwijze omgaan.	• Het management is bereikbaar ook voor gasten en medewerkers.

Tabel 1: Kenmerken platte organisatiecultuur (Stevens, sd).

Een citaat van de heer Verwoolde benadrukt dit type organisatie structuur. *“Het simpelste voorbeeld is dat ik niet zoals de meeste horecazaken top-down werk. Veel mensen hebben gewoon invloed en kunnen meebeslissen. Mits men interesse heeft. Een ander voorbeeld is het werken met onze doelgroepen. Dit is een keuze en dat is een deel van onze identiteit. Dat houdt in dat reguliere medewerkers hier bewust voor kiezen en dat dit gevolgen heeft voor het werkproces. Het werkproces zal niet altijd vloeiend verlopen maar dat heeft deels zijn charme”.*

In de tweede bol van het MDC-model draait het om de vraag welke aspecten van de merkidentiteit relevant zijn voor de doelgroep. Niet elk identiteitsaspect zal bijdragen aan de gewenste beeldvorming. Om te bepalen welke aspecten van een identiteit zich lenen om het merk te positioneren is er een enquête opgesteld. De resultaten van de enquête worden in hoofdstuk 3.2 gepresenteerd.

Bij de derde stap van het MDC-model gaat het er om te bepalen hoe een merk zich verhoudt tot concurrenten. Vaak wordt hierbij de nadruk gelegd op het onderscheiden van het merk ten opzichte van andere merken. Een klant begint zijn/haar zoektocht vaak met het product, het is daarom belangrijk dat een merk bij de ‘product-vraag’ aansluit. Het merk moet als ‘lid’ van de productcategorie gezien worden. Wanneer differentiatie wordt nagestreefd, wordt de nadruk vaak gelegd op onderscheid. De bol ‘concurrenten’ in het MDC-model wordt ook wel categorisatie genoemd. Hierbij is de vraag in welke productklasse de bevolking het merk indelen. Deze indeling bepaalt of het merk door de bevolking in die productklasse wordt overwogen. Om bij het positioneren de juiste beslissing te nemen, worden er twee soorten associaties in kaart gebracht:

PoP: ‘Points of Parity’: op welke punten sluit het merk aan bij concurrenten?

PoD: ‘Points of Difference’: op welke punten wijkt het merk af van concurrenten?

Om de concurrenten van de organisatie en haar onderscheidend vermogen ten aanzien van deze stakeholders in kaart te brengen is er een enquête opgesteld. De resultaten van de enquête worden in hoofdstuk 3.2 gepresenteerd.

2.1 LITERATURE REVIEW

“Hoe kan Paviljoen Vogeleiland haar communicatiestrategie inrichten om de merkbeleving te vergroten onder de inwoners van Deventer om zo een verhoging van het aantal bezoekers te bewerkstelligen?”

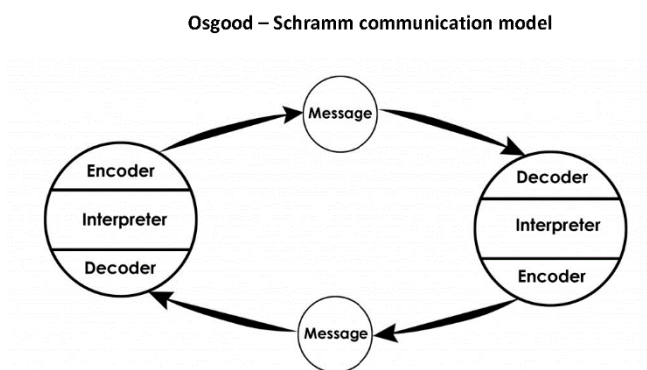
De definities en kernbegrippen zijn uitgewerkt en weergegeven. De managementvraag, hierboven nogmaals genoemd, vormt de basis voor de definities die bestudeerd worden. Onder elke uitwerking van de definitie wordt er een vergelijking gemaakt tussen wat de verschillende auteurs stellen. Dit wordt gedaan om de verschillen en overeenkomsten bloot te leggen. Door het gebruik van relevante en actuele literatuur worden de volgende kernbegrippen gedefinieerd:

- Communicatiestrategie
- Concurrentieanalyse
- Identiteit
- Merkbeleving

In bijlage 1 – Zoekproces theoretisch kader, wordt het zoekproces en het toetsen van bronnen volgens de AAOC-criteria beschreven. De definities van de begrippen worden schematisch gepresenteerd in bijlage 2 – Definities kernbegrippen.

2.1.1 COMMUNICATIESTRATEGIE

In het adviesgedeelte van deze thesis wordt de juiste communicatiestrategie voor Paviljoen Vogeleiland gepresenteerd. Het is van belang te weten wat een communicatiestrategie is. Berlo (1960) stelt dat binnen de communicatiewetenschap, communicatie lange tijd gedefinieerd is in termen van zender, boodschap, medium en ontvanger: daar waar een zender met een boodschap via een medium een ontvanger wil bereiken, is sprake van communicatie (Woerkum, 2008). In het onderstaande schema is dit te zien:

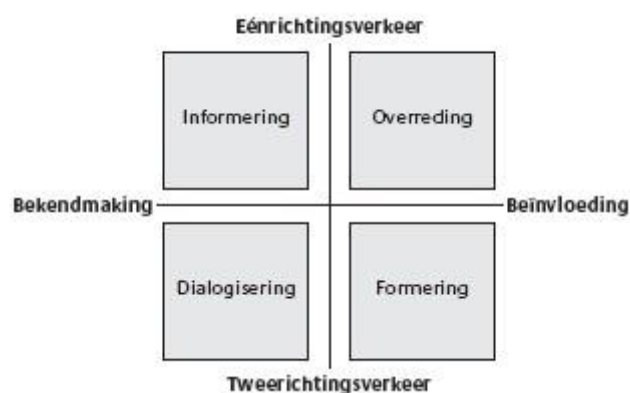


Figuur 2: Berlo's model of communication

Een tweede definitie komt van Diepenveen (2017), zij beschrijft de communicatiestrategie als de manier waarop doelstellingen van het communicatieplan worden bereikt. In het communicatieplan worden er doelgroepen bepaald en per doelgroep doelstellingen opgesteld. Per doelgroep en bijbehorende doelstellingen wordt een communicatiestrategie gemaakt (Diepenveen, 2017). Daarin zijn drie onderdelen belangrijk namelijk:

- Keuze van de communicatiemiddelen
- Planning
- Huidige trends & ontwikkelingen

Vervolgens presenteert Van Ruler (1998) in haar communicatiekruispunt vier communicatiestrategieën. Het kruispunt bestaat uit een horizontale en verticale as. Daartussen staan vier vakken, dit zijn de basisstrategieën.



Figuur 3: Het communicatiekruispunt van Betteke van Ruler

In bovenstaand figuur worden vier basisstrategieën gegeven, namelijk: informeren, overredenen, dialogiseren en formen. Het model is relevant voor Paviljoen Vogeleiland omdat de organisatie een niet-eenzijdige visie op communicatie heeft. Het communicatiekruispunt kan worden ingezet om op de juiste manier te communiceren met de verschillende doelgroepen (Zweekhorst, 2001). Allereerst dient duidelijk te worden welke aard en welk resultaat van contact Paviljoen Vogeleiland nastreeft. Van Ruler splitst de aard van het contact op in eenrichtingsverkeer en tweerichtingsverkeer. Eenrichtingsverkeer wil zeggen dat er geen sprake is van een volledig passieve ontvanger. De ontvanger kan de boodschap verkeerd interpreteren, het is daarom belangrijk bij de doelgroep te polsen hoe zij deze boodschap ontvangt en of dit aansluit bij het doel van de zender. Tweerichtingsverkeer wil zeggen dat er wel sprake is van een volledig passieve ontvanger.

Het model kent vier strategieën, deze worden hieronder kort uitgelegd:

- Informeren
Het gaat hier om de overdracht van informatie. De nadruk ligt op het distributieproces naar de te bereiken groepen. Er wordt nagedacht over wie de boodschap moet bereiken maar er wordt niet nagedacht wat de ontvanger met de boodschap doet. Via feedback en feedforward wordt de informatie zo precies mogelijk afgestemd op de doelgroepen (taalgebruik, medium etc.) zodat er meer kans is op het gewenste resultaat (Zweekhorst, 2001).
- Overredenen

Het gaat hier om 'sturing van kennis, houding en/of gedrag'. De nadruk ligt op het bereiken en "op een bepaalde manier bewerken van tevoren vastgestelde doelgroepen" (Ruler, 1998). Paviljoen Vogeleiland kan deze strategie inzetten wanneer zij de doelgroep wilt overtuigen van een standpunt of van de waarde van bepaalde kennis. Deze strategie kan van toepassing zijn op Paviljoen Vogeleiland om zo een positief imago van de organisatie te creëren bij de doelgroep. Via feedback en feedforward wordt de boodschap zo precies mogelijk afgestemd op de doelgroepen, zodat er meer kans is op het gewenste resultaat (Zweekhorst, 2001).

- Dialogiseren

Het gaat hier om een dialoog met de bezoekers van Paviljoen Vogeleiland. De organisatie neemt bij deze strategie de rol van intermediair op zich. De organisatie probeert zoveel mogelijk meningen en opinies in kaart te brengen en mogelijke oplossingen voor problemen te verzamelen. Dialogisering is niet relevant voor Paviljoen Vogeleiland omdat hier een communicatieprofessional als een kabinetsinformatuur tussen partijen (Paviljoen Vogeleiland enerzijds en de doelgroep anderzijds) bemiddelt door standpunten over en weer te horen en over te brengen aan de andere partij. In kader van het onderzoek is het van belang dat Paviljoen Vogeleiland haar eigen strategie onderhoud vandaar dat deze strategie niet van toepassing is (Zweekhorst, 2001).

- Formeren

Hierbij gaat het om de afstemming tussen organisatie en stakeholders. Communicatie creëert samenspraak, afstemming zorgt voor het in stand houden van relaties. Deze strategie helpt bij het omgaan met "tegenstrevende stakeholders" (Ruler, 1998). De communicatieprofessional neemt bij deze strategie de rol van intermediair op zich. Net als bij dialogiseren bemiddelt hij als een kabinetsformateur tussen de organisatie enerzijds en de doelgroep anderzijds door ze bij elkaar te brengen en te stimuleren tot het verkrijgen van 'shared understanding' (Zweekhorst, 2001).

Bij auteurs als Michael Porter en Igor Ansoff draait het bij een strategie om 'grondige en uitgebreide analyses van maatschappelijke en economische omgeving en van de concurrentie'. Een organisatie analyseert haar sterkten en zwakten en haar kansen en bedreigingen. Er wordt tijd genomen voor heisessies en het maken van uitgebreide toekomstscenario's. De kloktijd van bepaalde trends en ontwikkelingen is kort en daarom moet de kloktijd van een (strategie)ontwikkeling in de organisatie dat ook zijn (Michels, 2016). In tegenstelling tot Porter en Ansoff stellen Hamel en Prahalad dat een organisatie bij het bepalen van de strategie haar kerncompetenties als uitgangspunt neemt. Organisaties boeken succes door met hun kernwaarden, kernkwaliteiten en kerncompetenties in te spelen op nieuwe marktkansen (Michels, 2016).

Een organisatie analyseert haar sterkten en zwakten en haar kansen en bedreigingen. Het is daarbij dus belangrijk een interne analyse uit te voeren. De communicatiestrategie kent twee kanten. Een interne communicatiestrategie waarbij communicatie met de eigenaar en medewerkers wordt bedoeld. En een externe communicatiestrategie waarbij communicatie met externe belangengroepen wordt bedoeld. Over interne communicatie zegt Quirke (2008) het volgende: *"The job of internal communication is to create a deeper understanding of the brand promise amongst employees, and to help them translate it into specific actions for customers. . . . Internal communication's value lies in helping differentiate and create higher customer loyalty for higher profitability."* Vervolgens stelt Hawthorne (2017) het

volgende: *"Like mission statements, vision statements help to describe the organization's purpose. Vision statements also include the organization values. Vision statements give direction for employee behavior and helps provide inspiration. Strategic plans may require a marketing strategy, which could include the vision statement to also help inspire consumers to work with the organisation."* Beide auteurs stellen dat interne communicatie essentieel is voor het uitdragen van de juiste boodschap naar klanten (externe communicatiestrategie). Daarbij is het volgens Hawthorne (2017) belangrijk een gedeelde missie en visie te hebben. Volgens haar geeft dit sturing aan medewerkers en werkt dit inspirerend. Vervolgens stelt Wloczewski (2013) het volgende: *"Mission, vision and values statements are crucial to communicating the "who, what and why" for your organisation to corporate management, team members and the users of your services. . . . This is essential in order to effectively communicate those drivers to a divers group of people."* Hawthorne en Wloczewski stellen dat een gedeelde missie, visie en doelstellingen een cruciaal onderdeel zijn van de interne communicatiestrategie zodat er structureel en professioneel gecommuniceerd kan worden naar externe belangengroepen.

Kijkende naar de definities van verschillende auteurs wordt communicatiestrategie als volgt gedefinieerd: *"Communicatiestrategie is een strategische vorm van communiceren en schetst een plan hoe een organisatie bepaalde informatie overbrengt op haar doelgroep. Er wordt daarbij gekeken naar interne factoren waarbij de eigen organisatie centraal staat en externe factoren die betrekking hebben op de concurrenten en huidige trends en ontwikkelingen"*.

2.1.2 TRENDS & ONTWIKKELINGEN

Bij het opstellen van een communicatiestrategie is het, volgens de gevonden literatuur, belangrijk trends en ontwikkelingen in kaart te brengen. Het is voor Paviljoen Vogeleiland relevant de trends en ontwikkelingen omtrent communicatie, communicatiestrategieën en horeca in kaart te brengen. Deze worden hieronder gepresenteerd.

Communicatie trends & ontwikkelingen

1. Mobiel altijd eerst

Google heeft recent gekozen 'mobile first' te zijn. De zoekmachine kijkt nu eerst naar de mobiele website van een organisatie en valt daarna terug op de desktop versie wanneer er geen mobiele website beschikbaar is. De meeste 'Google searches' zijn namelijk via een mobiel apparaat. De mobiele beleving heeft prioriteit gekregen (Schwartz, 2016).

Niet alle websites spelen in op de mobiele behoeften. Daarnaast zijn er veel mensen die het 'eng' vinden om via een mobiel apparaat een aanschaf te doen. De uitdaging voor ondernemers is om dit om te draaien. Allereerst moeten ondernemers zorgen dat de website mobiel beschikbaar is en daarna pas op een desktop. Denk na over wat mensen zoeken of wat ze willen doen, zodra ze een mobiel gebruiken in relatie tot de dienstverlening. Hoe kan de organisatie inspelen qua content, interactie en conversie (Bruyns, 2016)?

Sociale media apps zijn hoofdzakelijk of zelfs uitsluitend mobiel. LinkedIn is met 59% het 'minst mobiele' sociale netwerk. Facebook en Twitter zitten boven de 85%, terwijl Instagram en Snapchat volledig mobiel zijn. Organisaties kunnen hierop inspelen door social-media gebruikers naar een webpagina te sturen die mobielvriendelijk is (Hall, 2016).

Steeds vaker worden er producten en diensten via sociale media gevonden. Daarnaast is sociale media een toenemende bron voor nieuws en actuele informatie. De rol die sociale media heeft bij zaken zoals de klantenservice en voorlichting neemt sterk toe.

2. Denk doelgroep

Er wordt veelal gekeken naar de huidige doelgroep van een organisatie. Bruyns stelt dat er juist ingespeeld moet worden op de doelgroep van de toekomst. Mensen uit die groep – meestal millennials, of nog jonger – steken heel anders in elkaar; ze zijn niet merkloyaal, maar wel gewend om met mobiel te betalen. Bovendien stellen consumenten door de snelle digitalisering ook steeds hogere eisen aan de informatie die zij ontvangen. Het is belangrijk de behoeftes van de doelgroep te kennen en informatie hierop aan te passen. Zo kan Google Analytics gebruikt worden om een beeld te krijgen van de diverse leeftijdsgroepen die de website van de organisatie bekijken (Bruyns, 2016).

3. Online én offline is de mix

Er blijft een fysieke behoefte bij de consument, een merk moet ook offline zichtbaar zijn. De kunst is te achterhalen hoe je online en offline gebruik kunt versterken. Steeds meer ondernemingen zetten online toepassingen in de winkel. Zo zetten ze bij bepaalde producten bijvoorbeeld hoeveel 'likes' of 'Pins' een product heeft om te laten zien hoe populair het is. Vooral jongeren zijn hier gevoelig voor (Bruyns, 2016).

Bijna 88% van de consumenten laat zich bij aankopen beïnvloeden door recensies en commentaren van andere consumenten. De consument zoekt niet meer in Google maar gaat direct naar Youtube, Facebook, Twitter, Instagram en Pinterest voor inspiratie, advies en meningen. Facebook wordt veel gebruikt voor zoekopdrachten. Tussen het najaar van 2015 en de zomer van 2016 groeide het aantal zoekopdrachten in Facebook met 33% van 1,5 miljard naar 2 miljard per dag (Hall, 2016).

Hall stelt dat organisaties sociale media in 2017 niet alleen meer gebruiken om aanbiedingen en acties te pushen maar ook om de stem van klanten te versterken. Recensies en case studies van klanten werken in sociale media veel beter dan geklikte reclame-uitingen.

4. Pinterest

Maarten Bierman, expert in Pinterest voor bedrijven, stelt dat Pinterest de 'next Google' wordt. Consumenten gebruiken Pinterest als visuele zoekmachine. Het menselijk brein verwerkt plaatjes namelijk 60.000 keer sneller dan tekst. Guided search is een enorm succes omdat het de ideale manier is om te zoeken op je smartphone. Daarnaast introduceerde Pinterest eind 2015 local search. Er zijn wereldwijd honderden verschillende culturen en daarmee gepaard gaande gewoontes, gebruiken en behoeftes. Wanneer je in Nederland een zoekterm als "maaltijd+vier+personen+bereidingstijd+half+uur" intikt, krijg je hele andere recepten dan wanneer je dit in Duitsland doet. Pinterest loopt hier voor op Google. Hall raadt daarom aan Pinterest op te nemen in de communicatiestrategie (Hall, 2016).

Jody Hoogendoorn stelt dat, wanneer Pinterest correct wordt ingezet, het meer oplevert dan Instagram en Twitter bij elkaar. Zeer waarschijnlijk wordt adverteren op Pinterest in 2017 in Nederland mogelijk. In Engeland is dit al mogelijk. Daarnaast is het raadzaam te werken met

social media influencers (bloggers, vloggers en andere creatievelingen) om een authentiek verhaal over een merk uit te dragen (Hoogendoorn, 2016).

5. **Storytelling**

Kleinere sociale netwerken hebben enkel kans van overleven wanneer ze een specifieke niche bedienen. Of door zich sterk te onderscheiden, zoals Snapchat dat in een paar jaar een dominante speler wist te worden, met name onder millennials. Het platform ontwikkelde zich tot storytelling platform en kent in Nederland meer dan 2 miljoen gebruikers (Hall, 2016).

Om een hechte band op te bouwen met de doelgroep is er meer nodig dan enkel vertellen over een dienst of product. Belangrijker is de cultuur van de organisatie of het merk. Het is daarbij essentieel een goed verhaal te vertellen, gedurende een langere periode.

6. **Social Selling**

Facebook, Twitter en Pinterest introduceerde de zogenaamde 'koop nu' knoppen. Volgens Patrick Petersen, auteur Handboek Mobile Marketing, brengt Social Selling op platformen als Pinterest, Instagram en LinkedIn een broodnodige-zakelijke-meerwaarde mee. Voor 2017 voorzien we de nodige in social media apps met als doel om Social Shopping zo frictieloos mogelijk te maken (Petersen, 2016).

Hélène van den Dungen stelt dat voornamelijk Pinterestgebruikers veelal inspiratie opdoen met een koopintentie. Vanuit die gedachten is het voor bedrijven interessant om via Pinterest producten te verkopen (Dungen, 2016).

7. **Tijdelijke content**

In 2017 zal 'live streaming' nog belangrijker zijn voor social media. Het is voor organisaties belangrijk creatief te worden met actuele updates. Denk aan korte indrukken vanaf de werkvloer, product presentaties, kijkjes achter de schermen, tijdelijke aanbiedingen, live instructies, live vraag en antwoord sessies en nog veel meer directe interacties met de doelgroep (Hall, 2016).

Danny Oosterveer stelt dat sociale media voornamelijk draait om wat zich nu afspeelt, het is dus logisch dat video hier voor in wordt gezet. Grote spelers als Youtube, Facebook, Instagram en Snapchat zijn druk met het door ontwikkelen van live video. Op Facebook kijken gebruikers gemiddeld 3 keer langer naar een live video dan een gewone video (Oosterveer, 2016).

8. **Employee advocacy**

Volgens social media management tool Oktopost reiken berichten van medewerkers 561% verder dan berichten uit de naam van een bedrijf. Marketeers doen er dan ook goed aan om de medewerkers van hun bedrijf te activeren en te begeleiden op social media (Hall, 2016).

9. **Visuele communicatie**

Animated GIF's, meme's, afbeeldingen, infographics en video oogsten meer betrokkenheid en worden vaker gedeeld dan pure tekst updates. Deze ontwikkeling is ook te zien in B2B communicatie (Hall, 2016).

Volgens Maarten Bierman zal het communiceren in beelden in plaats van tekst sterk toenemen. Snapchat, Instagram en Pinterest zullen het aantal gebruikers explosief zien groeien. Bierman

stelt dat, wanneer Twitter de koers niet wijzigt, dit platform in 2020 niet meer zal bestaan (Bierman, 2016).

10. Influencers

In 2017 wordt er volgens Danny Oosterveer meer toegevoegde waarde van influencers verwacht. Influencers zullen professionaliseren en diversificeren (Oosterveer, 2016). Mensen gaan producten en diensten kopen beïnvloed door familie, vrienden en collega's. Steeds meer mensen prijzen producten of diensten aan door middel van video. De gewone man krijgt distributie macht en kracht (Bierman, 2016).

Horeca en Recreatie trends en ontwikkelingen

Door de gunstige economische ontwikkelingen profiteert de horeca – en recreatiesector momenteel maximaal. Door de toenemende particuliere consumptie is de verwachting dat de groei verder doorzet met 2,4% per jaar. Naast een toenemend binnenlands bestedingspatroon, profiteert de horeca van de structurele groei van het buitenlandse toerisme. Voor de langere termijn ontwikkelt Nederland zich in toenemende mate tot een waar 'leisureland'. De Nederlander gaat meer buitenhuis eten, op meerdere momenten van de dag, gaat meer dagen of weekenden weg en het nieuwe flex werken zorgt voor toenemende zakelijke vraag. De locatie wordt steeds belangrijker om tot een succesvolle exploitatie te komen. Volgens Rabobank Nederland moeten ondernemingen die niet op een A-locatie gepositioneerd zijn investeren in een uniek en onderscheidend concept. Consumenten zoeken naar producten met een bijzondere beleving of emotionele lading en zijn bereid hier een meerprijs voor te betalen (Rabobank, 2016).

De recente trends en ontwikkelingen in de horeca- en recreatiebranche worden hieronder gepresenteerd:

- Kwaliteit, gastvrijheid en beleving zijn van essentieel belang. Internet heeft een inzage in aanbod, kwaliteit en pricing. Het is daarom de consument die bepaalt.
- Toenemende schaalvergroting en ketenvorming. En als tegenreactie: opkomst van de kleine, particuliere exploitant in de vorm van foodtrucks, pop-up outlets en B&B's.
- Integratie van verblijf- en dagrecreatie om meer beleving te creëren of de verblijfsduur te verlengen, en integratie van horecaconcepten in retail in strijd om de gunsten van de 'buitenhuiskonsument'.
- Toenemende aandacht voor duurzaamheid; met name energieneutraal opereren en terugdringen van voedselverspilling.

2.1.3 CONCURRENTIEANALYSE

Bij het opzetten van een communicatiestrategie spelen interne en externe factoren een rol (Michels, 2016). Een van deze externe factoren is concurrentie. Het is van belang in kaart te brengen wat er wordt verstaan onder concurrenten en hoe deze geanalyseerd kunnen worden. Over concurrenten is veel literatuur gevonden waarbij veel definities verschillen en overeenkomsten bevatten. De eerste definitie wordt gegeven door Helsdingen (2009) die stelt dat door middel van benchmarking de eigen organisatie vergeleken wordt met de meest efficiënte organisatie. Dit proces moet uiteindelijk resulteren in een superieure performance van de eigen organisatie. De focus ligt hier op het vergelijken

van de eigen organisatie met andere. Een tweede definitie komt van (Porter) die bij het formuleren van de concurrentiestrategie de essentie legt bij het positioneren van de eigen organisatie in de sociaaleconomische omgeving. De structuur in de bedrijfstak beïnvloedt de beschikbare concurrentiestrategie waaruit de organisatie kan kiezen. Een derde definitie komt van (Riezebos, 2011). Volgens Riezebos (2011) moet er gekeken worden naar hoe een merk aansluit bij andere merken en daarmee door klanten als onderdeel van de categorie wordt gezien. Anderzijds moet het merk in kwestie zich ook enigszins onderscheiden van andere merken; dat kan nagestreefd worden door middel van bijzondere productkenmerken, maar ook door het merk communicatief te laten opvallen.

Wanneer de definities naast elkaar worden gelegd blijkt dat er veel overeenkomsten zijn. Diverse definities gaan over het onderscheiden van de eigen organisatie ten aanzien van de concurrenten. De definities beschrijven dat het onderscheidend vermogen essentieel is. In hoofdstuk 2.1.4 wordt duidelijk hoe een organisatie zich onderscheidt van haar concurrenten.

Het is voor Paviljoen Vogeleiland noodzakelijk een concurrentieanalyse uit te voeren omdat het een bijdrage levert aan de beantwoording van de hoofdvraag in dit onderzoek. Om de huidige positionering van de organisatie in beeld te brengen dient er volgens het MDC-model gekeken te worden naar het onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrent.

2.1.4 IDENTITEIT

Volgens Michels (2016) bepaalt in concurrerende markten de eigenheid meer dan ooit het onderscheidend vermogen. Michels stelt dat een authentieke identiteit essentieel is voor een organisatie en het is van belang te weten wat de 'corporate identity' van een organisatie is. De 'corporate identity' is de persoonlijkheid van het merk dat zich uit in communicatie, gedrag en symboliek. Een tweede definitie wordt gegeven door van Grinten (2010) die stelt dat de identiteit van een organisatie de strategisch geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie en het gedrag van een langetermijnondernemingsdoelstelling en een bepaald imago, met de wil alle handelingsinstrumenten van een onderneming als een eenheid naar binnen en buiten toe tot uiting laat komen. Wanneer deze definitie uiteen wordt gerafeld komt de zelfpresentatie en het gedrag van de organisatie strategisch tot stand. Deze verlopen met een vooropgesteld gemeenschappelijk plan en betreft zowel de interne als de externe belangengroepen. Van Grinten concludeert dat de basis voor de ingezette identiteit wordt gevormd door de ondernemersfilosofie, de doelstellingen van de onderneming en het gewenste imago. Tot slot benadrukt van Grinten dat alle 'handelingsinstrumenten' geïntegreerd naar buiten worden gebracht. Dit betekent dat alle communicatie-inspanningen vanuit verschillende hoeken van de organisatie goed op elkaar afgestemd moeten zijn. De organisatie-identiteit die geïllustreerd wordt door Birkigt en Stadler (Team, 2009) laat zien dat de identiteit uit meerdere dimensies bestaat. De verschillende dimensies vormen daarbij het imago van de organisatie. Van Grinten (2010) en Michels (2016) beschrijven het imago als volgt: *"Het organisatie-imago is het beeld dat belangengroepen op een bepaald moment van een organisatie hebben."* Dit beeld kan volgens beide auteurs per belangengroep en binnen belangengroepen verschillend zijn. Er wordt net als bij organisatie-identiteit onderscheid gemaakt tussen het werkelijke en het gewenste imago. Volgens van Grinten (2010) bestaat de identiteit van een merk uit vier onderdelen.

1. Gewenste identiteit

De gewenste identiteit is de van de organisatiedoelen afgeleide organisatie-identiteit zoals de leiding van de organisatie die graag ziet. Dit wil niet zeggen dat zij in werkelijkheid ook bestaat. Deze gewenste identiteit vormt het doel waarnaar gestreefd wordt. Het gewenste imago wordt van de gewenste identiteit afgeleid en specificeert welk beeld externe belangengroepen idealiter bij de organisatie zouden moeten hebben.

2. Werkelijke identiteit

De werkelijke identiteit is de beleving van de organisatie-identiteit bij werknemers. Hoe zien zij de organisatie? Hoe typeren zij de organisatie? De werkelijke identiteit wordt ook wel het interne imago van de organisatie genoemd of de door werknemers 'gepercipieerde identiteit'. De gewenste identiteit en de werkelijke identiteit vormen het uitgangspunt voor handelingen van werknemers waarlangs in contact wordt getreden met externe belangengroepen.

3. Fysieke identiteit

De fysieke identiteit vertegenwoordigt alle concrete contactpunten waarmee de organisatie in aanraking komt met haar belangengroepen. Dit betreft huisstijl, producten, reclame, het uiterlijk, bedrijfsauto's, aanwezigheid tijdens beurzen en evenementen, de website, het gedrag van medewerkers in het contact met klanten enzovoort. Het is belangrijk dat deze zaken goed op elkaar aansluiten en een eenduidig beeld naar buiten brengen.

4. Het imago

Het imago is de uitkomst van het contact tussen een organisatie en haar belangengroepen. Wat vinden verschillende belangengroepen van de organisatie? Kennen zij de organisatie voldoende? Oordelen zij positief of negatief? Wat zijn hun eerste associaties bij de organisatie? Zijn er verschillen in opvatting tussen de verschillende belangengroepen?

In deze thesis wordt de GAP-analyse uitgevoerd. De GAP-analyse maakt duidelijk of de gewenste identiteit en het gewenste imago afwijken van de werkelijke identiteit, fysieke identiteit en het imago. Tijdens een diepte-interview wordt er gekeken of de gewenste identiteit verschillen vertoont met de werkelijke identiteit. Komt de organisatie-identiteit zoals de leiding zich die voorstelt overeen met de organisatie-identiteit zoals werknemers die ervaren? Gevonden verschillen zijn een indicatie dat werknemers een andere basisverhouding aannemen dan de leiding voor ogen heeft. Vervolgens wordt de gewenste identiteit vergeleken met de fysieke identiteit. De fysieke identiteit wordt door middel van een enquête in kaart gebracht. Zijn alle activiteiten waarmee de organisatie in contact treedt met externe belangengroepen een effectieve vertaling van de gewenste identiteit? Is er misschien een communicatie-uiting die duidelijk afwijkt of een medewerker die klanten op een ongewenste manier te woord staat? Tot slot zal het imago getoetst worden aan het gewenste imago. De antwoorden van het diepte-interview worden daarbij vergeleken met de resultaten uit de onder externe belangengroepen afgenomen enquêtes (Grinten, 2010).

2.1.5 MERKBELEVING

In het bovenstaande literatuuronderzoek naar de definitie van communicatiestrategie en de facetten die daarbij een rol spelen, werd veel gebruik gemaakt van het begrip 'merk'. Het merk van een dienst wordt ook wel aangeduid met de term 'service branding' (Helsdingen, 2009). Organisaties in de dienstensector zijn sterk afhankelijk van medewerkers bij het creëren van een extern merk imago. De

belofte die het merk door middel van externe communicatie uitdraagt aan de klant moet in de dagelijkse praktijk worden waargemaakt (Helsdingen, 2009). Een tweede definitie komt van Haalem (2016). Er wordt bij merkbeleving gekeken vanuit het oogpunt van de gast. De combinatie van het merkinnerlijk, het merkuiterlijk en de kenmerken van de doelgroep zoals sociaal-demografische kenmerken creëren de merkbeleving. Het begrip merkbeleving kent veel overeenkomsten met de organisatie-identiteit. Zo staat de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit gelijk aan het merkinnerlijk. De fysieke identiteit staat gelijk aan het merkuiterlijk. Tenslotte staat het imago gelijk aan de merkbeleving. Omdat Paviljoen Vogeleiland deel uitmaakt van de dienstensector is het merk een verlengstuk van de organisatie identiteit. Het in kaart brengen van de merkbeleving bij de doelgroep is van toepassing op dit onderzoek omdat, wanneer de merkbeleving duidelijk is, het imago van de organisatie aan het licht wordt gebracht. Dit helpt bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

2.1.6 RELATIE TUSSEN KERNBEGRIPPEN

Deze thesis betreft een onderzoek naar de juiste communicatiestrategie van Paviljoen Vogeleiland. In dit rapport wordt er een conceptueel model opgesteld die de organisatie kan gebruiken om op een zo effectieve manier te communiceren met haar doelgroepen. De drie basis ingrediënten van een communicatiestrategie zijn de keuze van communicatiemiddelen, planning, huidige trends en ontwikkelingen. De keuze van communicatiemiddelen wordt gebaseerd op de wensen en behoefte van de doelgroepen. Bij het opstellen van een communicatiestrategie wordt er een interne analyse en een externe analyse uitgevoerd. Er wordt bij de interne analyse gekeken naar de organisatie zelf, ook wel de identiteit genoemd. De gewenste identiteit, werkelijke identiteit en fysieke identiteit leiden tot het imago van de organisatie. Zo wordt duidelijk of de eigenaar en de werknemers op één lijn communiceren met externe belangengroepen, of de overgedragen boodschap aansluit bij de wensen en behoefte van de doelgroep en aansluit op de huidige trends en ontwikkelingen. Tijdens de externe analyse wordt de merkbeleving geënkquêteerd bij de doelgroep, dit helpt bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Tenslotte wordt tijdens de externe analyse het onderscheidend vermogen van de organisatie bekeken. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre het merk aansluit bij andere merken in de lokale markt en hoe Paviljoen Vogeleiland zich onderscheid ten opzichte van concurrenten.

Alle bollen van het MDC-model worden opgevouwen, bestudeerd en uitgewerkt om zo een uitspraak te kunnen geven over de huidige positionering van de organisatie.

3. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is het belangrijk dat de opgestelde hoofd- en deelvragen beantwoord worden. In dit hoofdstuk is beschreven welke vorm van onderzoek er wordt toegepast en welke onderzoeksstrategie, waarnemingsmethoden, meetinstrumenten, onderzoekseenheden en analysemethoden er worden gebruikt. Er wordt in deze thesis gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek en kwalitatief onderzoek. Enerzijds wordt er over veel onderzoekseenheden cijfermatige informatie verzameld, waarmee uitspraken gedaan kunnen worden over de gehele populatie. Er wordt onderzoek gedaan naar het imago van Paviljoen Vogeleiland onder externe belangengroepen. Daarnaast wordt er onderzoek gedaan naar de wensen en behoefte van de externe belangengroepen ten aanzien van communicatiestrategieën. Deze informatie wordt verzameld door middel van enquêtes die verstrekt worden onder inwoners van Deventer. Anderzijds worden er veel gegevens verzameld over weinig onderzoeksobjecten door het houden van diepte-interviews. Deze diepte-interviews worden gehouden met de eigenaar en werknemers van Paviljoen Vogeleiland. De diepte-interviews verstrekken informatie over of de gewenste identiteit en het gewenste imago achtereenvolgens afwijken van de werkelijke identiteit, de fysieke identiteit en het imago.

3.1 AANPAK VAN HET ONDERZOEK

Het onderzoek in deze thesis telt twee delen namelijk **deskresearch** en **fieldresearch**.

DESKRESEARCH

Onder deskresearch wordt het verzamelen en analyseren van secundaire data verstaan. Het gaat hier om gegevens die reeds bekend zijn en dus door andere onderzoekers al verzameld zijn, zoals literatuur, voorgaande onderzoeken of databases. Een specifieke vorm van deskresearch is literatuuronderzoek, wat in dit rapport het theoretisch kader vormt als voorbereiding op fieldresearch (Tibbing, 2015). In dit onderzoek worden de volgende deelvragen aan de hand van deskresearch beantwoord:

Doelgroep

- Wat zijn de huidige communicatiemiddelen die worden ingezet?
- Wat is de boodschap die wordt overgedragen op de doelgroep?
- Wat doet de organisatie om in contact te blijven met haar doelgroep?
- Wat zijn de huidige trends en ontwikkelingen op het gebied van communicatie?

Concurrentie

- Wat zijn de kanalen die worden gebruikt?
- Wat is de boodschap die wordt overgebracht?
- Wat doet de concurrent om in contact te blijven met haar doelgroep?
- Wat bieden de concurrenten van Paviljoen Vogeleiland?

De kern van het deskresearch richt zich op het volgende: “Wat zijn de overeenkomsten en verschillen in communicatie uitingen en kanalen van Paviljoen Vogeleiland vergeleken met die van concurrenten?” In bijlage 10 wordt er een tabel gepresenteerd waarbij de gebruikte communicatiekanalen van Paviljoen

Vogeleiland en die van de voornaamste concurrenten wordt vergeleken. Deze research is uitgevoerd met behulp van internet. Daarbij is de zoekmachine Google gebruikt. Het is voor dit onderzoek relevant de verschillen en overeenkomsten in kanalen te bekijken. Dit draagt bij aan de keuze om bepaalde kanalen wel of niet op te nemen in de communicatiestrategie.

FIELDRESEARCH

Bij fieldresearch worden nieuwe gegevens (primaire data) verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd. Het gaat hier om gegevens waar zelf onderzoek voor wordt verricht (Tibbing, 2015). Allereerst is de aanleiding van het probleem besproken met de opdrachtgever. Het is voor de opdrachtgever van belang inzicht te krijgen in de huidige positionering van zijn bedrijf ten opzichte van haar identiteit, doelgroepen en concurrentie. De opdrachtgever vindt dit belangrijk omdat hij onwetend is welke strategie het best gebruikt kan worden om te communiceren met de bewoners van Deventer en hoe deze verleidt kunnen worden tot bezoeker van zijn horecalocatie. In dit rapport worden twee soorten fieldresearch gebruikt, namelijk: diepte-interviews en enquêtes. In dit onderzoek worden de volgende deelvragen aan de hand van fieldresearch beantwoord:

Merk

- Wat is volgens de eigenaar en medewerkers de identiteit van de organisatie?

Doelgroep

- Wat zijn de wensen en behoefte ten aanzien van de communicatiestrategie?
- Wat zijn de huidige communicatiemiddelen die worden ingezet?
- Wat is de boodschap die wordt overgedragen op de doelgroep?
- Wat doet de organisatie om in contact te blijven met haar doelgroep?
- Wat is het imago van de organisatie onder de lokale bevolking?

Concurrentie

- Wat wordt er verstaan onder concurrenten van Paviljoen Vogeleiland?
- Waarmee onderscheidt Paviljoen Vogeleiland zich van haar concurrenten?

Een aantal deelvragen wordt beantwoord door zowel deskresearch als fieldresearch.

INTERNE ANALYSE & EXTERNE ANALYSE

Het fieldresearch in het onderzoeksgedeelte van deze thesis wordt opgedeeld in een **interne analyse** en een **externe analyse**.

INTERNE ANALYSE

Er wordt door middel van half gestructureerde diepte-interviews in kaart gebracht of de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit gelijk aan elkaar zijn. Het is voor de opdrachtgever belangrijk dat zijn medewerkers dezelfde missie, visie en doelstellingen delen omdat dit de basis vormt van de interne communicatie van een organisatie.

EXTERNE ANALYSE

De externe analyse richt zich op het in kaart brengen van het beeld dat externe belangengroepen bij de organisatie hebben en wat de wensen en behoefte ten aanzien van communicatie van deze externe belangengroepen zijn. Wanneer de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit in de interne analyse duidelijk zijn geworden, wordt de fysieke identiteit door middel van een enquête getoetst bij de doelgroep. Op deze manier wordt het imago onder de lokale bevolking helder. Tenslotte zal het imago onder de bevolking getoetst worden aan het gewenste imago. Het gewenste imago is als gezegd afgeleid van de gewenste identiteit en specificeert wat het beeld is dat externe belangengroepen idealiter bij de organisatie zouden moeten hebben (Grinten, 2010). De resultaten van het deskresearch en het fieldresearch geven antwoord op de onderzoeksvragen.

De uiteindelijke communicatiestrategie kent dus twee onderdelen. De interne communicatiestrategie en de externe communicatiestrategie.

3.2 ONDERZOEKSSTRATEGIEËN

KWANTITATIEF ONDERZOEK

- In dit onderzoek wordt deskresearch, ook wel bureauonderzoek, toegepast. Er wordt bij de concurrentenanalyse gebruik gemaakt van bestaande gegevens op internet. Er wordt gezocht naar zaken die helpen de onderzoeksvragen te beantwoorden (Grit, 2009).
- In dit onderzoek wordt een enquête uitgezet onder de lokale bevolking in Deventer. Er wordt een vragenlijst verspreidt waarbij de mening van meerdere mensen in kaart wordt gebracht. In dit rapport wordt er een ad-hoc survey opgesteld waarbij de stand van zaken eenmalig getoetst wordt, op een bepaald moment (Grit, 2009). De enquête wordt in bijlage 12 weergegeven.

KWALITATIEF ONDERZOEK

- In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van casestudy. Het is bij onderzoek niet altijd mogelijk grote aantallen onderzoeksobjecten te bestuderen. Bij een casestudy worden er in kwalitatief onderzoek één of meerdere eenheden intensief onderzocht op verschillende aspecten en met behulp van verschillende gegevensbronnen (Grit, 2009). Zo wordt de identiteit van de organisatie onder de eigenaar en medewerkers onderzocht. Uit casestudies kunnen meestal geen algemene conclusies worden getrokken, omdat het onderzoek over slechts één specifiek geval gaat, in dit geval betreft het de identiteit van Paviljoen Vogeleiland. Toch wordt er een casestudy in dit rapport uitgevoerd om aan te tonen dat iets mogelijk is of bestaat. Wat hiermee bedoeld wordt is dat de identiteit van de organisatie bij de eigenaar anders kan zijn dan bij de werknemers. Wanneer dit het geval is zal de communicatie naar de doelgroep ook anders zijn dan de eigenaar voor ogen heeft. Het voordeel van een casestudy is daarom ook dat het kwalitatieve onderzoeksobject zeer diepgaand wordt bestudeerd. Alhoewel er geen algemene conclusies getrokken kunnen worden, kunnen de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek nuttig zijn voor de organisatie (Grit, 2009).
- In dit onderzoek wordt er informatie gewonnen door middel van diepte-interviews. Er wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van half-gestructureerde interviews waarbij alle onderwerpen

die behandeld zullen worden tijdens het interview op papier staan en de beginvraag is uitgeschreven.

3.3 WAARNEMINGSMETHODE

DIEPTE-INTERVIEWS

Alle besproken onderwerpen zijn opgeschreven. De beginvraag is geformuleerd. Dit wordt een half gestructureerd interview genoemd. Er dient een bepaalde structuur te worden gevolgd maar het is belangrijk dat de geïnterviewde zijn/haar verhaal kan doen. Om ook de non-verbale communicatie van de geïnterviewde mee te nemen in het onderzoek worden de interviews Face-to-Face gehouden (Grit, 2009). Omdat ik als bedrijfsleider werkzaam ben bij de organisatie wordt er voorafgaande de interviews duidelijk gemaakt dat de verzamelde data enkel wordt gebruikt voor dit adviesrapport. Er wordt duidelijk benadrukt dat de respondenten anoniem blijven. Sociaalwenselijke antwoorden blijven hierdoor beperkt. Omdat ik als bedrijfsleider binnen het bedrijf werkzaam ben is er expliciet gekozen een half gestructureerd interview op te zetten zodat de respondenten antwoord geven op dezelfde onderwerpen en hierdoor de data zo bruikbaar en betrouwbaar mogelijk is.

ENQUÊTES

Er wordt een enquête verspreidt onder de lokale bevolking van Deventer. Daarbij wordt een passantenonderzoek uitgevoerd, waarbij de onderzoeker voorbijgangers vraagt of zij mee willen werken aan een onderzoek.

3.4 MEETINSTRUMENT

DIEPTE-INTERVIEWS

Er wordt een interview guide opgesteld als meetinstrument in dit onderzoek. De interview guide is opgesteld aan de hand van de hoofd- en deelvragen en wordt gepresenteerd in bijlage 4. De beginvraag luidt als volgt: *“Wat zijn de missie, visie en doelstellingen van Paviljoen Vogeleiland?”* Deze vraag wordt bewust als eerst gesteld zodat ik als onderzoeker (en tevens bedrijfsleider) bij het inleiden van de onderwerpen geen invloed heb op het antwoord dat de respondent geeft. Volgens de gevonden literatuur ligt een duidelijke missie, visie en gedeelde normen en waarden binnen een organisatie ten grondslag aan succesvolle teamprestaties (Bachman, 2015). Om de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit te analyseren is het stellen van deze vraag essentieel. De eventuele verschillen en overeenkomsten vormen de basis van de interne communicatiestrategie.

ENQUÊTES

De enquête wordt met behulp van de tool ‘Qualtrics’ opgesteld. Deze online tool helpt bij het maken van een enquête en het hosten ervan. Deze tool kan gemakkelijk gebruikt worden bij een passantenonderzoek omdat het offline en op mobiele apparaten gebruikt kan worden. Daarnaast wordt de data automatisch opgeslagen, telt de tool het aantal respondenten en wordt de data weergegeven in staafdiagrammen zodat het makkelijk af te lezen is.

3.5 ONDERZOEKSEENHEDEN

DIEPTE-INTERVIEWS

Voor de afname van de interviews is er gebruik gemaakt van een selecte steekproef. De respondenten die aan het onderzoek hebben deelgenomen zijn bewust gekozen. Er is geselecteerd op hiërarchie waarbij respondenten van onder naar boven in de organisatie worden geïnterviewd. Omdat niet alle medewerkers van Paviljoen Vogeiland worden geïnterviewd is er gekozen om uit alle lagen van de organisatie een respondent te selecteren zodat de werkelijke identiteit zo betrouwbaar mogelijk wordt geacht.

ENQUÊTES

Voor de afname van enquêtes wordt er in dit rapport een steekproefonderzoek uitgevoerd. Een steekproefonderzoek wordt uitgevoerd wanneer de populatie te groot is om iedereen te enquêteren (Grit, 2009). Omdat de aanwezigheid op een bepaalde plek en op een bepaald tijdstip een rol speelt wordt er een selecte steekproef getrokken. Niet iedereen heeft een even grote kans om in de steekproef terecht te komen. Om een beeld te krijgen van de algehele lokale bevolking wordt er geselecteerd op uiterlijk. Zo wordt er bewust geënuquêteerd per doelgroep. Er wordt geprobeerd bijvoorbeeld evenveel mannen als vrouwen te enquêteren in verschillende leeftijdscategorieën.

3.6 ANALYSEPLAN

DIEPTE-INTERVIEWS

Met behulp van een geluidsopname (mobiele telefoon) worden de interviews getranscribeerd. De interviews worden zonder “euh en ah”, lichaamstaal en gezichtsuitdrukkingen uitgetypt omdat enkel hetgeen dat gezegd wordt belangrijk is in dit onderzoek. Daarna worden de interviews open gecodeerd. Het hele transcript wordt doorgelezen en er worden bepaalde labels aan fragmenten gekoppeld. Daarna worden de fragmenten uit alle interviews vergeleken op verschillen en overeenkomsten, ook wel axiaal coderen genoemd. En tenslotte wordt er een concept uitgewerkt tot een theorie en worden uitzonderingen aan het licht gebracht, dit wordt selectief coderen genoemd.

ENQUÊTES

Er wordt een tool gebruikt om de enquêtes af te nemen. De online enquête tool ‘Qualtrics’ gaat hierbij helpen. De antwoorden worden hierin automatisch opgeslagen. Wanneer alle enquêtes zijn afgenomen worden deze gecontroleerd met behulp van het computerprogramma SPSS. SPSS staat oorspronkelijk voor Statistical Package for the Social Sciences en is een statistisch computerprogramma ontwikkeld voor de sociale wetenschappen, het wordt tegenwoordig ook gebruikt binnen andere sectoren zoals de economische wetenschappen. Het programma helpt bij het verzamelen, invoeren, lezen, bewerken en analyseren van gegevens. In dit onderzoek wordt er een uitspraak gedaan over de totale populatie van Deventer. Niet iedereen wordt echter opgenomen in de steekproef, dit is niet mogelijk. Met SPSS kan de betrouwbaarheid van de steekproef gecontroleerd worden ten opzichte van de hele populatie (Swaen, 2014).

4. ONDERZOEKSRESULTATEN

Er is onderzoek gedaan naar het inzichtelijk krijgen van de huidige positie van Paviljoen Vogeleiland, en daarbij de wensen en behoefte van de doelgroep ten aanzien van communicatiestrategie in beeld te brengen. Voor het inzichtelijk krijgen van de huidige positionering van de organisatie is gekeken naar de drie bollen van het MDC-model. Merk, doelgroep en concurrentie. De onderzoeksresultaten worden aan de hand van de deelvragen gepresenteerd.

De enquête die afgenomen is in dit onderzoek bestaat uit 17 vragen en heeft gedurende 14 dagen gelopen. 282 respondenten hebben de enquête ingevuld, verdeeld in 76 mannen en 197 vrouwen. Het aantal vrouwen dat de enquête heeft ingevuld is aanzienlijk groter dan het aantal mannen dat de enquête heeft ingevuld. De reden hiervoor is dat Paviljoen Vogeleiland meer door vrouwen dan door mannen bezocht wordt. Het geslacht van bezoekers van Paviljoen Vogeleiland is een week lang bijgehouden. De resultaten laten zien dat Paviljoen Vogeleiland in week 27 bezocht is door 78 vrouwen (59.6%) en 53 mannen (40.4%). Daarnaast laten statistieken op de Facebookpagina zien dat 64% van de ruim 2700 'followers' vrouw is en 36% van de 'followers' man is. De resultaten uit de diepte-interviews hebben te grondslag gelegen aan het opstellen van de enquête.

- Merk

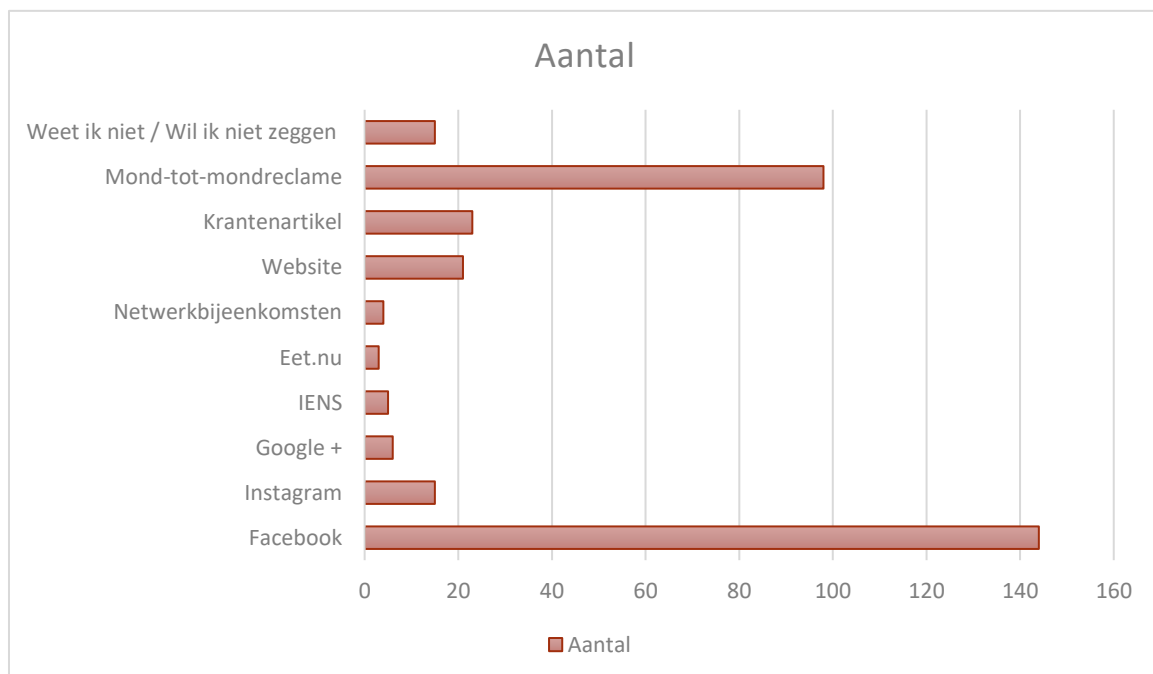
1. Wat is volgens de eigenaar en medewerkers de identiteit van de organisatie?

Om deze vraag te beantwoorden is een half-gestructureerd diepte-interview gehouden met de eigenaar en medewerkers van de organisatie. De beginvraag luidt als volgt: "Wat zijn de missie, visie en doelstellingen van Paviljoen Vogeleiland?" De heer Verwoolde zegt het volgende: *"De missie van Paviljoen Vogeleiland is een goed lopende lunchroom neer te zetten met een kwaliteitsniveau voor het midden segment en daarnaast te werken met talenten, jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt."* Volgens de heer Verwoolde is de visie van Paviljoen Vogeleiland als volgt: *"De visie die ik heb is dat alles bij elkaar een geheel moet vormen met het park, het eiland. Het moet een aanvulling zijn op de recreatie maar de horeca moet op zichzelf staand een onderdeel zijn van het stationsgebied en een aanvulling zijn op de Brink."* Wat opvalt is dat de heer Verwoolde een duidelijke missie, visie en gerichte doelstellingen voor ogen heeft. Wanneer we dit vergelijken met de antwoorden van zijn medewerkers wekt het de indruk dat zij niet volledig bekend zijn met de toekomstplannen van de organisatie. Een aantal citaten wekt deze indruk, deze zijn als volgt: *"Niet iedereen weet wat ze moeten doen."* . . . *"Ik denk dat wij een lunchroom zijn met diverse facetten erbij met een belangrijke maatschappelijke rol."* *"Ja, het Vogeleiland, ja is gewoon het paviljoen. Nu eigenlijk wat meer lunchroom en we willen uiteindelijk doorgroeien om ook een diner neer te zetten met de mogelijkheid voor allerlei leuke activiteiten op het eiland. Die eigenlijk jongeren begeleid met een afstand tot de arbeidsmarkt. . . . Ik denk dat, dat wel samengevat is wat de missie is".* *"Dat is om een gezonde, zelfstandige lunchroom te draaien met een maatschappelijk draagvlak, een maatschappelijk verantwoord draagvlak en wat bij kan dragen aan Deventer maar natuurlijk een licht commerciële achtergrond om onszelf niet tekort te doen."* Over drie jaar? *Het ligt er net aan welk segment je wilt aansnijden. . . . Er is nog geen definitieve keuze gemaakt in welke kant we opgaan. Ik probeer vanuit de keuken een hoger segment voor ogen te houden."* . . . De respondenten beginnen de zin vaak met "ik denk dat" en "dat ligt eraan" dit wekt de indruk dat respondenten een eigen invulling geven aan de missie en visie van de organisatie. Overeenkomsten zijn dat alle respondenten, inclusief de eigenaar,

stellen dat Paviljoen Vogeleiland een lunchroom met een maatschappelijke functie is. Als onderzoeker heb ik geprobeerd de kern van dit probleem duidelijk te krijgen en heb ik de respondenten gevraagd of de leidinggevende en de medewerkers op één lijn zitten betreffende de identiteit van de organisatie. De heer Verwoolde stelt het volgende: *“Twee dingen omdat je op een gegeven moment een wagen aan het rollen bent en het fijn is om te weten dat iedereen die in die wagen stapt niet allemaal interesse heeft te weten waar we heen gaan. . . . Niet iedereen hoeft uiteindelijk te weten waar je heen gaat want je zit toch al met zijn allen in die auto. . . . Het enige probleem vind ik wel dat op het moment mensen in die auto zitten, achterin beginnen te rommelen, je dat aan moet pakken of aan de voorkant aan moet geven waar je naar toe wilt.”* De heer Verwoolde stelt dat het hebben van een gezamenlijke missie, visie en gerichte doelstellingen niet van groot belang is. De medewerkers van Paviljoen Vogeleiland reageren als volgt: *“. . . personeel is een van de belangrijkste onderdelen van het bedrijf en dat is ook wat je gasten zien en wat je uitstraalt. Het werkt voor het personeel ook prettiger . . . ik denk dat je daarmee rust creëert en met structuur wat rust en met rust wat meer energie om te knallen op werk en daarmee tevreden personeel en daarmee tevreden gasten te hebben.”* Ik heb het idee dat de neuzen dezelfde kant op staan maar iedereen kijkt door zijn eigen ogen en heeft een eigen denkwijze daarbij. En zodra we die op één lijn hebben kan het heel hard gaan. . . Wat hieruit blijkt is dat de respondenten een deel structuur missen in de organisatie waardoor medewerkers hun eigen invulling geven aan handelswijze in communicatie. De gewenste identiteit zoals de heer Verwoolde zijn organisatie omschrijft en de werkelijke identiteit zoals zijn medewerkers de organisatie omschrijven vormen het uitgangspunt voor handelingen van medewerkers waarlangs in contact wordt getreden met externe belangengroepen (Grinten, 2010). Dit lijkt op dit moment niet volledig in balans te zijn.

- Doelgroep

1. Wat zijn de wensen en behoefte ten aanzien van de communicatiestrategie?



Tabel 2: Gebruik communicatiemiddelen

Uit de bovenstaande tabel is af te lezen dat Facebook en mond-tot-mondreclame door de doelgroep als voornaamste communicatiemiddelen worden gebruikt om op de hoogte te blijven van informatie afkomstig van Paviljoen Vogeiland.

a. Wat zijn de huidige communicatiemiddelen die worden ingezet?

De heer Verwoolde zegt het volgende: *“Deels via Facebook . . . deels via kranten, onze website, website wordt alleen niet actief gepromoot . . . Instagram . . . mond-op-mondreclame [sic].”* Daarnaast maakt Paviljoen Vogeiland gebruik van IENS, Eet.nu, Tripadvisor en netwerkbijeenkomsten/netwerkborrels.

b. Wat is de boodschap die wordt overgedragen op de doelgroep?

De heer Verwoolde zegt het volgende: *“Op zich is de communicatie wel helder maar vrij eenzijdig. We gebruiken meestal dezelfde vormen van bereiken. Meestal is het een tekst met een foto, er zit niet heel veel variatie in. . . . [informerer] Hij is meestal wel gespecificeerd, ten minste als ik er naar kijk wel. Alleen wisselen we wel heel vaak af. De ene keer ben je bezig met een bepaalde doelgroep, dan een high-tea, dan met een lunch, dan met arrangementen. . . . Niet meetbaar is of je die doelgroep bereikt.”* Volgens de heer Verwoolde is de boodschap gespecificeerd per doelgroep, wat hiermee bedoeld wordt is dat de boodschap waarschijnlijk aanslaat op een bepaalde doelgroep, maar dit niet gemeten wordt. De boodschap wordt niet gespecificeerd in een tool waarbij het enkel op de tijdlijn van een bepaalde doelgroep verschijnt. Waar de heer Verwoolde zich voornamelijk uit laat over het gebruik van online communicatie spreken zijn medewerkers zich vooral uit over mond-tot-mondreclame en Face-to-Face communicatie met gasten. Dit blijkt uit de volgende citaten: *Wat ik zelf gewoon doe, is wanneer er ouders met jonge kinderen komen dan probeer ik altijd wat leuks met die kinderen te doen. . . . Gewoon een gezellig gesprek met ze voeren in ieder geval. . . . [wanneer er geen tijd is voor een gesprek] mocht daar geen ruimte of tijd voor zijn dan zorg ik dat die borden, of in ieder geval de gerechtjes die de keuken uit gaan, in principe voor zichzelf spreken.* Wat blijkt uit de diepte-interviews is dat de meningen omtrent communicatie uiteenlopend zijn. Een aantal respondenten zegt namelijk dat de informatie omtrent begeleidingsjongeren, dat een deel van de missie van Paviljoen Vogeiland vertegenwoordigd, niet voldoende gepubliceerd wordt. Een aantal andere respondenten zegt hier juist niet veel over te publiceren omdat zij denken dat de doelgroep (en begeleidingsjongeren) hier niet op zit te wachten. Dit blijkt uit de volgende citaat van respondent 2: *. . . we werken met begeleidingsjongeren. Eerst lag er altijd een briefje op tafel en die is verdwenen. We kunnen niet goed uitleggen waar we mee bezig zijn omdat we het zelf nog niet weten. Dan kunnen we ook niet veel uitleggen.* Respondent 3 stelt het volgende: *“Dat komt door onszelf, hoe wij het naar buiten brengen. Denk dat het niet duidelijk genoeg staat op de website, op Facebook en wij zelf als personeel die het naar buiten brengen.”* Vervolgens stelt respondent 4 iets anders, namelijk: *. . . dan voel je, je eigenlijk neergezet als een ‘halve downie’. Om het maar zo te zeggen en ja, daar wordt er juist teveel nadruk opgelegd en teveel mee te koop gelopen.* Dit wekt de indruk dat de externe communicatie niet in balans is.

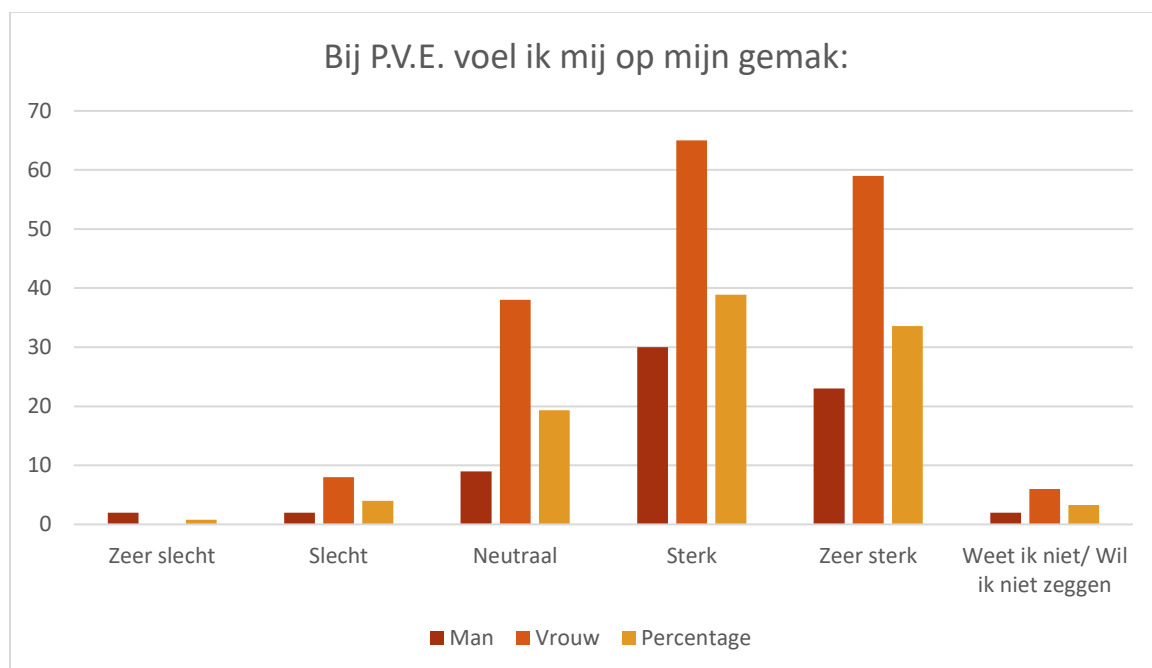
c. Wat doet de organisatie om in contact te blijven met haar doelgroep?

Het terugkeren van gasten wordt bereikt door een verschillend aanbod neer te zetten en hier mee te promoten op haar communicatiekanalen. De beleving speelt hierbij een grote rol. De respondenten uit de diepte-interviews stellen dat de locatie, de gastvrijheid, de benadering van gasten, de kwaliteit van

het eten en de kwaliteit van koffie hier een bijdrage aan levert. Tevens wordt de doelgroep op dit moment op de hoogte gehouden door Facebook.

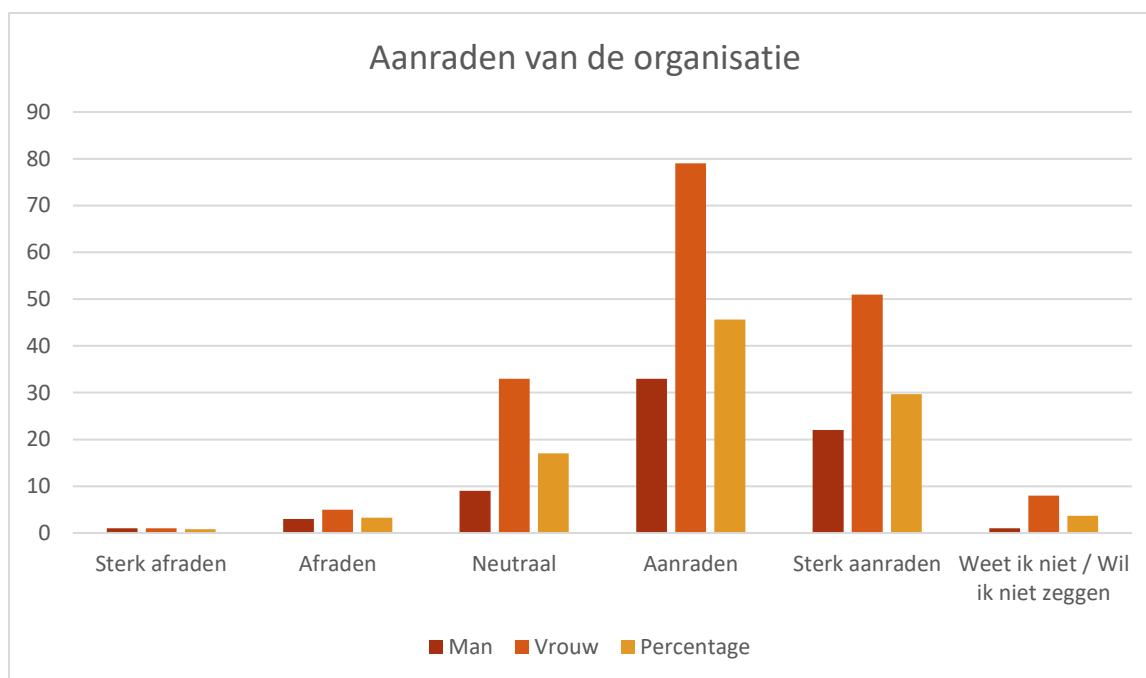
2. Wat is het imago van de organisatie onder de lokale bevolking?

De heer Verwoolde stelt het volgende: *“Het aantal mensen dat Paviljoen Vogeleiland kent ziet het paviljoen positief en het park negatief. Omdat het park qua onderhoud gewoon achterloopt.”* Daarnaast zegt de heer Verwoolde het volgende: *“Positief, omdat er een sterke groei heeft plaatsgevonden van ongeveer . . . honderd procent. . . . Zowel omzet als personeel als in de inkoop.”* Deze groei is tevens terug te zien in het aantal volgers op Facebook. Vervolgens zegt respondent 2 het volgende: *“. . . volgens mij is het zo dat drie jaar geleden er wel iemand inzat maar dat het heel slecht was. Dat was gewoon niks en mensen hebben nog steeds dat beeld. . . . maar langzamerhand komen ze erachter dat er een nieuwe eigenaar inzit, dat het steeds beter wordt en dat de lunch steeds beter is.”* Ook respondenten 3, 4 en 5 geven aan dat er positieve feedback komt van gasten. Zo stelt respondent 3 dat mensen het Vogeleiland associëren als gezellige lunchroom met een high-tea die voorop loopt, niet veel wetende over wat er nog meer speelt naast het eten en drinken. Respondent 4 zegt het volgende: *“. . . de gastvrijheid die net een stapje verder gaat om het jou naar het zin te maken. Dat vind ik belangrijk.”* De resultaten uit de enquête laten het volgende zien (P.V.E. staat voor Paviljoen Vogeleiland):



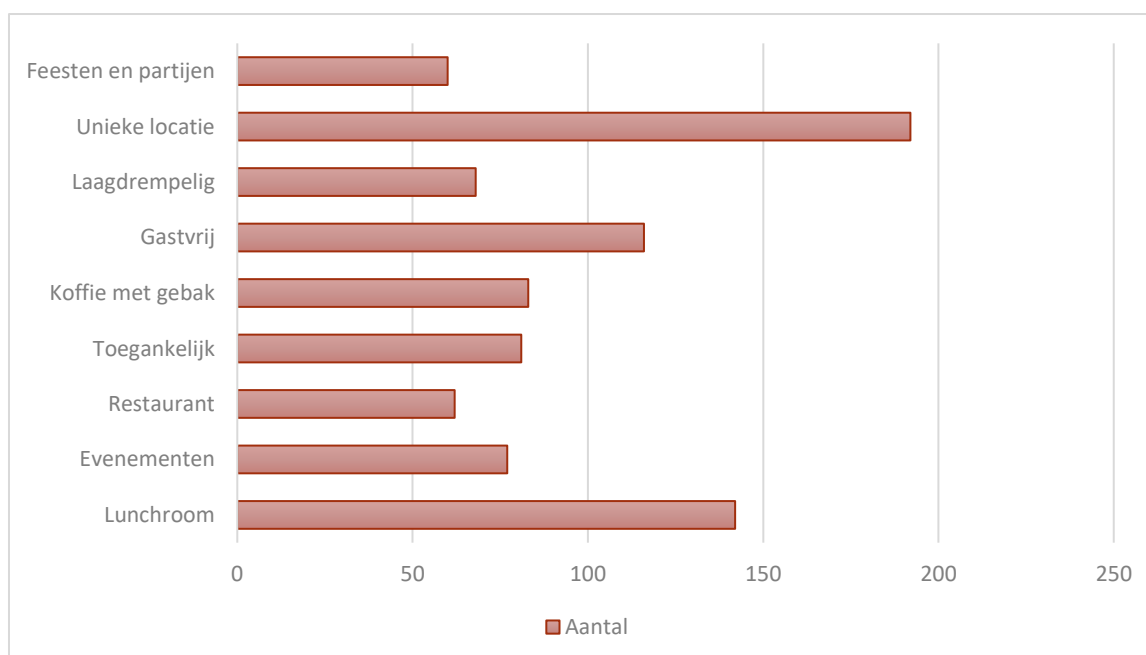
Tabel 3: Staafdiagram gemak voelen

De resultaten van de enquêtes laten zien dat 38,9% zich sterk op zijn gemak voelt en dat 33,6% zich zeer sterk op zijn gemak voelt. Dit komt overeen met de resultaten voortgekomen uit de diepte-interviews. De onderstaande diagram onderbouwd deze uitspraak aangezien 45,6% van de respondenten de organisatie aan zou raden bij familie, vrienden, bekenden en collega's.



Tabel 4: Staafdiagram aanraden van de organisatie

De diepte-interviews hebben ten grond slag gelegen aan de opbouw van de enquête. De doelgroep is gevraagd 5 woorden aan te kruisen die zij typerend vinden voor de organisatie. Een aantal van deze woorden is genoemd door de respondenten in de diepte-interviews en zijn vervolgens aangevuld met antoniemen. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de eigenaar en medewerkers de organisatie identificeren als lunchroom met een maatschappelijke functie op een unieke locatie met een toonaangevende gastvrijheid in de lokale markt. In de onderstaande diagram zijn de tien woorden die het vaakst zijn aangekruist door respondenten van de enquête gepresenteerd. De volledige lijst is terug te vinden in bijlage 11.



Tabel 5: Identiteit organisatie onder lokale bevolking

Het meest opvallende is dat 'maatschappelijke functie' 33 keer is ingevuld terwijl dit volgens de eigenaar en medewerkers onderdeel van de identiteit is. Het imago dat de doelgroep bij de organisatie heeft is niet in balans met de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit van de organisatie.

In bijlage 12 wordt de prijskwaliteitsverhouding van eten en drinken van de kaart, luncharrangementen, high-tea, buffetten en vergaderarrangementen weergegeven in staafdiagrammen. Opvallend is dat meer dan de helft van de geënquêteerde respondenten onwetend is over de verschillende mogelijkheden die Paviljoen Vogeleiland biedt.

- Concurrentie

1. Wat doet de concurrent om te communiceren met haar doelgroep?

- a. Wat zijn de kanalen die worden gebruikt?

Alle concurrenten gebruiken Facebook en hebben een website. Daarnaast hebben vrijwel alle concurrenten zich aangesloten bij recensie en reserveringspagina's als Tripadvisor en IENS. Paviljoen Vogeleiland scoort op IENS een 8.7 uit 10 en op Tripadvisor een 4.5 uit 5. Deze score bestaat uit de kwaliteit van producten, service, entourage, locatie etc. De communicatiestrategie is bij alle concurrenten voornamelijk informeren. Het gaat hier om de overdracht van informatie. De nadruk ligt op het distributieproces naar de te bereiken groepen (Zweekhorst, 2001). Paviljoen Vogeleiland gebruikt dezelfde kanalen als haar concurrenten en kiest, net als haar concurrenten, voor een informerende communicatiestrategie. In bijlage 10 is een tabel opgesteld waar alle concurrenten en bijpassende kanalen worden gepresenteerd.

- b. Wat is de boodschap die wordt overgebracht?

De boodschap die wordt overgedragen is informatie over het bedrijf, acties, aanbiedingen, nieuwtjes en opkomende evenementen. Hierbij wordt vrijwel altijd een foto met tekst gepubliceerd. De onderwerpen verschillen maar worden niet gespecificeerd per doelgroep (leeftijd, interesses, geslacht). Op de website vindt de doelgroep algemene informatie over de organisatie, zoals wie de organisatie is en wat men er kan doen. Netwerkbijeenkomsten worden ingezet om producten te promoten in combinatie met mond-tot-mondreclame waarbij medewerkers de doelgroep vertellen hoe er gewerkt wordt en wat de toekomstplannen van de organisatie zijn.

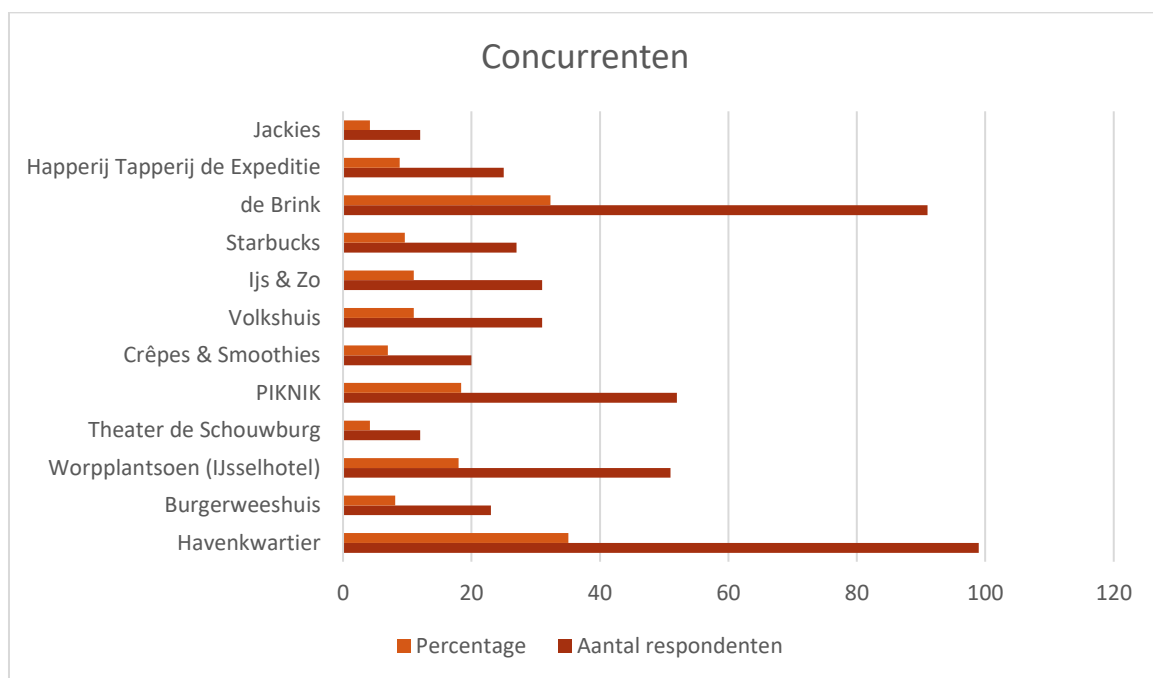
- c. Wat doet de concurrent om in contact te blijven met haar doelgroep?

Zes van de zeventien concurrenten heeft een digitale nieuwsbrief opgesteld waarbij zij maandelijks gasten op de hoogte houden van informatie omtrent acties, aanbiedingen, nieuwtjes en opkomende evenementen. De overige concurrenten gebruiken Facebook om de doelgroep op de hoogte te houden. Het is echter lastig te meten of deze ook bereikt wordt.

2. Wat wordt er verstaan onder concurrenten van Paviljoen Vogeleiland?

De geïnterviewde respondenten bekijken de concurrentie van de organisatie op verschillende manieren. Zo stelt de heer Verwoolde het volgende: *"Nou ik heb voor mijn gevoel niet echt concurrenten. Dat is één. Dat heeft te maken met de locatie. Ik zie het Paviljoen Vogeleiland namelijk als een veel breder geheel en dat is denk ik ook deels waarom medewerkers het grote plaatje niet zien. . . . en wat ik daar van vind? Is dat ik niet kijk naar de concurrentie. Er zijn maar 1 of 2 collega's waarin ik positief kijk dat is het gastheerschap en gastvrouwschap [sic] dat sommige bedrijven hanteren en ik kijk vooral naar de*

details van zaken.”Vervolgens zegt de heer Verwoolde het volgende: *“Het Paviljoen heeft namelijk op zoveel vlakken concurrentie als je er naar gaat kijken.”* Hij noemt het Havenkwartier, Burgerweeshuis, de Brink, het Worpplantsoen, theater de Schouwburg en alle restaurants wanneer je een diner aanbiedt. Wat opvalt is dat medewerkers van de organisatie wel concurrenten opnoemen maar deze concurrenten vanuit verschillend standpunt bekijken. Waarbij de één kijkt naar concurrenten die gepositioneerd zijn op een ‘unieke locatie’ en hier DOK H2O aan koppelen, kijkt de ander naar concurrenten die werken met begeleidingsjongeren zoals Crêpes & Smoothies en het Volkshuis. Daarnaast kijkt weer een ander naar concurrenten waarbij gastvrijheid de boventoon voert. In totaal hebben de geïnterviewde respondenten twaalf concurrenten genoemd. Deze twaalf concurrenten zijn vervolgens opgenomen in de enquête. De volgende vraag is gesteld: “Wie zijn volgens u concurrenten van Paviljoen Vogeleiland?” De resultaten worden in de onderstaande diagram weergegeven.



Tabel 6: Concurrenten Paviljoen Vogeleiland

Vervolgens is de volgende open vraag gesteld: “Stel: U staat voor een dichte deur bij Paviljoen Vogeleiland, waar zou u dan naartoe gaan?” 48,1% van de 216 respondenten zegt naar de Brink te gaan. Dit wekt de indruk dat de lokale bevolking een andere horecagelegenheid ter plekke uitkiest en niet één specifiek restaurant de voorkeur geeft. 8,3% geeft aan naar huis te gaan wanneer Paviljoen Vogeleiland gesloten is. De Brink, het Havenkwartier, het Worpplantsoen en PIKNIK zijn de meest ingevulde antwoorden. Dit wekt de indruk dat de respondenten een (horeca)gebied verkiezen boven een specifieke organisatie of dat de vraag niet specifiek genoeg geformuleerd is. Het Havenkwartier, de Brink en het Worpplantsoen zijn nader bekeken. Deskresearch heeft aangetoond dat het Havenkwartier vier horecagelegenheden kent die overeenkomsten hebben met Paviljoen Vogeleiland. Er is hierbij gekeken naar openingstijden en hetgeen de doelgroep typerend vindt voor de organisatie (product, locatie). Het IJsselhotel is gevestigd op het Worpplantsoen en wordt daarom meegenomen in de concurrentieanalyse. Daarnaast zijn de lunch locaties op de Brink meegenomen in de concurrentieanalyse. Op de Brink zijn tien locaties waar men terecht kan voor hetzelfde product zoals lunch, koffie met gebak, high-tea etc. In bijlage 10 worden alle concurrenten gepresenteerd.

a. Wat bieden deze concurrenten?

De heer Verwoolde wilt zich graag meten aan bedrijven als Fooddock en PIKNIK omdat deze bedrijven het merk sterk in de markt hebben weten te zetten. Daarbij zegt hij het volgende: *“Waar ik vooral naar kijk is branding. . . . daarbij kijk ik vooral ook naar een zaak als Fooddock die hun merk heel sterk in de markt zetten. PIKNIK doet dat ook heel sterk, je ziet ze overal voorbij komen, online dat soort zaken maar ook advertentiewerk, veel wat je als aanplakbiljetten ziet.”* Daarnaast vindt de heer Verwoolde de marketingstrategie van Jackies goed. Wat hij mist in zijn eigen organisatie is daarbij professionaliteit. Hij zegt hierover het volgende: *“Ik denk dat onze organisatie veel te onvolwassen is en de leeftijd daar een rol in speelt. Het is natuurlijk ook deels een stukje vanuit visie, een jong bedrijf en mensen een kans geven. . . . wat ik daarin verder mis is commitment.”* De concurrenten van Paviljoen Vogeleiland bieden soortgelijke producten zoals lunch, koffie met gebak, borrelkaart en high-tea. Opvallend is dat vrijwel alle concurrenten naast een lunchkaart ook een avondkaart hanteren.

b. Waarmee onderscheidt Paviljoen Vogeleiland zich van haar concurrenten?

De heer Verwoolde zegt hierover het volgende: *“Het onderscheidend vermogen ligt hem op dit moment meer bij mensen en begint langzamerhand te verschuiven naar eten en drinken.”* Hij doelt hier op zijn medewerkers. Daarnaast is de unieke locatie onderdeel van het onderscheidend vermogen. Respondent 3 zegt het volgende: *“Ja, ik vind het concurrentieverhaal lastig omdat onze locatie zo uniek is, er is geen ander paviljoen in een park hier en daarom des te verbazender waarom het niet elke dag volle bak is bij ons. Dat zou het dus wel moeten zijn als het zo uniek is.”* Vervolgens zegt respondent 4 het volgende: *“Het gebruik van streekproducten en biologische producten. We zijn niet de enige die dit doen en ook niet met de begeleiding van jongeren maar het is wel iets extra's dat je doet.”* Tenslotte zegt respondent 5 het volgende: *“Nou goed, weet je wat het is, een broodje kroket blijft een broodje kroket maar die mensen zitten niet aan de Singel. Locatie, goed eten, medewerkers die net een tandje harder lopen of in ieder geval een praatje maken denk ik.”* Uit de bovengenoemde citaten blijkt dat de interne stakeholders de locatie, de medewerkers en het eten en drinken als onderscheidend vermogen zien. Dit komt overeen met de resultaten uit de enquête. De meest aangevinkte antwoorden zijn namelijk unieke locatie, gastvrij en lunchroom.

4.1 VALIDITEIT

De validiteit verwijst naar de juistheid of accuraatheid van metingen: het meetinstrument meet hetgeen het moet meten.

Begripsvaliditeit heeft te maken met de mate waarin een test een bepaald theoretisch begrip meet. Dit kun je bereiken aan de hand van verbanden tussen dit onderzoek en andere, bekende metingen van (deel)aspecten van het theoretisch begrip. Zijn de vragen goed gesteld of worden ze verkeerd geïnterpreteerd? Wordt er sociaal wenselijk geantwoord of heeft men de neiging steeds een extreem antwoord te geven? Zijn alle aspecten van het begrip dat je tracht te meten gerepresenteerd? (University, 2017).

De begripsvaliditeit in dit onderzoek is voldoende. De begrippen zijn in het theoretisch kader behandeld en worden aan de hand van de AAOCC criteria, in bijlage 1, beoordeeld. Tevens is de onderzoeksopzet nagekeken door Desiree Logger, onderzoekdocent aan het Saxion.

Interne validiteit zegt iets over de kwaliteit van de onderzoeksopzet van het onderzoek. Een onderzoek is intern valide als je vanuit de gekozen onderzoeksmethodes de juiste conclusies kunt trekken. De resultaten van het onderzoek zijn intern valide, als de resultaten die gemeten worden ook daadwerkelijk het gevolg zijn van de opzettelijke verandering. De interne validiteit van een onderzoek kan verhoogt worden door systematische fouten zoveel mogelijk te beperken (Swaen, 2014).

De interne validiteit in dit onderzoek is voldoende. Alle onderwerpen die op voorhand van de diepte-interviews zijn opgesteld zijn met diepgang besproken. De opgestelde vragen zijn voornamelijk open en neutraal gesteld. Er is doorgevraagd op de gegeven antwoorden om zoveel mogelijk informatie per respondent te winnen. Met een voicerecorder (mobiele telefoon) zijn de diepte-interviews opgenomen. Vervolgens zijn de diepte-interviews getranscribeerd zodat alle vragen en antwoorden op papier staan. De volledig uitgewerkte diepte-interviews zijn terug te vinden in de bijlages. De respondenten zijn uitgekozen op functie/hiërarchie. Dit is gedaan om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de gehele organisatie. De diepte-interviews zijn afgenomen op het kantoor uit het zicht en gehoor veld van gasten en andere medewerkers.

De vragen in de enquête zijn open en neutraal gesteld. Omdat de enquête is afgenomen met behulp van de online tool Qualtrics, is de data automatisch opgeslagen. Vervolgens is de ruwe data geanalyseerd met computerprogramma SPSS. Enkel volledig ingevulde enquêtes en antwoorden zijn gebruikt. De keuze van de respondenten is volgens de selecte steekproef gedaan. Hierbij is de praktisch bruikbare steekproef gebruikt. Bij een praktisch bruikbare steekproef wordt er aan willekeurige individuen gevraagd mee te werken aan de steekproef.

Externe validiteit is de mate waarin de conclusies te generaliseren zijn naar de hele populatie of andere situaties, groepen of personen dan zijn onderzocht (Swaen, 2014).

De diepte-interviews zijn in externe validiteit voldoende. De diepte-interviews zijn half-gestructureerd opgezet en aan de hand van een topiclijst afgenomen. Met elke respondent zijn de topics op de lijst besproken. Om extra diepgang in het onderzoek te creëren is de doorvraagmethode toegepast. Dit resulteert in het feit dat alle mogelijke kennis van de respondent omtrent dat onderwerp ter sprake is gekomen.

De enquête is door meer vrouwen dan mannen ingevuld. Het aantal vrouwen dat Paviljoen Vogeleiland bezoekt is namelijk groter dan het aantal mannen. Dit is terug te zien aan de 2.700 volgers op de Facebookpagina van de organisatie. 64% van de volgers is vrouw en 36% is man. Daarnaast is de enquête voornamelijk ingevuld door respondenten in een jongere leeftijdscategorie (18 – 24 jaar en 25 – 34 jaar) en heeft het overgrote deel van de respondenten een afgeronde HBO-opleiding of MBO-opleiding. De statistieken op de Facebookpagina laten zien dat 41% van de 2.700 volgers in de leeftijdscategorie 18 – 34 valt. Kijkende naar de statistieken omtrent opleidingsniveau in Nederland heeft 28% een hoge opleiding en 30% een lage opleiding. Het aantal middelbaar opgeleiden is 42% (CBS, 2013). Hieruit blijkt dat het opleidingsniveau in Nederland overeenkomt met de antwoorden in de enquête en dit de externe validiteit niet afzwakt.

De resultaten uit het onderzoek komen overeen met de statistieken van de 'followers' van de organisatie. Dit vergroot de externe validiteit van dit onderzoek.

Betrouwbaarheid is de mate waarin een meting vrij is van willekeurige meetfouten. Willekeurige fouten worden ook wel toevallige fouten genoemd. Hoe groter de kans is dat de resultaten uit het onderzoek

op toeval berusten hoe lager de betrouwbaarheid. Bij betrouwbaarheid wordt de volgende vraag gesteld: Zou je, als je onder dezelfde condities nog een keer het onderzoek uitvoert, dezelfde resultaten krijgen? Als het antwoord op deze vraag ja is, dan is er geen sprake van toeval en is je onderzoek betrouwbaar (Swaen, 2016).

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is hoog. De antwoorden in de diepte-interviews blijven vrijwel hetzelfde mits de interne verstandshouding tussen management en medewerkers gelijk blijft. Wanneer deze verstandshouding gelijk blijft zal de externe communicatie naar gasten ook gelijk blijven en worden ook hier dezelfde uitkomsten verwacht. Wanneer de diepte-interviews nog een keer onder dezelfde omstandigheden uitgevoerd worden, worden dezelfde antwoorden verwacht.

De enquête is ingevuld door 282 respondenten. De vragenlijsten die niet valide zijn vanwege niet ingevulde vragen of interne incongruentie maken geen deel uit van de 282 respondenten. De steekproefgrootte verandert niet veel voor populaties groter dan 20.000 personen. Er wordt een uitspraak gedaan over de lokale bevolking in Deventer, deze populatie is dus groter dan 20.000. De gewenste steekproefomvang dient tussen de 264 en 370 te zijn om een betrouwbaarheidsniveau tussen de 90% en 95% te realiseren. Een betrouwbaarheidsniveau van 100% is onmogelijk omdat een deel altijd op toeval berust.

5. CONCLUSIE

In de conclusie wordt er per bol van het MDC-model een uitspraak gedaan. Zo kan uiteindelijk de hoofdvraag beantwoord worden. De bollen merk, doelgroep en concurrentie vormen het antwoord op de positioneringsvraag. De conclusie is gebaseerd op de uitkomsten van het deskresearch en het fieldresearch.

5.1 HOOFDVRAAG

1. Wat is de huidige positionering van Paviljoen Vogeleiland?

De positionering van Paviljoen Vogeleiland is aan de hand van het MDC-model vastgesteld. De bollen merk, doelgroep en concurrentie vormen de rode draad in de bovenstaande positioneringsvraag. Aan de hand van zes factoren is de organisatie-identiteit in kaart gebracht. Dit zijn de volgende factoren: historie, bedrijfsoriëntatie, kerncompetities, visie en missie, cultuur, organisatie- en klantwaarden. De focus van de heer Verwoolde ligt op het produceren van kwaliteitsproducten in combinatie met een toonaangevende gastvrijheidsbenadering in de lokale markt. Kernwaarden van de organisatie zijn de unieke locatie, gastvrijheid en het werken met jongeren met een achterstand tot de arbeidsmarkt. Paviljoen Vogeleiland positioneert zich dan ook als lunchroom met een kwaliteitsniveau voor het middensegment en werkt met begeleidingsjongeren. Volgens de organisatie zijn medewerkers bepalend voor de organisatie omdat zij voor een groot gedeelte de mond-tot-mondreclame op zich nemen en dit naast Facebook het meest gebruikte communicatiemiddel is. Paviljoen Vogeleiland hanteert een platte organisatiestructuur waarbij weinig bureaucratie van toepassing is. De doelgroep identificeert Paviljoen Vogeleiland als gastvrije, toegankelijke lunchroom op een unieke locatie voor lunch en koffie met gebak.

5.1.1 MERK

In de bovenste bol van het MDC-model staat het merk centraal. Het gaat hier om de identiteit van het merk in kwestie. De identiteit van een merk bestaat uit vier delen namelijk: de gewenste identiteit, de werkelijke identiteit, de fysieke identiteit en leidt tot het imago van de organisatie. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de missie, visie en doelstellingen niet duidelijk zijn bij medewerkers. De eigenaar profileert de organisatie als volgt: “Paviljoen Vogeleiland is een lunchroom met een kwaliteitsniveau voor het middensegment en werkt met jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt. Paviljoen Vogeleiland is onderdeel van het park Vogeleiland en de horeca moet een aanvulling zijn op de recreatie. Het park moet faciliteren voor het Paviljoen, het Paviljoen moet faciliteren voor het park.” Voor de medewerkers van de organisatie zijn de missie, visie en doelstellingen niet duidelijk. Volgens de gevonden literatuur is dit echter wel belangrijk en vormt een gedeelde missie en visie een belangrijk onderdeel van de interne communicatiestrategie. Volgens de literatuur draagt een gedeelde missie en visie bij aan het professioneel en gestructureerd communiceren met externe belangengroepen, dat als externe communicatie wordt gezien. Het belangrijkste voor de organisatie op dit moment is om een gedeelde missie en visie binnen de organisatie te creëren. Dit zorgt er uiteindelijk voor dat de communicatiestrategie in balans is en dat de identiteit van de organisatie op de juiste manier wordt gecommuniceerd naar externe belangengroepen. De begeleiding van jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt, dat door de eigenaar en medewerkers als belangrijk onderdeel van de identiteit wordt gezien, is nauwelijks bekend bij de doelgroep. Er kan geconcludeerd worden dat de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit niet in balans zijn waardoor het imago van Paviljoen Vogeleiland niet is zoals de organisatie dat voor ogen heeft.

5.1.2 DOELGROEP

In de tweede bol van het MDC-model draait het om de vraag welke aspecten van de merkidentiteit relevant zijn voor de doelgroep. Om te bepalen welke aspecten van een identiteit zich lenen om het merk te positioneren is er een enquête afgenomen. Deze enquête is door middel van een passantenonderzoek ingevuld door 282 respondenten. Onder de doelgroep worden de lokale inwoners van Deventer verstaan. Door middel van deze enquête is het imago dat externe belangengroepen bij Paviljoen Vogeleiland hebben naar voren gebracht. Het imago dat de externe belangengroepen hebben bij de organisatie draagt bij aan de keuzes voor de externe communicatiestrategie. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de doelgroep de organisatie identificeert als toegankelijke lunchroom voor lunch, koffie en gebak op een unieke locatie met gastvrije medewerkers. Raakvlakken met de gewenste en werkelijke identiteit zijn de unieke locatie en gastvrije medewerkers. Wat opvalt is dat de doelgroep de organisatie niet identificeert als organisatie met een maatschappelijke functie terwijl de eigenaar en medewerkers dit als belangrijk onderdeel van de identiteit zien. De doelgroep zegt zich sterk tot zeer sterk op zijn gemak te voelen bij Paviljoen Vogeleiland en zou de organisatie daarom aanraden bij familie, vrienden, bekenden en collega's. Opvallend is dat de doelgroep, naast eten en drinken van de kaart, niet bekend is met de prijs-kwaliteitsverhoudingen van arrangementen, activiteiten en andere mogelijkheden. Volgens het communicatiekruispunt van Ruler (1998) hanteert Paviljoen Vogeleiland op dit moment een informerende communicatiestrategie waarbij door middel van eenzijdige communicatie informatie wordt overgebracht op de doelgroep. Dit gebeurt op dit moment voornamelijk door middel van Facebook. Paviljoen Vogeleiland gebruikt Facebook als voornaamste communicatiemiddel waarbij het door middel van afbeeldingen met bijpassende tekst de doelgroep op de hoogte houdt van informatie, acties en aanbiedingen. Andere communicatiekanalen die gebruikt

worden door de organisatie zijn mond-tot-mondreclame, Instagram, Google+, IENS, Eet.nu, de website van de organisatie en netwerkbijeenkomsten. Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de doelgroep voornamelijk gebruik maakt van Facebook om in contact te blijven met horecagerelateerde organisaties. Ook mond-tot-mondreclame is een belangrijk communicatiemiddel voor de doelgroep. Volgens de huidige trends en ontwikkelingen is de kwaliteit van gastvrijheid en beleving van groot belang. Daarnaast wordt 'Social Selling' op sociale media kanalen als Facebook, Instagram, LinkedIn en Pinterest steeds belangrijker.

5.1.3 CONCURRENTIE

Bij de derde bol van het MDC-model gaat het er om te bepalen hoe een merk zich verhoudt tot concurrenten. Hierbij wordt de nadruk gelegd op het onderscheidend vermogen van het merk ten opzichte van andere merken. Om bij het positioneren de juiste beslissing te nemen, worden er twee soorten associaties in kaart gebracht:

PoP: 'Points of Parity': op welke punten sluit het merk aan bij concurrenten?

PoD: 'Points of Difference': op welke punten wijkt het merk af van concurrenten?

- POINTS OF PARITY

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de Brink, het Havenkwartier en het Worpplantsoen de grootste concurrenten van Paviljoen Vogeleiland zijn. Dit wekt de indruk dat de doelgroep een horecagebied verkiest boven een specifieke organisatie of dat de enquêtevraag niet specifiek genoeg gesteld is. In de genoemde horecagebieden kent Paviljoen Vogeleiland zestien concurrenten. Zij hebben soortgelijke producten, dezelfde openingstijden of zitten op een unieke locatie en zijn meegenomen in een concurrentieanalyse waarbij de communicatiekanalen van Paviljoen Vogeleiland vergeleken zijn met die van de concurrenten. Uit deze analyse blijkt dat alle concurrenten vrijwel dezelfde communicatiekanalen gebruiken en volgens het communicatiekruispunt van Ruler (1998), een informerende communicatiestrategie hanteren. Alle concurrenten beschikken over een website, gebruiken Facebook en mond-tot-mondreclame. Daarnaast gebruiken alle concurrenten één of meerdere recensie en reserveringspagina's zoals Tripadvisor, IENS en Eet.nu. Paviljoen Vogeleiland vist als het ware in dezelfde vijver en probeert de doelgroep op dezelfde manier binnen te halen als de concurrent.

- POINTS OF DIFFERENCE

Het onderscheidend vermogen van Paviljoen Vogeleiland ligt volgens de heer Verwoolde op dit moment meer bij mensen en verschuift langzamerhand naar eten en drinken. Met mensen bedoeld hij zijn medewerkers. Daarnaast is de heer Verwoolde van mening geen echte concurrentie te hebben omdat de locatie van zijn bedrijf zo uniek is. Uit de onderzoeksresultaten van de enquête blijkt dat de doelgroep de unieke locatie en de gastvrijheid als onderdeel van de identiteit beschouwt. De medewerkers van Paviljoen Vogeleiland bekijken de concurrentie vanuit verschillende ooghoeken. Zo stellen zij dat er concurrentie is op het gebied van 'unieke locaties', 'het werken met begeleidingsjongeren' en vanuit een 'gastvrijheid opzicht'. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de doelgroep het werken met begeleidingsjongeren niet als onderscheidend vermogen ziet. Er kan geconcludeerd worden dat Paviljoen Vogeleiland zich op dit moment onderscheidt met haar unieke

locatie en de gastvrijheid. Het imago van de organisatie onder de externe belangengroepen klopt deels met de gewenste en werkelijke identiteit van de organisatie.

6. ADVIES

Het adviesgedeelte van deze thesis bestaat uit antwoorden op de adviesvraag. Na aanleiding van de onderzoeksresultaten is er besloten het adviesgedeelte op te delen in twee delen namelijk een advies betreffende de interne en externe communicatiestrategie. In het vorige hoofdstuk is duidelijk geworden dat de interne communicatie invloed heeft op de externe communicatiestrategie. Het is daarbij vooral belangrijk dat er een gedeelde missie en visie is binnen de organisatie. Voor het advies is binnen het MDC-model de bol 'merk' het meest belangrijk. De bollen 'doelgroep' en 'concurrentie' zijn hier namelijk op gebaseerd.

Wanneer de interne communicatie in balans is kan er worden geschakeld naar de externe communicatiestrategie. Daarbij zijn er een tweetal strategieën gekozen die volgens de literatuur aan dienen te sluiten bij de huidige trends en ontwikkelingen, planning en de keuze van communicatiemiddelen (Diepenveen, 2017).

Tenslotte wordt er een kostenbatenanalyse gemaakt om de afweging tussen gemaakte kosten en te verwachten baten te analyseren. De uitkomsten van deze analyse onderbouwt of het advies wel of niet uitgevoerd wordt.

6.1 ADVIESDOELSTELLING EN ADVIESVRAAG

Adviesdoel:

Het doel van het advies is om de merkbeleving onder de lokale bewoners van Deventer te vergroten waardoor een verhoging van het aantal bezoekers gerealiseerd wordt.

Adviesvraag:

Hoe moet Paviljoen Vogeleiland haar communicatiestrategie inrichten?

6.2 INTERNE COMMUNICATIE

Interne communicatie zorgt voor verbondenheid. Wanneer doelen niet worden bereikt kunnen medewerkers zich niet identificeren met het bedrijf, de motivatie neemt af, de informatiestroom neemt af en dat leidt tot hogere kosten en lagere omzet. Het is dus van belang dat medewerkers zich kunnen en willen identificeren met de organisatie (Tornee, 2014). Daarbij is het belangrijk dat er een gedeelde missie en visie is zodat de gewenste en de werkelijke identiteit dichterbij elkaar komen en er professioneel en gestructureerd kan worden gecommuniceerd met externe belangengroepen. De heer Verwoolde wordt geadviseerd zijn missie, visie en doelstellingen te delen met zijn werknemers. Het is daarna belangrijk de missie, visie en doelstellingen te delen op de externe communicatiekanalen zodat niet alleen de werknemers maar ook de externe belangengroepen de missie, visie en doelstellingen van het bedrijf kennen. Het zal uiteindelijk de gewenste en werkelijke identiteit beter op elkaar aan laten sluiten zodat het imago van de organisatie intern en extern in balans is. Hoe deze strategie wordt overgebracht op medewerkers maakt niet uit. Dit kan door middel van een presentatie, een videoboodschap, één op één gesprekken etc. Het is belangrijk dat de missie, visie en doelstellingen continue worden herhaalt.

6.3 EXTERNE COMMUNICATIESTRATEGIE

Wanneer gewenste en werkelijke identiteit in balans zijn kan de organisatie zich focussen op de externe communicatiestrategie. Het doel van de externe communicatiestrategie is om een strategie te implementeren waarbij de bezoekersaantallen verhoogd worden zodat de omzet stijgt. Daarnaast moet de strategie aansluiten bij de identiteit van de organisatie. In de volgende deelhoofdstukken worden er twee strategieën gepresenteerd.

6.3.1 THE EMPLOYEE ADVOCACY STRATEGY

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat Facebook door de doelgroep het meest wordt gebruikt om op de hoogte te blijven van horecagerelateerde organisaties. Op dit moment vindt er een informatieve communicatiestrategie plaats waar eenzijdig informatie wordt gecommuniceerd. Deze informatie is niet gespecificeerd per doelgroep. Daarnaast is het niet meetbaar of de informatie ook daadwerkelijk aansluit op de verschillende doelgroepen. Het verhaal van de organisatie kan het best worden verteld door de medewerker zelf. Paviljoen Vogeleiland doet er daarom goed aan om medewerkers te faciliteren, activeren en motiveren om waardevolle content van de organisatie te delen met hun eigen netwerk via Facebook. Dit wordt ook wel employee advocacy genoemd. Om employee advocacy een succes te maken is het belangrijk dat medewerkers betrokken zijn bij de organisatie. Het is van belang dat management en medewerkers op één lijn zitten en dat de missie en visie van de organisatie helder is bij iedereen. Daarnaast is het belangrijk authentiek over te komen, employee advocacy zorgt ervoor dat 'posts' worden gedeeld en binnenkomen op het eigen netwerk van medewerkers. Het voegt een persoonlijk tintje toe aan berichten waardoor het authentieker is. De berichten afkomstig van een medewerker worden zes maal betrouwbaarder geacht dan een bericht afkomstig uit een bedrijf. Medewerkers kunnen de 'corporate message' met meer kracht in de markt zetten. Dit kan van onderscheidend belang zijn voor het imago en de betrouwbaarheid van de organisatie. Uit cijfers blijkt dat zestig procent van medewerkers bereid is content te delen. Daarnaast putten medewerkers eigenwaarde en gevoel van waardering uit als zij een bijdrage kunnen leveren aan het succes van de organisatie (Litsenburg, 2015). Samengevat heeft employee advocacy een positief effect op de betrokkenheid van medewerkers. Het bereik van berichten wordt vertienvoudigd wanneer employee advocacy wordt toegepast. Paviljoen Vogeleiland wordt geadviseerd medewerkers te faciliteren, activeren en motiveren wat betreft employee advocacy. Dit heeft als voordeel dat de naamsbekendheid, reputatie en het websiteverkeer vergroot wordt wat zich vertaalt in een verhoging van het aantal bezoekers en uiteindelijk naar een stijging van de omzet. Om medewerkers enthousiast te maken en te houden moet het duidelijk zijn dat de organisatie employee advocacy als communicatiestrategie serieus neemt. Het management dient duidelijke informatie te verstrekken aan medewerkers zodat zij het nut zien mee te werken. Daarnaast is het belangrijk dat het voor medewerkers simpel is en blijft. Met 1 á 2 keer klikken moet content gedeeld kunnen worden. Wanneer medewerkers meedoen aan de employee advocacy-strategie van het bedrijf, willen zij geïnformeerd worden zodra er nieuw content klaar staat. Paviljoen Vogeleiland kan hiervoor het emailadres van de medewerker gebruiken. Hoe sneller en gericht deze notificatie gebeurt, hoe groter de kans is dat medewerkers ook daadwerkelijk content delen. Het management moet zich realiseren dat medewerkers zich bewust zijn dat zij content van hun werkgever aan het delen zijn. Het moet voor de medewerkers dus waardevol zijn deze te delen op hun eigen netwerk. Om het delen van content interessanter te maken voor medewerkers wordt Paviljoen Vogeleiland geadviseerd een puntensysteem te implementeren. Medewerkers die meedoen, verzamelen punten of credits in ruil voor hun bijdrage (Litsenburg, 2015). Omdat Paviljoen Vogeleiland

zich wil onderscheiden als organisatie met een maatschappelijke functie wordt aangeraden het spaarprogramma te vertalen in donaties voor goede doelen. Het kan voor begeleidingsjongeren wellicht motiveren te sparen voor donaties waar zij een directe klik mee hebben. Dit creëert extra betrokkenheid van medewerkers. Enerzijds verhoogt dit de motivatie van de medewerkers omdat zij iets terug geven aan de maatschappij, anderzijds kan Paviljoen Vogeleiland concreet invulling geven aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Het toepassen van employee advocacy opent nieuwe communicatiekanalen voor Paviljoen Vogeleiland. Het bereik op Instagram, Snapchat, Pinterest en LinkedIn is voor Paviljoen Vogeleiland extreem laag of is er niet. Medewerkers hebben dit bereik wellicht wel en openen, bij het delen van waardevolle content van de organisatie, deuren naar nieuwe communicatiekanalen dat uiteindelijk leidt tot meer publiciteit, bezoekersaantallen en omzet. 'The employee advocacy strategy' wordt nog waardevoller voor de organisatie wanneer er creatiever wordt omgegaan met actuele updates. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat Facebook gebruikers gemiddeld drie keer langer kijken naar een live video dan naar een gewone video. Om het merk sterker in de markt te zetten wordt geadviseerd om naast afbeeldingen met tekst updates ook korte indrukken van de werkvloer, product presentaties en kijkjes achter de schermen te plaatsen.

6.3.2 ONLINE ÉN OFFLINE IN DE MIX

De trends en ontwikkelingen, gepresenteerd in het theoretisch kader in dit rapport, wijzen erop dat er naast een online behoefte ook een fysieke behoefte blijft bij de consument. Een merk moet daarom ook offline zichtbaar zijn. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de unieke locatie een onderdeel vormt van de identiteit van de organisatie. Om zoveel mogelijk 'check-ins', 'likes' en 'Pins' online te krijgen moet het merk offline zichtbaar zijn. Paviljoen Vogeleiland wordt geadviseerd te investeren in een zogenaamde 'eye catcher' dat mensen naar het park trekt. Hierdoor wordt het onderscheidend vermogen als unieke locatie versterkt. Het onderstaande voorbeeld kan hier een bijdrage aan leveren.



Afbeelding 1: Pin sign

Het idee is om bovenstaande afbeelding (Pin sign) levensgroot van kunststof (in 3D) te laten maken en te plaatsen in het park met een bord: PIN YOURSELF! Het beeldmerk van Paviljoen Vogeleiland dient terug te komen op de sign en het bijgeplaatste bord. Dit zorgt één voor publiciteit online en twee voor een bezoekersstroom naar het park dat leidt tot een verhoging van het aantal bezoekers en uiteindelijk meer omzet. Paviljoen Vogeleiland is onderdeel van het park en de horeca is een aanvulling op de recreatie, het park is een aanvulling op de horeca. Deze 'online offline strategie' is succesvol in onder andere Amsterdam waar jaarlijks miljoenen mensen een foto maken van de 23,5 meter lange sign 'Iamsterdam' en deze op social media kanalen plaatsen. Voor het promoten van deze strategie kan Paviljoen Vogeleiland gebruik maken van influencers. In 2017 wordt er namelijk meer van influencers

verwacht. Onder influencers vallen vloggers, bloggers, Youtubers en Instagrammers maar ook artiesten, modellen en presentatoren. Paviljoen Vogeleiland wordt geadviseerd bekende, lokale bloggers en vloggers in te zetten om foto's, video's en clips met de sign te delen op hun netwerken. Daarnaast kan Paviljoen Vogeleiland via de mobiele app 'Snapchat' een gepersonaliseerd filter laten maken zodat, wanneer mensen een foto maken via Snapchat met de sign, het beeldmerk terugkomt. Dit bleek voor restaurantketen Taco Bell één van de meest succesvolle strategieën te zijn. Zie onderstaande afbeelding.



Afbeelding 2: Advertisement stunt Taco Bell (Jackson, 2016).

Deze strategie kan enkel uitgevoerd worden mits de gemeente Deventer de toegevoegde waarde van de sign ziet. Met het plaatsen van de sign is het mogelijk dat de bezoekersstroom naar andere plekken van de stad wordt verhoogt. Hier heeft de gemeente baat bij. Zo wordt de marketing van het Vogeleiland in combinatie met de stad Deventer als het ware door de doelgroep uitgevoerd.

6.4 AFWEGING ADVIESPUNTEN

De keuze van de communicatiestrategieën is gebaseerd op de onderzoeksresultaten uit deskresearch en fieldresearch. Daarnaast is bij het formuleren van het advies rekening gehouden met de volgende criteria:

- Operationeel haalbaar
- Financieel haalbaar
- Aansluiting op de verschillende doelgroepen van de organisatie
- Het genoemde advies is realistisch en relevant voor de organisatie
- Het advies sluit aan bij de missie, visie en doelstellingen van de organisatie
- Het advies is onderscheidend ten opzichte van concurrenten

6.5 PDCA-CYCLUS

PDCA staat voor 'plan-do-check-act'. Dit instrument wordt ingezet om een proces te verbeteren. Om het advies succesvol uitvoerbaar te maken moeten de onderstaande stappen uitgevoerd worden (Terhürne, 2005).

Plan – hierin staat de verbetering van de werkzaamheden centraal.

Activiteit	Toelichting	Verantwoordelijk	Tijd
------------	-------------	------------------	------

Vergadering met medewerkers PVE omtrent MVD	In deze vergadering staan de missie, visie en doelstellingen van de organisatie centraal. Management en medewerkers met de neuzen dezelfde kant op. Dit versterkt de betrokkenheid.	Eigenaar	1,5 uur
Vergadering met medewerkers omtrent employee advocacy strategie	In deze vergadering staat employee advocacy centraal. Het motiveren van medewerkers staat hier centraal. De toegevoegde waarde van deze communicatiestrategie voor medewerkers wordt gecommuniceerd.	Eigenaar	2 uur
Afspraak plannen met de gemeente Deventer	In deze afspraak worden de mogelijkheden voor het plaatsen van de 'Pin Sign' besproken. In dit gesprek moet vooral duidelijk worden dat de sign voor beide partijen een toegevoegde waarde is.	Eigenaar	2 uur

Do – het gaat hier om de uitvoering en realisatie van de geplande verbetering van het gehele proces.

Activiteit	Toelichting	Verantwoordelijk	Tijd
Creatiever 'updaten'	De doelgroep op een creatievere manier in aanraking laten komen met de organisatiecultuur, producten en diensten. Het gebruik van live video, korte indrukken vanaf de werkvloer en product presentaties introduceren bij de doelgroep.	Operationeel manager	15 min p/w
Medewerkers faciliteren en activeren	Authentieke, waardevolle content creëren zodat medewerkers dit kunnen delen op hun eigen netwerken. De content moet van toegevoegde waarde zijn voor medewerkers.	Eigenaar	1 uur p/w
'Pin Sign' laten maken / plaatsen	De 'Pin Sign' laten maken en plaatsen op een centraal punt in het park Vogeleiland.	Eigenaar / Gemeente Deventer	1 maand

Check – in deze controlefase worden de resultaten van verbetering gemeten en vergeleken met de gewenste situatie.

Activiteit	Toelichting	Verantwoordelijk	Tijd
Vergadering met medewerkers omtrent employee advocacy strategie	Metten van de tevredenheid van medewerkers. Zijn zij nog gemotiveerd? Is de content van toegevoegde waarde?	Eigenaar	1 uur
Analyseren van employee advocacy strategie	De resultaten van employee advocacy in kaart brengen. Zijn er meer herhaalbezoekers? Is een stijging van het aantal bezoekers zichtbaar? Is het bereik vergroot?	Eigenaar	5 uur

Resultaten 'Pin Sign' evalueren	Hoe vaak is er een 'Pin' geplaatst? Is een stijging van het aantal bezoekers zichtbaar? Is de merkbeleving vergroot?	Eigenaar	5 uur
---------------------------------	--	----------	-------

Act – na detectie van resultaatverschillen, wordt er bijgestuurd.

Activiteit	Toelichting	Verantwoordelijk	Tijd
Vergadering MT	Verbeterpunten in kaart brengen betreffende employee advocacy strategie. Wat moet er aangepast worden? Zijn er berichten die meer of minder worden gedeeld? Voldoet het aantal 'Pins' aan de doelstelling? Hoe kan dit verhoogt worden?	Management team PVE	1,5 uur
Uitvoeren nieuwe wijzigingen medewerkers	De verbeterpunten omtrent employee advocacy strategie uitwerken in acties en doorvoeren naar medewerkers.	Management team PVE	1 week
Uitvoeren nieuwe wijzigingen doelgroep	De verbeterpunten omtrent 'Pin sign' uitwerken in acties en doorvoeren naar medewerkers.	Management team PVE	1 week
Evaluatie	Employee advocacy evalueren met management team. Indien nodig aanpassingen maken en doorvoeren. Evalueren met de gemeente Deventer. Zijn beide partijen tevreden met het resultaat?	Eigenaar	1,5 uur

6.6 KOSTEN-BATENANALYSE

Bij een kosten-batenanalyse wordt er een afweging gemaakt tussen de kosten en de te verwachten baten. Het "Return On Investment" is een belangrijke factor als het gaat om de beslissing of de genoemde adviezen uitgevoerd zullen worden. Als de baten hoger zijn dan de te verwachte kosten is het ROI van toepassing. De kosten-batenanalyse doorloopt de volgende stappen:

- De kosten bestaan voor Paviljoen Vogeleiland uit loonuren en distributie
- De baten voor Paviljoen Vogeleiland zijn gebaseerd op alle voordelen zoals: omzet, kwaliteit, service en productiviteit

Om de ROI te bepalen wordt de volgende formule gebruikt: *terugverdiëntijd = investering : jaarlijkse cashflow* (het verschil tussen inkomsten en uitgaven over een bepaalde periode) (Wiertz, 2015).

ADVIES 1: THE EMPLOYEE ADVOCACY STRATEGY

Kosten		Baten	
Jaarlijkse donaties aan goede doelen	€655,20	Bezoekersaantallenstijging (200 x 2 bezoeken per jaar)	€8,- (per gast per bezoek)
Totaal	€655,20	Totaal	€3.200

- Per jaar plaatst de organisatie 104 berichten op Facebook.

- Er werken 15 mensen bij Paviljoen Vogeleiland. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat 60% van medewerkers bereidt is content te delen van hun werkgever.
- Dit zou betekenen dat 8 mensen content delen.
- Deze mensen delen gemiddeld 70% van de aangeleverde content.
- Wanneer elke werknemer €1,- donatietegoed spaart per gedeeld bericht op Facebook kost dit de organisatie €655,20 per jaar.
- Uitgaande van een minimale bezoekersaantallenstijging van 200 personen die de organisatie jaarlijks 2 keer bezoeken met een gemiddeld bestedingspatroon van €8,- per gast zijn de baten €3.200,-.
- Door employee advocacy wordt de omzet minimaal verhoogt met **€2.500** per jaar.

ADVIES 2: ONLINE ÉN OFFLINE IN THE MIX

- De investeringskosten voor het laten maken en plaatsen van de 'Pin sign' worden geschat op €10.000.
- De jaarlijkse schoonmaakkosten worden geschat op €1.200. Dat is €100,- per maand.
- De onderhoudskosten worden geschat op

Jaar 1		Jaar 2		Jaar 3		Jaar 4	
€500		€750		€1000		€1250	

Het onderhoud zal jaarlijks intensiever worden.

- De onverwachte kosten bedragen €1.000 per jaar. Het risico van bekladding (graffiti) of vernieling doet zich (helaas) voor.
- De totale kosten voor 4 jaar bedragen €22.300 bestaande uit het volgende:

Beschrijving	€
Investeringskosten	€10.000
Schoonmaakkosten (4 jaar)	€4.800
Onderhoudskosten (4 jaar)	€3.500
Onverwachte kosten (4 jaar)	€4.000
Totale kosten 4 jaar	€22.300

- Uitgaande van een minimale bezoekersaantallenstijging van 250 personen die de organisatie jaarlijks 2 keer bezoeken met een gemiddeld bestedingspatroon van €8,- per gast zijn de baten €4.000 per jaar.
- De ROI vindt plaats na 5 ½ jaar.

6.7 CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

Hieronder wordt antwoord gegeven op de managementvraag:

“Hoe kan Paviljoen Vogeleiland haar communicatiestrategie inrichten om de merkbeleving te vergroten onder de inwoners van Deventer om zo een verhoging van het aantal bezoekers te bewerkstelligen?”

Voor het inrichten van de communicatiestrategie is het allereerst belangrijk dat de interne communicatie in balans is. De gewenste identiteit en de werkelijke identiteit moeten beter op elkaar aansluiten zodat het imago van de organisatie onder de lokale bevolking overeenkomt met de

organisatie identiteit. Dit is relatief makkelijk te realiseren door de missie, visie en doelstellingen van de organisatie intern te communiceren met medewerkers. Vervolgens zijn er twee externe communicatiestrategieën opgesteld, namelijk: 'The employee advocacy strategy' en een 'online offline strategie'. Beide strategieën vergroten de merkbeleving onder de inwoners van Deventer waardoor er een verhoging van het aantal bezoekers wordt gerealiseerd dat uiteindelijk leidt naar een verhoging van de omzet. Bij het opstellen van het advies is het MDC-model de rode draad geweest. Het is daarbij voornamelijk belangrijk welke identiteitsaspecten zijn relevant voor de doelgroep en moeten in de communicatie worden benadrukt, hoe kan het merk vervolgens gepositioneerd worden ten opzichten van andere merken en concurrenten. Daarnaast zijn huidige trends en ontwikkelingen belangrijk geweest bij het opstellen van het advies. Tenslotte is het advies gebaseerd op voorgestelde criteria. Het advies is daarbij operationeel haalbaar, financieel haalbaar, realistisch en relevant voor de organisatie, sluit aan op de missie, visie en doelstellingen en de doelgroep van de organisatie en is onderscheidend ten opzichte van andere merken en concurrenten.

6.7.1 ANTWOORD OP DE ADVIESVRAAG

"Hoe moet Paviljoen Vogeleiland haar communicatiestrategie inrichten?"

De volgende adviezen presenteren hoe Paviljoen Vogeleiland haar communicatiestrategie het best in kan richten.

Advies 1: 'The employee advocacy strategy'

Employee advocacy toepassen in de organisatie. Medewerkers delen waardevolle content voor de organisatie om het bereik van berichten met gemiddeld 571% te vergroten. Dit zorgt voor meer publiciteit, bezoekersaantallen en omzet. De organisatie dient medewerkers te motiveren, activeren en faciliteren. Het is daarbij belangrijk dat medewerkers betrokken zijn. Om de maatschappelijke functie een waardepropositie voor de organisatie te maken wordt aangeraden een puntensysteem op te stellen. Het puntensysteem geeft medewerkers de mogelijkheid te sparen voor donaties aan goede doelen wanneer zij content delen. Enerzijds verhoogt dit de betrokkenheid en de motivatie van medewerkers omdat zij iets terug doen voor de maatschappij. Anderzijds kan Paviljoen Vogeleiland concreet invulling geven aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het toepassen van employee advocacy opent deuren naar nieuwe communicatiekanalen als Instagram, Pinterest, LinkedIn en Snapchat. Het delen van content op deze, voor de organisatie nieuwe communicatiekanalen, vergroot de merkbeleving en verhoogt bezoekersaantallen. De organisatie realiseert een minimale, extra omzet van €2.500 per jaar wanneer de bezoekersaantallen stijgen met 200 personen die de organisatie jaarlijks twee keer bezoeken met een gemiddeld bestedingspatroon van €8,-.

Advies 2: 'Online en offline in de mix'

De unieke locatie is onderdeel van het imago dat externe belangengroepen bij de organisatie hebben. Om de unieke locatie als waardepropositie te versterken wordt geadviseerd te investeren in een zogenaamde 'eye catcher'. Deze 'eye catcher' is een levensgroot 'Pin Sign' gemaakt uit kunststof dat

offline doelgroepen naar het Vogeleiland trekt. Vervolgens wordt de sign online de wereld in gebracht door foto's en video's die de doelgroep hier maakt. Dit zorgt voor meer publiciteit, een verhoging van de bezoekersstroom naar het park en dat leidt uiteindelijk tot een verhoging van het aantal bezoekers van Paviljoen Vogeleiland dat resulteert in een verhoging van de omzet. De strategie dient goed gekeurd te worden door de gemeente Deventer. Het is daarom belangrijk dat beide partijen de toegevoegde waarde van deze strategie zien. Enerzijds verhoogt het de bezoekersaantallen van het Vogeleiland, anderzijds verhoogt het de bezoekersstroom naar andere delen van de stad. De kosten voor dit project worden geschat op €22.300 in 4 jaar. Hierbij zijn de onderhoudskosten, schoonmaakkosten en onvoorziene kosten meegenomen. De ROI is 5 ½ jaar mits de bezoekersaantallen toenemen met 250 bezoekers die de organisatie twee keer per jaar bezoeken met een gemiddeld bestedingspatroon van €8,-.

Advies 1, het toepassen van employee advocacy, heeft op dit moment de meeste betrekking op de organisatie. De kosten zijn relatief laag, de motivatie en betrokkenheid van medewerkers wordt vergroot, de maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt geoptimaliseerd, het bereik op andere sociale media kanalen wordt hoger, de bezoekersaantallen worden hoger en de omzet stijgt.

Advies 2 is op dit moment minder relevant voor de organisatie omdat het op korte termijn een verhoging van het aantal bezoekers dient te realiseren. Daarnaast is de investering relatief hoog en is de terugverdientijd relatief lang. Deze strategie kan echter wel gebruikt worden wanneer employee advocacy aanslaat en de bezoekersaantallen verhogen. Er zal dan meer ruimte zijn om de investering omtrent advies 2 te kunnen maken, waardoor het risico wat lager wordt.

7. NAWOORD

Het schrijven van deze scriptie heb ik als leerzaam en als een uitdaging ervaren. Deze thesis is het laatste onderdeel van mijn HTRO-opleiding en ik ben blij dat ik deze periode kan afronden. De opleiding is met ups en downs een belangrijke fase in mijn leven geweest. Na een unieke stage ervaring in Zuid-Afrika ben ik als bedrijfsleider bij Paviljoen Vogeleiland aan de slag gegaan. In februari 2017 heb ik, in goed overleg met de eigenaar, besloten mijn afstudeerscriptie voor de organisatie uit te voeren. Wat mij vooral trekt aan dit bedrijf is dat ik deels verantwoordelijk ben voor het leven van jongeren die het moeilijker hebben. De dagbestedingsinvulling wordt vaak onder mijn supervisie uitgevoerd en de voldoening die ik daaruit haal is groot. Ik moet bekennen dat ik deze functie naast mijn afstudeerscriptie als pittig en zwaar heb ervaren waardoor ik aan het begin van het thesissemester vertraagd ben begonnen en de deadlines niet altijd heb gehaald.

De thesis is een samenvatting van mijn opleiding geweest waarbij ik alle componenten van de HBS doorlopen heb. Laat ik beginnen bij het begin. Door het uitwerken van de TPD (Thesis Proposal Defence) is er duidelijk richting gegeven aan de thesis. De eerste poging was meteen raak, alhoewel het verslag ondermaats was heb ik mijn examinatoren mondeling kunnen overtuigen en heb ik groen licht gekregen om met mijn thesis te starten. De feedback en sturing van mijn eerste examiner, Justin Meerenburgh, heeft mij geholpen het begin te schrijven en vooral structuur aan te brengen in de verschillende deelonderwerpen. Het contact met mijn eerste examiner, onderzoekdocent Desiree Logger, en mijn opdrachtgever heb ik als positief en duidelijk ervaren. Mijn opdrachtgever heeft mij veel vertrouwen en vrijheid gegeven. Soms voelde dit alsof ik in het diepe gegooid werd maar uiteindelijk heb ik hier veel van geleerd. De consult uren met mijn eerste examiner gaven mij de mogelijkheid moeilijkheden bespreekbaar te maken waardoor ik mijn thesis stapje voor stapje sturing en structuur heb kunnen geven. Ik heb voornamelijk moeite gehad met het opstellen van vragen en doelen in mijn thesis. Ik ben daarom blij dat ik hier de nodige hulp bij gekregen heb. Mijn eerste examiner heeft mij er bewust van gemaakt als het ware boven de organisatie te gaan hangen om zo op strategisch niveau te kunnen handelen.

Voor het fieldresearch heb ik besloten een kwantitatief en een kwalitatief onderzoek uit te voeren. Ik wilde namelijk het imago van de organisatie blootleggen, zowel intern als extern. Allereerst had ik bedacht de enquête tegelijkertijd met de diepte-interviews te houden om geen tijd te verliezen. Na aanleiding van een gesprek met mijn onderzoekdocent ben ik tot de conclusie gekomen dat de antwoorden uit de diepte-interviews gebruikt moesten worden in de vragen voor mijn enquête. Hierdoor liep ik achter op schema. Daarnaast heb ik veel moeite gehad met het programma SPSS. Ik ben blij dat ik een extra onderzoekconsult heb gekregen zodat ik daarna met het programma aan de slag kon gaan. Waar ik vooral moeite mee had is het leggen van verbanden. Welke conclusies mocht ik trekken en welke gegevens zijn nu relevant voor mijn onderzoek? Tijdens het analyseren van gegevens ben ik tot de conclusie gekomen dat ik de vragen omtrent concurrentie anders had kunnen stellen. Uit de verzamelde data kwam naar voren dat de doelgroep voornamelijk kiest voor horecagebieden in plaats van horecagelegenheden wanneer PVE gesloten is. Ik vond het opstellen van een concurrentieanalyse daarom lastig. Ik had deze vragen wellicht wat specifieker kunnen stellen. De diepte-interviews zijn goed verlopen. Het aanhouden van mijn 'topic list' heeft structuur gecreëerd. Wat opviel tijdens het uitwerken van de interviews is dat ik goed door vroeg op gegeven antwoorden maar door het enthousiasme niet één maar twee, drie of zelfs vier vragen stelde die ik in een keer op

de respondent afvuurde. Dit is zonde want de respondent geeft dan antwoord op een of twee van deze vragen en de andere twee blijven hier dan onbeantwoord. Omdat ik als bedrijfsleider werkzaam ben bij de organisatie heb ik, zeker bij het interviewen van begeleidingsjongeren, duidelijk gemaakt dat de antwoorden vertrouwelijk en alleen voor dit adviesrapport gebruikt worden. Door dit expliciet te vertellen zijn sociaal wenselijke antwoorden beperkt gebleven.

De respons op de enquête was voornamelijk de eerste drie dagen hoog. Daarna werd het werven van respondenten wat moeilijker. Familie, vrienden en collega's hebben de digitale enquête verspreid via hun eigen sociale netwerken waardoor uiteindelijk, na twee weken, ruim 280 respondenten de enquête hebben ingevuld en ik hiermee een uitspraak kon doen over de gehele populatie.

Mijn opdrachtgever en tevens werkgever heeft mij toegezegd dat ik het geschreven advies zelf uit mag voeren wanneer hij dit als waarde ziet voor zijn organisatie. Dit heeft bij mij voor extra motivatie gezorgd. Ik zou het namelijk heel leuk vinden mijn eigen geschreven advies, uiteindelijk uit te voeren zodat ik op een ander niveau van waarde kan zijn voor het bedrijf.

Uit het gehele thesissemester heb ik de onderstaande leerdoelen voor mijzelf opgeschreven:

- Ik wil beter leren schrijven. In mijn hoofd is alles duidelijk en helder maar ik heb moeite met het opschrijven van de vele ideeën die in mijn hoofd zitten. Ik heb dit ook als feedback gekregen tijdens de Thesis Proposal Defence (TPD). Ik wil graag leren op een duidelijke en professionele manier te schrijven om naast mondeling ook schriftelijk overtuigend te zijn.
- Deadlines stellen, halen en de voortgang bewaken. Ik moet leren vanuit een 'effectieve to-do-list' te werken om structuur in mijn werk te brengen waardoor ik deadlines scherper heb.

7.1 REFLECTIE OP DE WAARDE VAN DE THESIS

Deze thesis is gericht op de communicatiestrategie van Paviljoen Vogeleiland. Ook richt het zich op het effectief communiceren met de verschillende doelgroepen van de organisatie. Wat zijn de wensen en behoefte van de doelgroep? Wat is het imago van de organisatie? Door deze vragen te beantwoorden heb ik een advies kunnen opstellen dat aansluit bij de missie, visie en doelstellingen van de organisatie. Ik heb daarbij rekening gehouden met wat de organisatie uit wil stralen en hoe zij medewerkers en gasten aan zich verbonden kunnen houden. Ook heb ik gekeken naar de huidige trends en ontwikkelingen die spelen in de communicatie en horecabranche. Ik ben van mening dat het interne en externe imago van de organisatie helder is geworden en dat de wensen en behoefte van de doelgroep omtrent communicatiestrategie in beeld zijn gebracht. Daarnaast heb ik de opdrachtgever proberen te overtuigen dat de organisatie het onderscheidend vermogen kan vergroten door anders te denken dan de concurrent. In deze thesis heb ik de eigenaar en medewerkers geïnterviewd, de doelgroep geënuquêteerd, door middel van deskresearch gekeken naar de markt en naar de concurrentie en op deze onderzoeksresultaten een passend advies met financiële onderbouwing geschreven. Ik ben van mening dat deze thesis van toegevoegde waarde is voor Paviljoen Vogeleiland en dat zij met dit professionele document haar merkbeleving kan vergroten om uiteindelijk meer bezoekersaantallen en omzet te generen.

Daarnaast ben ik van mening dat ik organisaties, die met hetzelfde probleem kampen, heb overtuigd dat een effectieve communicatiestrategie begint bij de organisatie zelf om vervolgens op de juiste manier te kunnen communiceren met externe belangengroepen.

Deventer, augustus 2017

Brandon Sluijs

BIBLIOGRAFIE

- Bachman, D. (2015). *Shared Vision, Mission and Values*. Opgehaald van Insight Leadership: <http://www.insightleadership.net/organizational-development/individual-team-accountability/>
- Bierman, M. (2016, december 1). *Social Media Marketing Trends 2017*. Opgehaald van Mediaweb: <https://mediaweb.nl/blog/social-media-marketing-trends-2017/>
- Bruyns, R. (2016, november 30). *Bijblijven in een snel veranderende wereld is moeilijker dan ooit. Maar welke trends bekijken nou echt? Wij zetten er 3 op een rij*. Opgehaald van Sprout: <https://www.sprout.nl/artikel/direct-marketing/de-3-grootste-communicatietrends-voor-2017>
- CBS. (2013, oktober 3). *Onderwijsniveau bevolking gestegen*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2013/40/onderwijsniveau-bevolking-gestegen>
- Diepenveen, L. (2017). *Communicatiestrategie*. Opgehaald van Marketing Portaal: <https://www.marketingportaal.nl/communicatie/communicatiestrategie>
- Dingemanse, K. (2017, Maart 14). *Ultiem stappenplan voor het coderen van interviews*. Opgehaald van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/coderen-interview/>
- Dungen, H. v. (2016, december 1). *Social Media Trends 2017*. Opgehaald van Mediaweb: <https://mediaweb.nl/blog/social-media-marketing-trends-2017/>
- Gils, B. v. (2016, Januari 30). *Marketingmix: De 4 P's*. Opgehaald van Marketing en Management: <http://www.marketing-en-management.nl/marketingmix-de-4-ps/>
- Grinten, J. v. (2010). *Mind the Gap; stappenplan identiteit en imago*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Grit, R. (2009). *Zo doe je een onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Haalem, S. v. (2016, juli 13). *Brand Design: Bouw jouw merk!* Opgehaald van Traffic Builders BV: <https://www.traffic-builders.com/brand-design/>
- Hall, E. v. (2016, december 1). *Social media marketing trends 2017*. Opgehaald van Mediaweb: <https://mediaweb.nl/blog/social-media-marketing-trends-2017/>
- Hawthorne, M. (2017). *The Purpose of Mission and Vision Statements in Strategic Planning*. Opgehaald van Chron: <http://smallbusiness.chron.com/purpose-mission-vision-statements-strategic-planning-13161.html>
- Helsdingen, W. d. (2009). *Dienstenmarketing management*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Hoogendoorn, J. (2016, december 1). *Social Media Marketing Trends 2017*. Opgehaald van Mediaweb: <https://mediaweb.nl/blog/social-media-marketing-trends-2017/>

- Jackson, D. (2016, december 28). *10 Standout Social Media Marketing Examples from 2016*. Opgehaald van Sprout Social: <https://sproutsocial.com/insights/social-media-marketing-examples/>
- Litsenburg, E. v. (2015, juni 17). *Het hoe en wat van employee advocacy*. Opgehaald van Meltwater: <https://www.meltwater.com/nl/blog/het-hoe-en-wat-van-employee-advocacy/>
- Michels, W. (2013). *Communicatie handboek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Michels, W. (2016). *Communicatiestrategie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Oosterveer, D. (2016, december 1). *Social Media Trends 2017*. Opgehaald van Mediaweb: <https://mediaweb.nl/blog/social-media-marketing-trends-2017/>
- Petersen, P. (2016, december 1). *Social Media Marketing Trends 2017*. Opgehaald van Mediaweb: <https://mediaweb.nl/blog/social-media-marketing-trends-2017/>
- Porter. (sd). *Vijfkrachtenmodel van Porter*. Opgehaald van 5krachtenmodel.nl: <http://5krachtenmodel.nl/>
- Quirke, B. (2008). *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*. Gower Publishing Company: Burlington.
- Rabobank. (2016). *Rabobank Cijfers & Trends*. Opgehaald van Horeca en Recreatie: https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Horeca_en_Recreatie
- Riezebos, R. (2011). *MDC-model van positioneren*. Opgehaald van <http://www.rikriezebos.nl/mdc-model-van-positioneren/>
- Rixtel, J. v. (sd). *ThesisTools Online Enquêtes*. Opgehaald van ThesisTools: <http://www.thesistools.com/>
- Ruler, A. V. (1998). *Strategisch management van communicatie: Introductie van het Communicatiekruispunt*. Deventer: Samsom.
- Schwartz, B. (2016, november 4). *Google begins mobile-first indexing, using mobile content for all search rankings*. Opgehaald van Search Engine Land: <http://searchengineland.com/google-begins-experimenting-mobile-first-index-hopes-expand-upcoming-months-262527>
- Siereveld, J. (2014, november 18). *Top-down of bottom-up*. Opgehaald van P&B improvement: <http://www.penbimprovement.com/leiderschap/leidinggevend/top-down-bottom-up/>
- Stevens, J. (sd). *Informeel: de kracht van informele en platte organisaties*. Opgehaald van De Steven: <https://www.desteven.nl/training-coaching-vraagbaak/organisatieontwikkeling-publicatie/kernkwaliteiten-kernwaarden-organisaties/informeel>
- Swaen, B. (2014, september 19). *Wat is externe validiteit?* Opgehaald van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/externe-validiteit/>

- Swaen, B. (2016, november 23). *Betrouwbaarheid in je scriptie*. Opgehaald van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/betrouwbaarheid-je-scriptie/>
- Team, E. (2009, november 15). *Corporate Identity/ Corporate Image van Birkigt en Stadler*. Opgehaald van EURIB: <http://www.eurib.net/corporate-identity-corporate-image-van-birkigt-en-stadler/>
- team, E. (2015, december 7). *Het MDC-model van Riezebos & Van der Grinten*. Opgehaald van EURIB: <http://www.eurib.net/positioneren-mdc-model-riezebos-grinten/>
- Terhürne, H. (2005, maart). *De PDCA-cirkel in zeven stappen*. Opgehaald van Uitgeverij Coutinho: https://www.coutinho.nl/fileadmin/documenten/kwaliteitmetbeleid/extra_mat_docenten/H1/PDCA-cirkel_in_7_stappen.pdf
- Tibbing, L. (2015, mei 15). *Fieldresearch vs. deskresearch*. Opgehaald van de Afstudeerconsultant: <https://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/fieldresearch-vs-deskresearch/>
- Torree, N. (2014, september 14). *Wat is interne communicatie? Een aantal voorbeelden*. Opgehaald van Transparant Management: <http://www.transparantmanagement.com/nl/wat-is-interne-communicatie-een-aantal-voorbeelden/>
- University, T. (2017). *Betrouwbaarheid en validiteit*. Opgehaald van Tilburg University: <https://www.tilburguniversity.edu/nl/studenten/studie/colleges/spsshelpdesk/edesk/betrouwbaarheid.htm>
- Verwoolde, S. (2017, mei 16). Diepte-interview omtrent communicatiestrategie Paviljoen Vogeleiland. (B. Sluijs, Interviewer)
- Verwoolde, S. (2017, mei 16). Diepte-interview Sierma Verwoolde communicatiestrategie Paviljoen Vogeleiland. (B. Sluijs, Interviewer)
- Wiertz, S. (2015). *Kosten-batenanalyse*. Opgehaald van ICT Loket: <http://www.ictloket.nl/kennisbank/mkb-marketing/marketingmodellen/kosten-baten-analyse/>
- Wloczewski, C. (2013, februari 19). *Three Things You Can't Do Without Mission, Vision and Values Statements*. Opgehaald van Cella Consulting: <http://www.cellaconsulting.com/blog/three-things-you-cant-do-without-mission-vision-and-values-statements/>
- Woerkum, N. A. (2008). *Strategische communicatie*. Assen: Van Gorcum.
- Zweekhorst, P. (2001). *Communicatiekruispunt van Van Ruler (1989) uitgelegd*. Opgehaald van Marketing Portaal: <https://www.marketingportaal.nl/communicatie/communicatiekruispunt-ruler-uitleg>

BIJLAGE 1 – ZOEKPROCES THEORETISCH KADER

Om het onderzoek betrouwbaar te maken worden er wetenschappelijke bronnen gebruikt. Deze bronnen zijn verkregen door zoekmachines als Google, Google Scholar en de Saxion Bibliotheek. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van literatuur, gebruikt in opleidingen van de HBS, en wordt er informatie gebruikt die verkregen is uit documenten en personen van Paviljoen Vogeiland.

De zoektermen die worden gebruikt zijn afgeleid uit de managementvraag. De zoektermen die gebruikt worden en uitgewerkt worden in het volgende deelhoofdstuk zijn: communicatie/communicatiestrategie, concurrentieanalyse, identiteit en merkbeleving.

Om vast te stellen of de bronnen gevonden op internet geschikt zijn voor dit onderzoek wordt de AAOCC-criteria gebruikt. Deze criteria bestaat uit de volgende onderdelen:

- Accuracy of Web Documents
 - Wie heeft het artikel geschreven en kan je deze persoon contacteren?
 - Wat is het doel van het artikel en waarom is het artikel geschreven?
 - Heeft de schrijver de bevoegdheid om dit artikel te schrijven?
- Authority of Web Documents
 - Wie heeft het artikel gepubliceerd en verschild dit van de zogenaamde “Webmaster?”
 - Check het domein van het artikel. Welke institutie heeft dit artikel gepubliceerd?
 - Noemt de schrijver zijn/haar kwalificaties in het artikel?
- Objectivity of Web Documents
 - Welke “goals en objectives” komt dit artikel tegemoet?
 - Hoe gedetailleerd is het artikel?
 - Welke meningen, wanneer deze er zijn, worden door de schrijver genoemd?
- Currency of Web Documents
 - Wanneer is het artikel geschreven?
 - Wanneer is het artikel geüpdatet?
 - Hoe “up-to-date” zijn de links in het artikel?
- Coverage of Web Documents
 - Zijn de eventuele links in het artikel geëvalueerd en dragen deze bij aan het thema van het artikel?
 - Heeft de website veelal afbeeldingen of is er een balans tussen tekst en afbeeldingen?

Is de gepresenteerde informatie in het artikel correct geciteerd?

BIJLAGE 2 – DEFINITIES VAN KERNBEGRIPPEN

Gedefinieerd door:	Definities van communicatiestrategie
Reijnders, 2006, Basisboek interne communicatie	De productie, uitwisseling, en betekenisgeving van boodschappen tussen mensen, die plaatsvinden binnen een context van informationele, relationele en situationele factoren, met als doel elkaar te beïnvloeden.
van de Berg, 2011, Basisboek marketing communicatie	Bij communicatiestrategie draait alles om het specifieke onderwerp marketingcommunicatie. In het marketingcommunicatieplan wordt beschreven wat het bedrijf in de afgelopen periode op het gebied van marketingcommunicatie heeft gedaan.
Floor & van Raaij, 2015, Marketingcommunicatiestrategie	Het is belangrijk om de relevantie en de dominantie van het merk te vergroten. Bij het relevant maken van het merk spreken we vaak van 'positioneren'. De campagnemaker weet bij een duidelijke strategie en de hieruit afgeleide propositie precies welke boodschap er moet worden overgebracht. Er kan dan volledig gericht worden op de vraag hoe deze boodschap het beste overgebracht kan worden op de doelgroep die vooraf is vastgesteld.

Gedefinieerd door:	Definities van concurrentieanalyse
de Vries jr. & van Helsdingen, 2009, Dienstenmarketingmanagement	Door middel van benchmarking worden er andere ontwikkelingen in kaart gebracht. Wanneer een organisatie de concurrentie een stap voor wilt zijn wordt benchmarking gebruikt om de eigen organisatie te vergelijken met de meest efficiënte organisatie. Dit proces moet uiteindelijk resulteren in een superieure performance van de eigen organisatie.
Porter	Bij het formuleren van de concurrentiestrategie ligt de essentie bij het positioneren van een organisatie in de sociaaleconomische omgeving. De structuur in de bedrijfstak beïnvloedt de beschikbare concurrentiestrategie waaruit de organisatie kan kiezen.
Riezebos, 2011	Er moet worden gekeken naar hoe een merk aansluit bij andere merken en daarmee door klanten als onderdeel van de categorie worden gezien. Anderzijds moet het merk in kwestie

	zich ook enigszins onderscheiden van andere merken; dat kan nagestreefd worden door middel van bijzondere productkenmerken, maar ook door het merk communicatief op te laten vallen.
--	--

Gedefinieerd door:	Definities van identiteit
Michels, 2013	In concurrerende markten bepaalt de eigenheid meet dan ooit het onderscheidend vermogen. Een authentieke identiteit is essentieel voor een organisatie en het is daarom belangrijk te weten wat de corporate identity van de organisatie is. De identiteit van een organisatie is wat het uitstraalt. Wat ze wilt zijn is de gewenste identiteit. Als medewerkers binnen een organisatie wordt gevraagd wat hun beeld is, noemen we dat zelfbeeld.
van Grinten, 2010, Mind the Gap	De identiteit van een organisatie is de strategische geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie en het gedrag van een onderneming naar binnen en buiten toe op basis van een vastgelegde ondernemingsfilosofie, een langetermijnondernemingsdoelstelling en een bepaald gewenst imago, met de wil alle handelingsinstrumenten van een onderneming als een eenheid naar binnen en buiten toe tot uiting laat komen.

Gedefinieerd door:	Definities van merkbeleving
de Vries jr. & van Helsdingen, 2009, Dienstenmarketing management	Organisaties in de dienstensector zijn sterk afhankelijk van medewerkers bij het creëren van een extern merkimago.
Boer	Er wordt bij merkbeleving gekeken vanuit het oogpunt van de gast. De combinatie van het merkinnerlijk, merkuiterlijk en de kenmerken van de doelgroep creëren de merkbeleving.

Beginvraag:

1. Wat zijn de missie, visie en doelstellingen van Paviljoen Vogeleiland?

*Missie: formulering die antwoord geeft op de vragen: Wie zijn we? Wat doen we? Waarom zit de maatschappij op ons te wachten? **Ongeldige bron opgegeven.***

*Visie: het beeld dat of de verwachting die een bedrijf van de toekomst heeft. De visie geeft antwoord op de vragen: Waar willen we staan? Wat willen we bereiken? **Ongeldige bron opgegeven.***

*Doelstellingen: een doelstelling is een van tevoren vastgelegd doel of streven dat men probeert te behalen **Ongeldige bron opgegeven.***

Onderwerpen:

- **Identiteit van de organisatie**
Hoe zien zij de organisatie?
Hoe typeren zij de organisatie?
Identificeren zij zich met de organisatie?
Hoe identificeren zij zich met de organisatie?
- **Imago van Paviljoen Vogeleiland**
Wat vinden gasten van Paviljoen Vogeleiland?
Oordelen ze positief of negatief?
Kennen zij de organisatie voldoende?
Wat zijn hun eerste associaties bij de organisatie?
- **Concurrentie**
Wat wordt verstaan onder concurrenten van Paviljoen Vogeleiland?
Hoe onderscheidt Paviljoen Vogeleiland zich van haar concurrenten?

BIJLAGE 4: DIEPTE-INTERVIEW S.S.J. VERWOOLDE

Interview Shermal Verwoolde

16-05-2017 | 09.30

B = Brandon Sluijs

S = Shermal Verwoolde

B – Nou, Shermal, welkom. Zoals je weet ga ik een diepte-interview houden. Het duurt ongeveer een half uur. Ik ga even kort uitleggen wat precies de bedoeling is. Zoals we hebben besproken gaan we de communicatiestrategie nader bekijken en daarvoor heb ik de gewenste identiteit nodig, de werkelijke identiteit, fysieke identiteit en dat leidt ons uiteindelijk naar het imago. Bij het imago kunnen we eigenlijk gaan vaststellen hoe de doelgroep naar Paviljoen Vogeleiland kijkt, hoe we ze kunnen benaderen en wat de wensen en behoefte zijn. Nou, waarom doe ik het interview eerst met jou zoals het in elkaar zit bent u de gewenste identiteit, en wil ik kijken hoe de eigenaar tegen bepaalde situaties aankijkt. Daarbij heb ik het over de identiteit van de organisatie zoals missie, visie en doelstellingen heb ik het over hoe jij de organisatie ziet, wat je naar buiten wilt brengen, welke boodschap daarna ga ik met een aantal werknemers van u hetzelfde doen en kijken of de werknemers wellicht tegen andere situaties aankijken, dat ze op een andere lijn zitten of juist op dezelfde, dan kunnen we dingen uitsluiten. Daarna ga ik bij de doelgroep kijken wat het imago van de organisatie onder de doelgroep is om te kijken of er verschil zit tussen wat de organisatie zelf zegt en wat de doelgroep zegt. Zit daar verschil tussen dan kunnen we daar conclusies uit trekken. Ik zou graag willen beginnen met het interview, ik heb een half-gestructureerd interview opgezet, wat eigenlijk betekend dat ik de beginvraag heb uitgezet en daarnaast heb ik een aantal onderwerpen op papier gezet. Waarom heb ik dat gedaan? Ik heb dat gedaan om een bepaalde structuur te hanteren en dat ik van elk interview met zowel u als de werknemers ongeveer dezelfde boodschap naar buiten krijg. Ik wou graag willen beginnen met de beginvraag en zou van u willen weten wat de missie, visie en doelstellingen van Paviljoen Vogeleiland zijn.

S – Missie van Paviljoen Vogeleiland is een goed lopende lunchroom neer te zetten met een kwaliteit niveau voor het midden segment en daarnaast te werken met talenten, jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt. De visie, noemde je, de visie die ik heb is dat alles bij elkaar een geheel moet vormen met het park, met het eiland. Het moet een aanvulling zijn op de recreatie maar de horeca moet opzichzelfstaand een onderdeel zijn van het stationsgebied. En een aanvulling op de Brink. Missie, visie, doelen noemde je?

B – Ja, een doelstelling is vooraf gesteld doel of streven.

S – De doelstelling is om binnen drie jaar een horecazaak neer te zetten die financieel onafhankelijk en stabiel is met een uitbreiding van de kiosk, catering en de restaurantfunctie zou binnen 5 jaar stabiel moeten zijn.

B – Oke, heeft u een idee over welke doelgroep u daarbij naar binnen zou willen trekken?

S – Ja, gezinnen. 20 plussers, stelletjes van een jaar of 40 en 50. Als gasten in de lunch dat soort dingen. Andere deel van de doelgroep zit hem in 30 plus kijkende naar feesten en partijen. En er zit nog een doelgroep die juist 50 plus 60 plus is voor een kopje koffie en dat soort zaken. Al met al een hele brede doelgroep.

B – U zegt dus dat u een hele brede doelgroep heeft, verschillende soorten leeftijdscategorieën. Hoe benadert u al die mensen? Zo tegelijk?

S – Behalve verschillende leeftijdscategorieën zijn het ook verschillende portemonnees. Hoe benader je die doelgroep allemaal tegelijk? Deels via Facebook, bij Facebook heb je een tool waarbij je gericht groepen kunt aanzetten, dus je kunt bepaalde advertenties op 0 tot 40 zetten. Man, vrouw, doorselecteren erop. Je kunt zelfs aangeven of iemand bepaalde hobby's heeft. Dus voornamelijk daar zit mijn grootste contact met de doelgroep. Incidenteel kranten, onze website, website wordt alleen niet actief gepromoot, even kijken, Instagram wordt wel gebruikt alleen nog niet doeltreffend. Hoe bereik je verder de doelgroep? Mond-op-mond reclame.

B – Heeft u daarbij een idee hoe de doelgroep oordeelt over Paviljoen Vogeleiland? Of dat positief of negatief is?

S – Positief, omdat er een sterke groei heeft plaatsgevonden van ongeveer, ik denk toch zeker meer dan honderd procent, veel meer. De aanloop die op het begin was vergeleken met de aanloop zoals die nu is, is vele male hoger. Zowel omzet als personeel als in de inkoop. Je ziet het ook terug in de aantallen bezoekers op Facebook. De vraag is alleen, zijn dat bezoekers die terugkeren? En dat zou nog wel hoger kunnen, sowieso.

B – Hoe ziet u dat voor zich?

S – Nou dat kun je bereiken door een verschillend aanbod neer te zetten. Wij zien dat veel gasten terugkomen alleen we meten het nooit.

B – Wat zou u daar in de toekomst aan willen doen?

S – Dat weet ik niet, dat moet jij onderzoeken.

B – Oke, top! U zegt eigenlijk dat u verschillende kanalen gebruikt zoals Facebook, voornamelijk online. Zijn er nog andere dingen, misschien netwerkbijeenkomsten of proberen jullie je op een andere manier op de kaart te zetten waardoor Paviljoen Vogeleiland een kenmerkend begrip wordt onder de samenleving in Deventer?

S – Ja, we hebben verschillende meetings ook bij de gemeente. We sluiten veel aan bij netwerkborrels, dat klopt.

B – Het imago onder de lokale bevolking heeft u een idee hoe de lokale bevolking Paviljoen Vogeleiland ziet, hoe zij de organisatie typeren?

S – Het aantal mensen dat het Paviljoen Vogeleiland kent ziet het Paviljoen positief en het park negatief.

B – Hoe komt dat?

S – Omdat het park qua onderhoud gewoon achterloopt.

B – U zegt dus dat Paviljoen Vogeleiland en het park met zijn tweeën samen staan waarbij de ene groeit en de ander achteruit gaat.

S – Nou de een gaat niet achteruit, de ene wordt alleen niet beter. Langzamerhand wordt het wel beter maar dat staat niet in verhouding met het Paviljoen. Niet de groei die het Paviljoen doormaakt.

B – Als ik nu even helemaal terug pak. Wat denkt u dat uw medewerkers over het Paviljoen Vogeleiland denken. Denkt u dat ze op één lijn met u zitten?

S – Nee, niet allemaal.

B – Oke, en hoe komt dat?

S – Twee dingen omdat je op een gegeven moment een wagen aan het rollen bent en het fijn is om te weten dat het fijn is dat iedereen in die wagen stapt niet iedereen interesse heeft om te weten waar we heen gaan. Dat wil dus zeggen dat wanneer er iemand naast mij zit op de passagiersstoel die het nog

wel weet maar bewijze van spreken de kinderen die achterin zitten, die maakt het niet uit of we nou naar links of naar rechts gaan zolang we maar ergens heen gaan.

B – Oke, dus u heeft een bepaalde visie voor ogen en u wilt daarbij een bepaalde boodschap uitbrengen naar u doelgroep maar niet iedereen zit op één lijn daarin misschien onwetend hiervan.

S – Of niet geïnteresseerd.

B – Of niet geïnteresseerd. Ziet u dat als een probleem?

S – Ik niet.

B – Waarom niet?

S – Omdat niet iedereen hoeft te sturen. En niet iedereen hoeft uiteindelijk te weten waar je heen gaat want je zit toch al met zijn allen in die auto. En als op een gegeven moment niet te interesse hebben of halverwege willen uitstappen dan moeten ze dat doen. Het enige probleem vind ik wel dat op het moment dat mensen in die auto zitten, achterin beginnen te rommelen, je dat aan moet pakken of aan de voorkant aan moet geven waar je naar toe wilt. Dat proberen we nu maar ik ben wel heel erg benieuwd waar dat naartoe gaat leiden. Want ik denk dat een aantal mensen hier wel wat aan gaan hebben maar dat het merendeel, het merendeel vindt het heel erg leuk maar het merendeel kan lang niet zo ver kijken als ik kijk.

B – Is er een bepaalde boodschap die u uit wilt brengen naar u doelgroep? U gebruikt bijvoorbeeld, Instagram, Facebook, u gaat naar netwerkbijeenkomsten dat is best een breed assortiment aan kanalen dat wordt gebruikt. Wordt daarbij steeds dezelfde boodschap in gestuurd naar die mensen? Op Facebook wordt er wellicht een bepaalde tekst gebruikt of een foto, filmpjes?

S – Op zich de communicatie is wel helder maar is vrij eenzijdig. We gebruiken meestal dezelfde vormen van bereiken. Meestal is het een tekst met een foto, er zit niet heel veel variatie in.

B – Is dit per doelgroep al gespecificeerd of is dat één bericht dat uitgaat naar alle doelgroepen die u op het begin noemde?

S – Hij is meestal al wel gespecificeerd, ten minste als ik er naar kijk wel. Alleen wisselen we wel heel vaak af. De ene keer ben je bezig met een bepaalde doelgroep, dan een high-tea, dan met lunch, dat

met arrangementen die worden gepost. Dus op zich zit er wel afwisseling in en wie je wilt bereiken. Niet meetbaar is of je die doelgroep wel bereikt.

B – Dat is een helder verhaal. Dan wou ik het eigenlijk hebben over een stuk concurrentie. We hebben het nu gehad over de identiteit van de organisatie en welke kijk u daar op heeft. Wat u missie en visie is, welke boodschap er wordt uitgebracht, welke kanalen er worden gebruikt.

S – Over de identiteit nog één ding.

B – Ja graag.

S – Wat ik vooral erg graag wil is dat het Vogeleiland onafhankelijk is. Onafhankelijk in denken, onafhankelijk in doen. Zelfstandig in keuzes maken.

B – Onafhankelijk, wat bedoeld u daarmee?

S – Van de Brink. Onafhankelijk van normale geijkte paden. Met ander woorden het eigenzinnige karakter van het Vogeleiland moet terug te zien zijn in het personeel. Het hoeft niet allemaal gestroomlijnd te zijn. Als het gestroomlijnd is ben je niks anders dan de rest. En het Vogeleiland is juist anders dan de rest.

B – Ik vind het mooi dat u dit zegt maar zou u dat nog iets duidelijker kunnen verwoorden. Met een voorbeeld?

S – Het simpelste voorbeeld is dat ik niet zoals de meeste horecazaken top-down werk. Veel mensen hebben gewoon invloed en kunnen mee beslissen. Mits men interesse heeft. Een ander voorbeeld is het werken met al onze doelgroepen dat is een keuze en dat is een deel van de identiteit. Dat houdt in dat de andere mensen die er werken daar bewust voor moeten kiezen en daar ook moeten weten dat, dat gevolgen heeft voor je werkproces. Het werkproces zal niet zo vloeiend verlopen als dat zou kunnen in de horeca. Maar dat heeft ook juist deels zijn charme. Dat heeft de identiteit dat mensen het Vogeleiland een gunfactor bieden.

B – Oke zou dat dan ook het onderscheidend vermogen zijn?

S – Dat is zeker een onderscheidend vermogen. Het onderscheidend vermogen ligt hem op dit moment meer bij mensen en begint langzamerhand te verschuiven naar eten en drinken.

B – Heeft u het dan over mensen die er werken of mensen die er komen?

S – Mensen die er werken.

B – En het eten en drinken?

S – Het eten en drinken begint langzaam te komen. Omdat de kwaliteit van het eten van ver moest komen, de high-tea wel kwalitatief wel hoogwaardig is, lunch vind ik nog niet op het niveau van waar het moet zijn, avondeten, avond-buffetten en alles is kwalitatief goed maar wil je doorstoten naar een restaurantfunctie dan is het niet goed genoeg. Voor mij niet.

B – Heeft u dan misschien een bedrijf waarmee u zich zou meten? Misschien een directe concurrent waar u van denkt dit is een concurrent voor Paviljoen Vogeleiland want zij hebben wel de kwaliteit die ik graag zou willen hanteren.

S – Nou ik heb voor mijn gevoel niet echt concurrenten. Dat is 1. Dat heeft te maken met de locatie. Ik zie het Paviljoen Vogeleiland namelijk als een veel breder geheel dan alleen het Paviljoen en dat is denk ik ook deels waarom medewerkers het grote plaatje niet zien. Het Paviljoen heeft namelijk op zoveel vlakken concurrentie als je er naar gaat kijken. Concurrentie van lunchroom op de Brink, je hebt concurrentie van zalencentra, feestjes en partijen, je hebt concurrentie als evenementenlocatie van het Havenkwartier, Burgerweeshuis, de Brink, de Worpplantsoen waar ook kleine concertjes zitten, theater de Schouwburg heb je ook concurrentie van, je hebt concurrentie in principe van bijna alle restaurants als je iets in de avondsfeer wilt zetten. Op catering vlak heb je concurrenten dus hoe dat kan? En wat ik daar van vind? Is dat ik niet kijk naar de concurrentie. Er zijn maar 1 of 2 collega's waarin ik positief kijk dat is het gastheerschap en gastvrouw schap dat sommige bedrijven hanteren en ik kijk vooral naar details van zaken. Hoe hebben ze dit geregeld? Hoe hebben ze dat geregeld? Kunnen wij daar iets van leren of kunnen we dat anders doen waarbij het op onze situatie toepasbaar is.

B – Kunt u daar misschien een voorbeeld van geven? Welke details dat dan zijn?

S – Een bestekwagen dat begint bij je terras waardoor handelingssnelheid omhoog gaat. Handelingen omlaag gaan, omzet verhogende dingentjes zoals upselling, kijken hoe andere concullega's bepaalde dingen ingericht hebben in de bar of zaak. Daar kijk ik wel naar maar dat is iets wat ik al een kleine dertien jaar doe of zo.

B – Nu hebben we het vooral over het facilitaire stuk gehad en dat u kijkt naar de details daar. Heeft u dat ook op communicatiestrategie en hoe verschillende concurrenten die u net noemde omgaan met boodschappen uitbrengen naar hun doelgroep? Heeft u daar wel eens naar gekeken?

S – Ja er zijn een aantal bedrijven waarvan ik vind dat ze een sterke marketingstrategie hebben. En waar ik vooral naar kijk is branding. Met andere woorden waar ik Vogeleiland naar toe wil brengen is dat het beeldmerk van Vogeleiland een dusdanig beeldmerk moet worden door de stad heen waar mensen zoiets hebben van ‘hé’ dat is van Vogeleiland, dat begint nu al te ontstaan en daarmee kijk ik bijvoorbeeld ook naar een zaak als Fooddock die hun merk Fooddock heel sterk in de markt zetten. Picknick doet dat ook heel sterk, je ziet ze overal voorbij komen, online dat soort zaken maar advertentiewerk, veel wat je aanplakbiljetten ziet. Ik denk dat ik namelijk, waar voor mij een heel groot verschil zit is dat iedereen zich toespitst op het Paviljoen terwijl voor mij het Paviljoen Vogeleiland onderdeel is van het Vogeleiland, dus ik zit in een veel groter geheel te kijken en dat is ook wat ik bedoel met ik stuur en daar zitten een aantal mensen naast en een aantal mensen achter. Ik denk dat er heel veel mensen alleen naar het Paviljoen kijken terwijl ik het beeldmerk, het logo, de uitstraling van het Vogeleiland moet in z’n totaal kloppen naar de buitenwereld toe en dat zie je nu wel langzamerhand ontstaan door waar je ons voorbij ziet komen met een logo of wat dan ook, flyers en dat soort dingen, zien toch mensen: “Oh, jullie zijn van het Vogeleiland?” Dus het beeldmerk is heel sterk, nu alleen nog de strategie vinden wat, waar en wanneer, timing van wat je precies ergens neerlegt en dat heeft ook te maken met kranten opzoeken, met adverteren, geef je interviews, zorg je ervoor dat je zichtbaar bent, sponsoring, daar heeft het allemaal mee te maken.

B – Oke, helder. Ik denk dat ik eigenlijk wel voldoende heb. Ik ga het even kort samenvatten nog. We hebben het allereerst gehad over de identiteit, gehad over de missie, visie en doelstellingen. We hebben gekeken naar hoe u de organisatie ziet. We hebben het gehad over hoe de doelgroep de organisatie ziet en of zij positief of negatief oordelen, of ze de organisatie voldoende kennen. U heeft daarnet aangegeven dat het dus niet alleen om Paviljoen Vogeleiland draait maar om het park ansicht, dus dat het begrip Paviljoen Vogeleiland daar onderdeel van is. Of zij de organisatie voldoende kennen wordt dat door middel van sociaal-media marketing, kranten en netwerkbijeenkomsten naar buiten gebracht.

S – Daar valt nog wel veel te houden, dat weet ik zeker. Ik weet zeker dat er nog vijftig procent van de bevolking kan daar wat mee. Er zijn veel mensen die het Vogeleiland nog niet kennen.

B – U heeft een relatief brede doelgroep, dus er zijn verschillende, die u sowieso wilt benaderen. U benadert deze allemaal hetzelfde maar wel gespecificeerd in de ene keer een berichtje voor de ene doelgroep en dan voor de andere doelgroep, als ik het goed begrijp?

S – Ja.

B – En tenslotte hebben we het gehad over de concurrentie en wie u als concurrent ziet. Waar u naar kijkt als u kijkt naar concurrentie en u kijkt vooral naar de details. En wanneer u kijkt naar de communicatiestrategie wilt u zich graag meten aan bedrijven als Fooddock en Picknick die het hele merk goed in de markt zetten.

S – Als je het hebt over de grote wel, inderdaad. Ga je kijken naar microniveau dan niet.

B – Microniveau is dus echt het Paviljoen Vogeileiland als ik het goed begrijp?

S – Ja, dan ga je het onderdeel uitlichten en ga je kijken naar het Paviljoen Vogeileiland dan zie ik als voorbeelden Jackies, middensegment Jackies eigenlijk.

B – Dan gaat het om hoe zij een boodschap naar buiten brengen?

S – In zijn totaal. De marketingstrategie van Jackies is gewoon goed.

B – Wat vindt u daar goed aan?

S – Hij sluit aan bij de belevenis. Kom je daar binnen dan gastheerschap, gastvrouw schap heel goed. Kwaliteit van het eten is uitstekend, de zaak is in balans qua sfeer, qua team, qua leeftijd dat straalt zich uit in de marketing waar het plezier vanaf spat, waar een bepaald doel vanaf spat, van alle medewerkers om te zorgen dat die zaak eromheen verder groeit en uitbouwt. Je ziet foto's voorbijkomen waarbij ze niks teveel moeite hebben gedaan en met een heel team. Het hele plaatje klopt daar.

B – Zijn er dingen die u, in uw organisatie daarvan mist?

S – Ja, professionaliteit. Ik denk dat onze organisatie veel te onvolwassen is en de leeftijd daar een rol in speelt. Het is natuurlijk ook deels een stukje vanuit visie, een jong bedrijf en mensen een kans geven. Tegelijkertijd denk ik dat op het moment dat er iets meer balans gaat komen in dat team op leeftijdsniveau waardoor niet iedereen op zijn tenen hoeft te lopen mensen nog kunnen groeien. Wat ik daarin verder mis is commitment. Je ziet wel commitment wanneer mensen aan het werk zijn maar het verschil is bij een aantal mensen te groot. Er zijn mensen die er echt keihard voor vliegen en er zijn een aantal die wel aan het werk zijn en op dat moment betrokken zijn maar op het moment dat overgewerkt moet worden niet meer, op het moment dat er wordt gevraagd een paar pasjes links of rechts buiten de kaders te gaan is dat niet mogelijk. Ik denk dat, dat bij een zaak die opbouwende is dat niet handig is. Dus denk ik dat, dat zichzelf vanzelf gaat wegfilteren.

B – Wegfilteren bedoeld u daarmee ontslag?

S – Of mensen die uit zichzelf weg gaan.

B – Oke.

S – Of op het moment, dat je op het moment kwaliteit in of mensen die ander kwaliteiten bezitten die die dat wel uitdragen dan maak je het daarmee in de organisatie zo dat mensen zien dat er, dat de ladder omhoog moet en niet op dezelfde trede blijven lopen.

B – Nog een laatste vraag voordat ik het af ga sluiten, het beeld dat de doelgroep bij de organisatie zou moeten hebben. In uw ideale beeld, grootste wens, wat zou u willen dat een doelgroep denkt bij de organisatie. Hoe zou uw meest ideale plaatje eruit zien?

S – Goed lopende lunchroom, goed lopend restaurant in de avond. Een fijne cateringservice, waarin men ook nog oog heeft voor de menselijkheid en het werken met talenten. Waarbij mensen graag naar het Vogeleiland komen en daarbij bij Paviljoen Vogeleiland terugkomen. Bekendheid door heel Deventer heen op een level met een 'drietrapsraket'. Het park, horeca met een lunchroom, avondkaart en een kiosk en een catering en evenementen. Een totaal concept. Het park faciliteert aan het Paviljoen en het Paviljoen faciliteert aan het park. Maar waarbij het Paviljoen onafhankelijk kan zijn van het park waarbij het Paviljoen ook omzet technisch gewoon als een raket gaat. Ontbijt, lunch, alles moet daar mogelijk zijn.

B – Zou u aan mij kort uit kunnen leggen hoe u daarbij de communicatiestrategie ziet? U zegt het hele totaalconcept, hoe gaat u dat communiceren naar de buitenwereld toe? Meest ideale manier?

S – De meest ideale manier is om een bureau in te huren die dat compleet uit handen neemt. Die de social media uit handen neemt. Dat is het meest ideale. En de tweede ideale manier zou zijn om een van onze talenten door te laten groeien naar communicatie en marketing. En hoe ik dat dan voor me zie, is dat onze website up-to-date is er moet een budget zijn voor advertentieruimtes. We moeten ambassadeurs hebben. Ambassadeurs die het Vogeleiland promoten in allerlei kringen, er moet veel, veel meer stickerwerk, flyerwerk, de binnenstad moet vol hangen met. En wat eigenlijk nog belangrijker is, is dat er bij de VVV, bij gerichte partners moet bekend zijn wat we allemaal doen en die moeten ons onder de aandacht brengen. Ik geloof zelf heel erg in mond-op-mond reclame, dat kun je maken of breken. Dus als je dat over het communiceren naar buiten toe daar zijn traditionele manieren, krant, website, je moet ook vooral denken aan belangrijke tools die wij nu helemaal niet inzetten en dat zijn 'Ins, Tripadvisor, Eet.nu', dat zijn allemaal sites dat als je op Paviljoen gebied kijkt loopt dat eigenlijk op een derde en daar heb je nog heel veel winst te maken want daar zit veel meer achter, ik denk ook dat we marketingtechnisch met Groupon het een en ander hebben gedaan, dat is vooral naamsbekendheid niet omzet verhogend en ik ben nu wel van mening dat je geen concessies meer moet doen aan de omzet of aan de kwaliteit. Aan de kwaliteit doe je sowieso nooit concessies aan. Maar ook niet aan de standaard, dat betekent dat je €19,95 betaald.

B – Oke dat is helemaal helder. Ik heb verder geen vragen. Wilt u nog een toevoeging doen?

S – Succes met uitwerken.

B – Bedankt voor uw tijd.

BIJLAGE 5: DIEPTE INTERVIEW RESPONDENT 2

16-05-2017 | 11.00

B = Brandon Sluijs

V = Veronica Ciabatti

B – Nou, Veronica welkom. Zoals je weet gaan we een interview doen om te kijken wat de identiteit van het Vogeleiland is onder werknemers. In een eerder interview met Shermal heeft hij een aantal vragen beantwoord en ik zou graag dezelfde vragen aan jou willen stellen. Ik ga kijken of er overeenkomsten en verschillen zijn om uiteindelijk inzichtelijk te krijgen wat de werkelijke identiteit is van het Paviljoen Vogeleiland. Daarom hou ik graag een interview met jou, die half-gestructureerd is en dat betekend dat ik de beginvraag heb uitgeschreven en de onderwerpen die ik aan wil kaarten op papier heb gezet om structuur te krijgen zodat iedereen ongeveer dezelfde vragen beantwoord. Dat dezelfde onderwerpen worden aangesneden maar het is vooral de bedoeling dat jij zoveel mogelijk ruimte krijgt om je verhaal te doen. Ik zal daarbij soms even wat dingen samenvatten, ik zal nieuwe vragen stellen als ik zoiets heb dat we klaar zijn met het onderwerp en zal ik een nieuw onderwerp aansnijden. De beginvraag is eigenlijk de vraag: Wat zijn de missie, visie en doelstellingen van Paviljoen Vogeleiland? Weet jij wat de missie is?

V – Ja, een mooie lunchkaart.

B – De missie is: wie zijn wij, wat doen wij en waarom zit de maatschappij op Paviljoen Vogeleiland te wachten? Dus wat ik van jou graag zou willen weten is: Wie is het Vogeleiland?

V – Ja, gewoon een lunchroom. We gaan werken aan een avondkaart en een catering erbij dan.

B – Is dat alles wat jullie doen?

V – Nee. Catering, lunch, avondkaart gaan we aan werken. We hebben ook feesten en partijen.

B – En waarom zit de maatschappij, waarom zitten de mensen in Deventer te wachten op Paviljoen Vogeleiland?

V – Omdat het toch wel een bijzondere plek is. Iedereen vindt het mooi waar we zitten.

B – Hoe komt dat?

V – Omdat het, het Vogeleiland is. Er is een heel mooi uitzicht.

B – Je zegt vooral het uitzicht, er is een lunchkaart, een avond kaart, catering en feesten en partijen. Kan jij mij ook vertellen waar het Paviljoen Vogeleiland wilt staan? Wat wilt het Paviljoen Vogeleiland bereiken in de toekomst?

V – Dat er heel veel gasten komen denk ik. Heel veel omzet. Toch beroemdheid.

B – Je wilt dus dat de omzet stijgt en dat er meer bezoekers komen naar het Paviljoen. Hoe ga je dat bereiken? Heb je enig idee hoe? Zijn er op dit moment niet veel bezoekers? Is dat wat je zegt?

V – Er kunnen er meer zijn voor mijn gevoel.

B – Heb je misschien een idee hoe dat komt?

V – Omdat de beroemdheid buiten Deventer er nog niet is en binnen Deventer hebben ze zoiets van het was twee jaren dicht of zo, dat hoor ik dan wel eens, en veel mensen denken dat er een avondkaart zou gaan komen maar die is er nog steeds. We willen groeien maar we groeien niet. Iets houdt iets tegen.

B – Weet jij misschien wat dat tegen kan houden?

V – Het is een beetje een chaos denk ik.

B – Kan je dat nader uitleggen?

V – Niet iedereen weet wat ze moeten doen en niet iedereen weet hoe ze moeten groeien. En wat nou echt het doel is. Gaat er nou een avondkaart komen, gaan we ons richten op feesten en partijen eerst? We willen op allemaal richten maar we moeten maar op een ding richten tegelijkertijd naar mijn mening.

B – Zou je kunnen vertellen waar je, je als eerst op moet richten? Wat de volgorde daarvan moet zijn?

V – Ik denk eerst avondkaart omdat dat al twee jaar geroepen wordt. Wanneer gasten vragen van: "Jullie zouden een avondkaart openen". Ja daar zijn we mee bezig. "Daar waren jullie twee jaar geleden toch ook mee bezig?" Dus ik denk dat, dat het eerste is. Voor de beroemdheid ook nog. En dan de feesten en partijen die lopen eigenlijk wel dus daar hoeven we niet heel veel aan te doen denk ik. Die catering ook, die kan ook een stuk groter. Ik bedoel we gaan een keer naar de bios en een keer naar de Villa en dat was het dan ook eigenlijk.

B – Dus er worden bepaalde, als ik het goed begrijp, lijnen uitgezet, er worden misschien wel bepaalde beloftes gedaan naar gasten maar jij hebt niet het idee dat, dat ook echt wordt uitgevoerd in de praktijk?

V – Nee, van de avondkaart dan he.

B – Zijn er bepaalde doelen die zijn vastgesteld? Waar jij van weet? Dat er bepaalde doelen zijn die misschien binnen nu en een aantal jaren gerealiseerd moeten worden?

V – Ja de avondkaart en omzet.

B – Ik denk dat ik daar een redelijk beeld van heb, wat voor jou de missie, visie en doelen zijn. Als je zo meteen meer toevoegingen daaraan wilt doen dan kan dat altijd. Wou ik het graag even hebben over een stukje doelgroep. Wat is voor jou de belangrijkste doelgroep van Paviljoen Vogeleiland. Welke mensen komen het meest, is dat uiteenlopend of zijn dat dezelfde mensen?

V – Nou, wel veel vaste gasten. Ik denk dat jongeren niet zoveel bij ons komen.

B – Hoe komt dat?

V – Omdat er niet echt plek is voor jongeren. Misschien in de zomer wel, dat kan wel denk ik. Maar in de winter is het wel echt een plek voor vijftigplussers.

B – Kan je uitleggen waarom je dat vindt?

V – Omdat ik zie dat veel vijftigplussers bij ons komen. Die blijven ook terugkomen. Ik denk dat het gewoon een fijne plek voor ze is. Lekker knus.

B – Dus als je zegt..

V – Je zit ook niet midden in de stad he. Ik denk dat jongeren graag naar het midden van de stad gaan.

B – Je zegt van de oudere mensen zoeken misschien wat meer knusheid op, een wat rustigere plek. En dat jongeren juist voor een plek kiezen die midden in de stad ligt. Zie jij de locatie dan als een onderscheidend vermogen? Daar loop je dan voor op je concurrenten? Of heb je zoiets van het werkt ook wel wat tegen?

V – Ja allebei wel eigenlijk. Want als je kijkt naar toeristen zal het Vogeleiland een mooie plek zijn, het is een mooie plek om te zien. Maar voor mensen die in Deventer wonen, ja ik denk dat die eerder de stad in gaan. Want als ze gaan winkelen gaan ze niet helemaal naar het Vogeleiland om even iets te drinken. Ze zijn dan toch al in de stad dus gaan we wel naar de Brink.

B – Kan je mij vertellen hoe je denkt dat de doelgroep Paviljoen Vogeleiland ziet? Je hebt net al aangegeven dat zij weten dat er feesten en partijen zijn dat, dat volgens jou wel goed loopt. Maar je hebt ook het idee omdat het twee jaar is dicht geweest dat niet iedereen weet van het Paviljoen Vogeleiland? Is dat wat ik begrijp?

V – Ja want volgens mij is het zo dat drie jaar geleden er wel iemand inzat maar dat het heel slecht. Dat was gewoon niks en mensen hebben nog steeds dat beeld. Dat het heel slecht is. Dat is wat ik hoor van gasten.

B – Als andere mensen aan het Vogeleiland denken wat voor ideeën roept dat bij die mensen op denk je?

V – Ja volgens mij de oude eigenaar nog. Maar langzamerhand komen ze erachter dat er een nieuwe eigenaar inzit, dat het steeds beter wordt en dat de lunch steeds beter is.

B – Wordt dat gecommuniceerd naar die mensen?

V – Ja ik zeg het wel. En mijn collega's ook wel.

B – En hoe?

V – Ja er zit een nieuwe eigenaar in en een beetje een praatje maken.

B – Veel mond-op-mond reclame?

V – Ja dat wel.

B – Worden er naast mond-op-mond reclame nog andere kanalen gebruikt?

V – We hebben wel Facebook en Instagram maar we doen er bijna niks mee. Dat is wel zonde van Facebook denk ik.

B – Zijn er nog andere die worden gebruikt als netwerkbijeenkomsten?

V – Eet.nu daar zitten we ook bij en volgens mij gaan we binnenkort in zo'n gids van Deventer en daar houdt het op volgens mij.

B – Oke, even kijken hoor. Heb jij het idee dat als gasten komen zijn ze dan tevreden? Zijn ze positief, negatief? Jij denkt wel dat ze positief zijn want je zegt er zijn veel vaste gasten als ik het goed begrijp. Maar je hebt ook het idee dat er nog veel te winnen is op andere doelgroepen, je zegt vooral het zijn veel een wat oudere generatie van vijftigplussers die bij het Paviljoen Vogeleiland komen maar dat er een gat te slaan is voor een jongere doelgroep. En wat is nou jouw mening, wat zou de eigenaar kunnen doen om die mensen binnen te trekken? Hoe zou hij een bepaalde boodschap naar die mensen uit moeten sturen om te zeggen van wij zijn hier.

V – Met het eten denk ik, toch wel avondeten. Dan denk ik wel dat ze zouden kunnen komen. Veel gebak en zo is veel voor ouderen, ik ga zelf ook geen gebak eten.

B – Oke dus jij zegt dat een avondkaart een goede oplossing zou zijn.

V – Ja.

B – En de gasten die er komen, oordelen die positief of negatief?

V – Ja wel positief, dat wel.

B – Dat heeft te maken met?

V – Met het gebak. En ook met de gastheer en ik zelf dan. Daar zijn ze ook altijd positief over, over de medewerkers.

B – Medewerkers zijn ze positief over. Heb jij het idee dat, dat de mensen die er komen dat zij de organisatie goed kennen? Dat zij weten wat er allemaal speelt en wat er misschien aan zit te komen? Wat jullie doen en waar jullie goed in zijn? En wat misschien minder goed zou zijn?

V – Dat denk ik niet. Want we werken met begeleidingsjongeren. Eerst lag er altijd wel een briefje op tafel en die is verdwenen. Eerst gingen mensen dat altijd lezen en vragen over stellen maar dat briefje is verdwenen. We kunnen niet goed uitleggen waar we mee bezig zijn omdat we het zelf nog niet weten. Want we willen wel een avondkaart maar we weten niet wanneer die er gaat komen en hoe. Dan kunnen we ook niet veel uitleggen.

B – Wat is volgens jou, hoe zou je dat zelf te weten willen komen?

V – Eerst echt vastleggen wanneer de avondkaart komt, wanneer we dat weten dan kunnen we dat vertellen of een briefje op tafel.

B – Dus je zegt eigenlijk, ik vat hem even kort samen voor je hoor, er lag eerst een briefje op tafel en dat je werkt met begeleidingsjongeren en dat zou misschien ook een onderscheidend vermogen kunnen zijn ten opzichte van je concurrentie denk ik?

V – Ja dat sowieso.

B – Maar goed de locatie is daar eentje van, daarnaast werk je met begeleidingsjongeren dat kan ook een pluspunt zijn. Je zegt dat daar op dit moment niks bekend van is bij de gast dus verdwijnt dat een beetje.

V – Ja.

B – Wat zou de eerste gedachte dan zijn voor een gast als deze naar Paviljoen Vogeleiland gaat? Dat zou dus niet zijn wat jij zegt dat je werkt met begeleidingsjongeren is een sterk punt van ons. Dat wordt volgens jou niet zo sterk naar buiten gedragen, maar hoe associëren zij zich dan wel met de organisatie?

V – Ja ik weet het niet. Ik denk dat ze dan aan het Vogeleiland denken, aan het eiland zelf.

B – Je denkt dus dat ze aan het park zelf denken en niet zo zeer aan het Paviljoen?

V – Ja dat denk ik.

B – En een vaste gast?

V – Die denken aan de medewerkers een aan het eten, dat het lekker is. Leuk gezellig.

B – De gastvrijheid?

V – Ja, dat.

B – Ik denk dat ik daar voldoende aan heb. Ik wou het nog graag hebben over een stukje concurrentie. Wie zie jij als een grote concurrent van Paviljoen Vogeleiland? Ken je een bedrijf dat een bepaalde boodschap overbrengt en waar iedereen vanaf weet in Deventer, is dat misschien iets om naar te kijken?

V – Nee want, ik weet het niet zo goed. Ik ken Deventer niet zo goed eigenlijk.

B – Dan heb ik al mijn onderwerpen aangesneden. Ja dan ga ik het nog even een keer samenvatten. Nou over de missie, wie zijn wij, wat doen wij en waarom zit de maatschappij op ons te wachten. Jij zegt van nou we zijn een lunchroom met een avondkaart en de visie is dat er een avondkaart komt je hebt alleen geen idee wanneer en je wilt graag dat dit gecommuniceerd wordt vanaf leiding naar werknemers?

V – Ja met een betere planning, of het nou komt of niet.

B – Oke er moet een betere planning komen.

V – En hoe we dat gaan doen, we kunnen het namelijk zo doen alleen er is geen planning van hoe gaan we het doen?

B – Bepaalde doelstellingen, waar moet het Paviljoen Vogeleiland over drie jaar staan, heb je daar een idee over?

V – Aan de top van Deventer.

B – Oke dus binnen drie jaar moet Paviljoen Vogeleiland aan de top van Deventer staan? Op het gebied van eten en drinken? Of op het gebied van evenementen of catering wat je net noemde?

V – Ik denk alle drie wel. Catering kan heel goed lopen. Eten en drinken loopt sowieso wel goed alleen iedereen heeft zijn eigen smaken en je kan niet zeggen van we zijn de beste en evenementen loopt sowieso niet, ik denk ook dat we eerst een vergunning moeten nemen.

B – Welke doelgroep zou daar het beste bij passen?

V – Tussen de twintig en veertig denk ik. Zoiets, tussen dertig en veertig bij evenementen.

B – En bij een avondkaart en lunchkaart?

V – Lunchkaart wel vijftigplus en avondkaart alle categorieën.

B – Oke, en als je zit te kijken naar hoe je bepaalde uitingen naar buiten brengt, het onderzoek gaat voornamelijk over de communicatiestrategie en hoe je moet communiceren met een doelgroep of doelgroepen en jij zegt eigenlijk van goed we hebben de vijftig, zestigplussers die zijn er al. Dat zijn veel terugkomende gasten in die leeftijdscategorie. Je zegt net van dat je graag twintig tot veertig jarige ziet, maar dat je die op dit moment nog niet ziet die worden bereikt via Facebook en Instagram maar dat wordt niet veel gebruikt zeg je. Er zijn een aantal netwerkbijeenkomsten maar dat gebeurt volgens jou niet constant. Begrijp ik dat goed? Hoe ga je die mensen dan wel bereiken? Je denkt dat Facebook wel het juiste middel is?

V – Ja.

B – En als dat correct wordt uitgevoerd je binnen drie jaar aan de top van Deventer staat?

V – Ja.

B – Dan heb ik het helder, ik wou je graag bedanken.

V – Graag gedaan.

BIJLAGE 6: DIEPTE INTERVIEW RESPONDENT 3

23-05-2017 | 12.00

B = Brandon Sluijs

I = Irene de Visser

B – Irene, welkom. Zoals je weet gaan we een interview houden voor mijn onderzoek naar de communicatiestrategie die het Paviljoen Vogeleiland het beste kan hanteren. Ik heb daarbij een half gestructureerd interview opgezet wat eigenlijk betekend dat ik de beginvraag heb uitgeschreven en de onderwerpen heb ik op papier gezet zodat ik van alle respondenten ongeveer dezelfde vragen beantwoord krijg en daarbij een structuur hanteer. In het verleden heb ik je al eens verteld wat mijn onderzoek inhoud heb je daar nog vragen over?

I – Nee dat is mij wel duidelijk.

B – Oke, dan zou ik eigenlijk graag beginnen met de beginvraag en dat is wat de missie, visie en doelstelling volgens jou zijn van het Paviljoen Vogeleiland.

I – Missie, visie en doel. Direct drie in een?

B – Ja, je mag beginnen met de missie en dat betekend eigenlijk: ‘wie zijn wij?’, ‘waarom zit de maatschappij op ons te wachten?’.

I – Ik denk dat wij een lunchroom zijn met diverse facetten erbij met een belangrijke maatschappelijke rol. Onze missie is naast het opzetten van een winstgevend horecabedrijf is onze missie om een mooi park neer te zetten en om jongeren en jongvolwassenen en volwassenen een kans te bieden die ze ergens anders niet krijgen. Ons doel daarmee is om te laten zien dat Vogeleiland van en voor iedereen is waar iedereen zich welkom voelt op allerlei manieren en naast het maatschappelijke doel dat steeds verder wordt uitgebreid is ook het doel dat de horeca steeds verder wordt uitgebreid om een sterk middenklasse segment lunchroom en eventueel dinerkaart neer te zetten waar de kracht van het personeel het ook toe laat.

B – Dus jouw visie is eigenlijk om over drie jaar, waar wil je dan staan? Waar denk je dan dat het bedrijf heen gaat?

I – Ik hoop dan dat, klinkt lullig, maar dat veel jongeren dan weg zijn. Dat zij zo zijn gegroeid dat ze zelf de reguliere arbeidsmarkt in komen. Dat we een mooie doorstroom hebben van talenten zoals we dat noemen, dat we nog meer plekken hebben gecreëerd zowel in de horeca als het park en onderhoud en dat de horeca ook flink gegroeid is net zoals catering dat daarbij hoort en het culturele aspect van het park wat daarbij hoort. Dit is nog wel in ontwikkeling en ik hoop dat dat binnen drie jaar stevig staat en dat wij bekend staan als een maatschappelijk, cultureel park met geweldige horeca.

B – Als ik het even kort samenvat wil je dus eigenlijk zeggen dat je binnen een bepaalde tijd een soort totaal concept neerzet, je hebt het niet alleen over de horeca maar een park wat daarbij hoort. Daar zit dus een stukje evenementen bij, onderhoud in. En een van de onderscheidend vermogen zou dus zijn dat je werkt met begeleidingsjongeren die daar hand in hand staan met de horeca daarboven.

I – Ja een soort van samensmelting eigenlijk of een weerspiegeling van de maatschappij, allerlei soorten gasten, niet zozeer een hele sterke doelgroep wat ook een sterke variatie van mensen trekt die bij ons werken en komen.

B – Kun je mij wat meer vertellen over de doelgroep?

I – Onze doelgroep zijn veelal jong volwassenen die tussen wal en schip zijn gevallen en waar veel van hen bij veel instanties niet meer terecht kunnen of die volgens instanties uitbehandeld zijn maar eigenlijk met de handen op hun hoofd staan van wat moet ik nou. Nog niet helemaal klaargestoomd voor, of helemaal niet, voor de arbeidsmarkt en het zelfstandig leven. Dat is één onderdeel van de doelgroep daarnaast zijn er ook jongeren die al wel wat handvaten hebben maar nog iets wat meer nodig hebben en moeten leren hoe die in te zetten en dan hebben we ook nog een doelgroep die wat kleiner is en dat is dan echt al de volwassenen die, die toch langzaam weer willen regenereren of wederkerigheid willen doen. Dus onze doelgroep in maatschappelijk werk is vrij breed maar het is voornamelijk wel gericht op de jong volwassenen.

B – Oke en op welke manier brengen jullie dat dan naar buiten naar de gasten die je ontvangt?

I – We vertellen, of laat ik voor mezelf spreken, ik heb het altijd over jongeren, jongvolwassenen met een afstand tot de reguliere arbeidsmarkt waarbij we of proberen een voldoening te halen, dan heb je het over dagbesteding, dan werk je niet meer toe naar betaalde arbeid of om ze te helpen met groeien om ze dan wel in de arbeidsmarkt terecht te komen.

B – Oke dus als mensen, de doelgroep die bij Paviljoen Vogeleiland komt, heb je het over gasten die daarheen komen die het Paviljoen bezoeken. Weten zij van deze situatie af? Weten zij met welke jongeren jullie werken?

I – Wat mij betreft te weinig.

B – Hoe komt dat?

I – Dat komt door onszelf, hoe wij het naar buiten brengen. Denk dat het niet duidelijk genoeg staat op de website, op Facebook en wij zelf als personeel die het naar buiten brengen. Stap 1 is bij de nieuwe menukaart dat het helemaal voorin komt te staan met een verhaaltje. Maar ik vind dat we dat te weinig naar buiten brengen.

B – Dus als ik het goed begrijp zie je deze dagbesteding als een onderscheidend vermogen maar aan de andere kant wordt het niet naar buiten gebracht zoals het volgens jou zou moeten. Hoe zou je het zelf graag zien? Jij denkt dat mensen het Vogeleiland niet associëren met wat je uit wilt dragen. Hoe associëren mensen dat op dit moment wel?

I – Ik denk dat mensen op dit moment denken een toegankelijke lunchroom met een huiskamer sfeer. Ik merk dat het personeel gewoon heel vriendelijk en toegankelijk is en dat af en toe waar het kan wat informeel is. En, ja ik denk dat ze het meer zo zien als een gezellige lunchroom waar je meerdere dingen kan doen en dat onze high-tea nu heel erg voorop staat en dat mensen speciaal voor onze high-tea komen.

B – Hoe zou je dat in de toekomst dan graag anders zien?

I – Ik wil nog steeds dat mensen komen, maar meer dat mensen ook komen voor het gene dat op onze kaart staat maar ze hoeven voor mij niet persé te komen omdat er een maatschappelijk doel hebben maar ik vind het wel belangrijk dat ze het weten. En hoe we dat naar buiten kunnen dragen dat vind ik een hele goede vraag waar ik geen antwoord op heb.

B – Dus op dit moment zullen mensen het Vogeleiland eerder associëren met gezellige lunchroom met een high-tea die voorop loopt, niet veel wetende over wat er nog meer speelt naast het eten en drinken. Wordt volgens jou niet genoeg naar buiten gecommuniceerd, wat doen jullie op dit moment wel om te communiceren met de gasten. Wat wordt er wel naar buiten gebracht en hoe? Welke kanalen worden daarvoor gebruikt?

I – Ik denk dat, dat voornamelijk gebeurt door gesprekken die van nature ontstaan.

B – Mond-op-mond reclame?

I – Ja dat is een beetje de mond-op-mond reclame dan wordt er veel al wel verteld aan de gasten. En wat ik al zei er staat wel een kopje op de website maar daar moet je wel naar zoeken en als je de titel ervan ziet dan zie je niet direct wat wij doen. Wat was je vraag ook alweer?

B – Verder communicatie uitingen als in het promoten van bijvoorbeeld wel eten en drinken hoe wordt dat op dit moment wel gedaan? Hoe wordt dat naar buiten gebracht?

I – Diverse manieren. We maken gebruik van ouderwetse manieren zoals de krant, krantenartikelen, acties zoals Groupon en Facebook. Dat is wat we nu gebruiken.

B – Wat voor acties zijn dat?

I – Korting acties zoals Groupon of Social Deal. Mensen kunnen online een bon kopen en tegen een gereduceerde prijs kunnen ze bij ons iets halen wat op de kaart staat. Of hier en daar krantenartikelen om gewoon over iets algemeen te vertellen, over wat we doen, wie wij zijn en op Facebook zijn het random advertenties en hier en daar wat we doen en wat er op de kaart staat, over onze jongeren.

B – Zijn deze toegespitst op een bepaalde doelgroep. Jij zegt eigenlijk mensen die komen die komen voor de huiskamersfeer, zijn dat bepaalde mensen uit een leeftijdscategorie, mensen met een bestedingspatroon, kan jij me iets meer vertellen over de mensen die er komen?

I – Ik denk dat het voornamelijk de middenklasse is zoals ik dat zei en wat jongeren, dat is een kleine groep. Veelal ouderen, veertig/vijftigplussers en stelletjes met jonge kinderen.

B – Dat is best een uiteenlopende doelgroep.

I – Ja daarom spreek ik ook van de middenklasse dan heb je allerlei leeftijdscategorieën. Maar als je kijkt naar onze prijzen en wat mensen gemiddeld uitgeven denk ik wel dat we daar van kunnen spreken.

B – Er zijn dus verschillende doelgroepen wat ik begrijp met verschillende bestedingspatronen en jullie gebruiken krantenartikelen en sociale media, maar voornamelijk Facebook. Wordt er dan 1 bericht uitgestuurd naar al deze doelgroepen of wordt dat gestructureerd naar bijvoorbeeld gezinnen met kinderen, dan wordt er wat voor de oudere gepost. Hoe zit dat in elkaar?

I – Tot nu toe worden er gewoon berichten geplaatst en dat is voor iedereen die onze pagina heeft geliked die kan dat zien. We hebben gemerkt dat, dat niet altijd even effectief is dus we zijn gestart met een Facebook cursus kort geleden en daarin zijn we nu aan het leren hoe je specifiek aan doelgroepen berichten eruit kan doen en vervolgens hoe je daar in de loop van de tijd weer op reageert en hoe je systemen creëert waarbij je mensen naar binnen haalt. Maar tot nu toe is dat vrij random en op onze pagina gezet en dan maar kijken wie het aangaat en wie het hebben gezien en het ook nog eens gaan bekijken en ook nog eens gaan klikken en dan ook nog eens gaan komen.

B – Oke dat zijn een aantal, best veel handelingen. Heb je zoiets van bedrijven in Deventer waar je iets van zou kunnen leren? Die misschien een concurrent zijn die hun merk op de kaart hebben gezet en waar je leer uit zou willen halen?

I – Ik zou niet persé een naam kunnen noemen maar ik heb wel gezien uit die cursus dat het veel effectiever kan en wat ik vooral denk is dat we met iets meer personaliseren dat mensen echt een idee krijgen dat wij mensen zijn en iets minder formeel de zinnen samenstellen zeg maar dat het ook mensen sneller aanspreekt dat ze denken van “hé dit is een mens” er is hier iemand die iets verteld over zichzelf en dat ze het gevoel hebben dat ze ons leren kennen.

B – Dus de boodschap die je eigenlijk in zo’n uiting zou willen doen is dat het eigenlijk een persoonlijk uitgedragen boodschap is dat je jezelf wat meer bloot geeft.

I – Ja.

B – Dus op dit moment zullen mensen die naar de organisatie komen dit niet zo snel zien, wordt het door mensen van het personeel zo overgedragen zoals het op de Facebook pagina staat? Zit daar een lijn in?

I – Daar doen we ons best voor. Maar dan kom je weer terug op het interne communicatie en een gestroomlijnde visie die bij iedereen dan leeft. Ik zie niet dat het automatisch bij iedereen wordt gedaan zeg maar dat we allemaal hetzelfde doel en visie hebben en vanuit daar van nature en eigenlijk op dezelfde manier reageert of aanpakt.

B – Denk je dat het belangrijk is dat iedereen dezelfde visie deelt?

I – Absoluut.

B – Waarom?

I – Omdat je personeel een van de belangrijkste onderdelen is van je bedrijf en dat is ook wat je gasten zien en wat je uitstraalt. Het werkt voor het personeel ook prettiger, die zullen sneller en makkelijker weten hoe te reageren, wat te doen en iets aan te pakken. Ik denk dat je daarmee structuur creëert en met structuur wat rust en met rust wat meer energie om te knallen op werk en daarmee tevreden personeel en daarmee tevreden gasten te hebben.

B – Lijkt mij een heel helder verhaal. Ik denk dat ik dit stukje af ga sluiten qua doelgroep gezien. Identiteit heb ik bij jou eigenlijk ook wel veel van gehoord. Ik wou het nog over een onderdeel hebben en dat is de concurrentie. Wie zou jij zien als directe concurrent van het Vogeleiland? Dan heb ik het over het Paviljoen Vogeleiland.

I – Ja ik denk dat je dan op de buitenplekken komt, we zitten op een unieke plek dus dan kom ik uit bij het Havenkwartier of zo die ik als concurrentie zie, gezien de dagen wanneer we eventueel culturele evenementen hebben zijn die daar ook en is dat op de Brink wat minder dus dat zijn horecaondernemers die ook een unieke plek hebben.

B – Dus een concurrent is volgens jou iemand die een unieke plek heeft in Deventer en dan zeg jij het Havenkwartier.

I – Ja denk dan bijvoorbeeld aan een Picknick of aan een Dock, terwijl dat wel een heel ander doelgroep heeft, een heel ander segment. Maar ik zie er wel dingen waar wij van zouden kunnen leren of van “goh, waarom doen wij dat niet?”

B – Heb je het dan over het werk in de praktijk of over de communicatie die ze hanteren?

I – Ik denk zelf aan de uitstraling, als je daar het concept ziet en dat ook wordt nageleefd en dat je direct weet waar je bent en wat voor soort plek het is.

B – Heb je een idee wat zij anders doen dan wat het Vogeleiland doet?

I – Ik denk dat, dat al start bij het ondernemingsplan vanaf het begin. Het concept zeg maar. Ik zie bedrijven die een heel duidelijk concept hebben en dat wij daar heel veel van kunnen leren. En qua kaart zijn er heel veel plekken concurrentie, je ziet in Deventer veel dat niet precies hetzelfde is maar het lijkt allemaal wel veel op elkaar.

B – Ik heb je gehoord over de locatie en dat, dat een onderscheidend vermogen is ten opzichte van je concurrentie. Ik heb gehoord dat je ook begeleidingsjongeren een onderscheidend vermogen vindt, maar plekken als Havenkwartier werken daar niet mee dan zit je puur op locatie te kijken. Zijn er dan plekken in Deventer waar jij van weet die misschien wel met zulke jongeren werken en waar zij en voordeel uit halen?

I – Je hebt ‘Crepes and Smoothies’, ik weet dat ze werken met jongeren. Maar volgens mij hebben wij niet helemaal dezelfde doelgroep. En dan nog het Volkshuis, maar het Volkshuis werkt echt met verstandelijk gehandicapte dus dat is ook een heel andere doelgroep. Maar ik ken ‘Crepes and Smoothies’ niet zo goed dus dat kan ik moeilijk beoordelen. Maar ik denk wel dat er een verschil is dat er bij C&S sterk naar buiten wordt gebracht met wat voor doelgroep zij werken en dat de werkdruk voor de mensen die daar werken wel wat lager ligt dan bij ons.

B – We hebben het gehad over de identiteit over jij het ziet qua missie, visie en doelstellingen. Gehad over een stukje doelgroep, hoe mensen tegen het Vogeleiland aankijken, of ze positief of oordelen. Jij geeft aan dat, dat positief is.

I – Nou, ik denk vooral positief met wat men zegt dat het kán zijn. Dat ze positief zijn over dingen van de kaart en hoe ze worden behandeld bij ons en over de jongeren maar je hoort vaak “Goh, wat zou je hier iets moois mee kúnnen doen”. Dat hoor je heel veel.

B – Gaat dat nog verder dan dat? Hebben mensen ook concrete ideeën daarover?

I – Oh ja, dat gaat over uitstraling met meubilair, terras, de gehele uitstraling het is gewoon een beetje verpauperd. En ja, dat hoor je regelmatig.

B – We hebben gehad over hoe de doelgroep zich typeert met de organisatie, of zij de organisatie voldoende kennen. Het imago onder de doelgroep in Deventer is dus op zich positief en heeft te maken met benadering, stukje gun factor denk ik, maar er kan nog heel veel mee gedaan worden en daarnaast hebben we het gehad over de concurrentie en wie je als concurrent zou zien en waar mensen heen zouden gaan als ze niet naar het Vogeleiland zouden gaan. Heb je daar nog aanvullingen op?

I – Ja ik vind het concurrentie verhaal lastig omdat onze locatie dus zo uniek is, er is geen ander Paviljoen in een park hier en daarom des te verbazender waarom het niet elke dag volle bak is bij ons. Dat zou het dus wel moeten zijn als het zo uniek is.

B – Heeft dat ook een stuk te maken met naamsbekendheid? En het merk Vogeleiland?

I – Ja dan kom ik weer terug vanuit de start, ondernemingsplan, de visie, 1 lijn, als je dat vanaf het begin al duidelijk hebt dan werk je dat steeds meer uit en kan je gaan bouwen. Het is moeilijk bouwen op, zonder fundering zeg maar.

B – Oke dat is helder, ik merk dat ik nu een aantal keer dezelfde antwoorden krijg. Dat betekent dat ik voldoende informatie heb gewonnen en wou ik je graag bedanken.

I – Alsjeblieft.

BIJLAGE 7: DIEPTE-INTERVIEW RESPONDENT 4

30-05-2017 | 8.30

B = Brandon Sluijs

J = Jasper van der Liende

B – Nou, goedemorgen Jasper, welkom bij het interview. Zoals je weet heb ik je gevraagd om met mij een diepte-interview te doen voor mijn onderzoek. Ik ben aan het onderzoeken hoe deze organisatie haar communicatiestrategie het best in kan richten. Dat houdt eigenlijk in: hoe kan je de doelgroep het best benaderen, hoe zet je bepaalde lijnen uit naar werknemers, hoe moet je bepaalde dingen inrichten

en hoe kijk je naar je concurrentie. Dit doe ik voor mijn opleiding. Ik heb een half-gestructureerd interview opgezet, wat eigenlijk betekend dat ik de beginvraag heb opgesteld en een aantal onderwerpen op papier heb gezet zodat ik één structuur krijg met alle kandidaten die ik interview. Ik heb met een aantal collega's van jou en de eigenaar hetzelfde gedaan zodat ik één lijn krijg in hoe je over bepaalde onderwerpen denkt. Het is in ieder geval de bedoeling dat jij gewoon je verhaal kan doen, de dingen die jij mij gaat vertellen daar ga ik op doorvragen en als ik zoiets heb van ik hoor nu dezelfde antwoorden of ik heb zoiets van ik weet nu voldoende over dit onderwerp ga ik door naar het volgende stuk. Om het wat makkelijker te maken, maak ik af en toe een samenvatting. Als jij mij dingen verteld vat ik het soms samen zodat je weet wat je precies hebt verteld en is voor mijzelf makkelijk dat ik even een idee heb van dit heb ik wel gevraagd en dit heb ik niet gevraagd. Heb je nog vragen?

J – Nee.

B – Dan begin ik met de beginvraag. Ik zou graag van jou willen weten wat de missie, visie en doelstellingen van Paviljoen Vogeleiland. Laten we beginnen met de missie. Weet je wat dat inhoudt?

J – Ja waar je naar toe wilt groeien?

B – Ja het is eigenlijk meer: Wie is het Vogeleiland? Waarom zit de maatschappij op het Vogeleiland te wachten?

J – Ja. Het Vogeleiland is, ja is gewoon het paviljoen. Nu eigenlijk wat meer lunchroom en we willen uiteindelijk doorgroeien om ook een diner neer te zetten met de mogelijkheid voor allerlei leuke activiteiten op het eiland. Die eigenlijk redelijk wat jongeren begeleid met een afstand tot de arbeidsmarkt. En samen ook zo probeert door te groeien zeg maar, niet zo zeer om je even te laten werken en daarna weer weg te gaan maar ook dat je samen een sterk team wordt en aan de toekomst te denken. Ja waarom zit Deventer op het Vogeleiland te wachten? Het is natuurlijk een hartstikke mooie plek, midden in de binnenstad, het is een plek voor rust waar je gewoon lekker kan ontspannen, je lekker gewoon een drankje kan doen, lekker kan eten, waar je mooi kan vergaderen met een mooi uitzicht, ook zelf leuke dingen kan organiseren op het eiland dus onder de muziekkoepeel omdat je met een groepje een beetje kan zingen en muziek kan maken. Ik denk dat, dat wel samengevat is wat de missie is.

B – En als we dan gelijk doorgaan, jij zegt dat je ergens naar toe wilt groeien. Er zit een toekomst in. Kan jij mij vertellen waar de organisatie naar toe wilt groeien? Wat willen ze bereiken?

J – Ja, vind het lastig om gewoon echt één van de grote namen te zijn denk ik in Deventer. We hebben wel een naam waar mensen direct over denken van: "Goh, ik wil wel een verjaardag leuk vieren of gezellig met vriendinnen ergens gaan zitten om een wijntje te doen of komen 'high-teaën' of iets anders zeg maar of uiteindelijk dineren zeg maar". Denk dat, dat wel is waar de organisatie een beetje naar toe wilt groeien.

B – Hoe wil de organisatie dat bereiken denk jij?

J – Rustige stappen. We zijn met een redelijk vast team, met weinig veranderingen als het niet nodig is zeg maar. Er is een kans voor mensen om te groeien naar, of met het doel mee te groeien. Ja, denk dat, dat het is.

B – Waar zou je de organisatie dan zien in drie jaar bijvoorbeeld?

J – Drie jaar? Nog steeds hier. Maar ik hoop dat er dan een diner is en gewoon elke dag stampend vol is natuurlijk. Ik merk nu dat het in de weekenden toch wel vol zit, merk ik eigenlijk vanaf het begin van het jaar wel dat het in de weekenden wel goed begint te lopen maar doordeweeks kunnen we nog flinke stappen daarin denk ik als organisatie.

B – Je zegt dat het in het weekend druk is en doordeweeks zijn er nog stappen te maken. Heb je enig idee hoe dat komt?

J – Ja natuurlijk omdat het nu nog echt een lunchroom is waar je rustig een drankje kan doen. Dat doe je wat vaker in het weekend denk ik dan dat je dat doordeweeks gaat doen. Doordeweeks zou je het ook op kunnen vullen met vergaderingen of luncharrangementen voor bedrijven. Ouders met jonge kinderen zijn wel een beetje groepen die je doordeweeks wat meer aan kunt trekken.

B – Je hebt het nu bijvoorbeeld wat meer over zakelijke mensen die hier kunnen komen voor een lunch, je hebt het over moeders met kleine kinderen. Zijn dat de enige doelgroepen die je hier binnen krijgt?

J – Nee, je krijgt ook redelijk veel ouderen. Best veel ouderen eigenlijk. Groot voordeel is dat het bejaardentehuis om het hoekje zit. Daar hebben we wat aanloop van. Over het algemeen komen er ook wel jongeren maar dat is vooral in het weekend omdat ze doordeweeks naar school moeten en zelf ook aan het werk zijn. Doordeweeks heb je ook gewoon redelijk veel oude mensen.

B – Hoe communiceer je met al deze mensen? Je hebt het over een aantal doelgroepen die je binnen trekt, je hebt het over jongeren, een wat oudere generatie, over gezinnen met kinderen die niet allemaal, die verspreidt over de hele week zijn. Wat oudere waarschijnlijk wat meer doordeweeks en wat jongeren wat meer in het weekend, dat is best wel een brede doelgroep. Hoe benader je al deze mensen tegelijk? Heb je daar enig idee van?

J – Ja wat ik zelf gewoon doe, is wanneer er ouders met jonge kinderen komen dan probeer ik altijd wat leuks met die kinderen te doen. Gewoon een praatje te maken, een veer aan te bieden van: “Goh, weet je van welke vogel deze is?” Dit doe ik zodat die ouders ook wat meer rust hebben en met ouderen daar maak ik gewoon graag wat extra tijd voor om een praatje te maken. Ze zijn redelijk vaak alleen dus zitten ze daar en zitten ze wat te drinken. Maar als je de tijd hebt om een kopje koffie te pakken en even erbij gaat zitten en je maakt een praatje met ze dan vinden ze dat ook veel gezelliger en hebben ze wat aanspraak en soms moeten die mensen ook even goed hun ei kwijt en het zou fijn zijn als ze dat bij jou doen en je ze daarmee kan helpen. Je kan niet veel doen maar wel een luisterend oor bieden. Gewoon een gezellig gesprek met ze voeren in ieder geval. Je krijgt ook redelijk wat ouderen die uit ander steden komen, ze komen dan binnen met een kaart van de NS omdat het dicht bij het station ligt en dan probeer ik als ik zoiets zie liggen of als er misschien een wandelroute ligt een beetje over Deventer te vertellen, over wat ik van Deventer weet en vertel ik over de leuke plekjes van Deventer. Ik geef ze altijd een boekje mee van ‘Leven in Deventer’ waar dan ook weer leuke winkeltjes in staan die een beetje in de steegjes verstopt zitten en een plattegrond van waar alles ligt en probeer ik ze op deze manier te helpen om ze een extra leuke dag in Deventer te bezorgen.

B – Dat is goed dat je het zegt. Hoe ben je daar bij gekomen? Is dat aangeleerd of komt dit vanuit jezelf?

J – Het is me deels wel aangeleerd, vooral het gene met ouders en jonge kinderen. Eerder praatte ik vooral met de ouders over het kind maar niet met het kind en dan is het kind toch een beetje alleen en zit er maar een beetje bij terwijl je, wanneer je eerst met het kind, ja wat ik geleerd heb is eerst op het

kind te richten waardoor hij het even leuk heeft en vertel waar de spelletjes liggen en even meeloop om een spelletje te pakken dan hebben die ouders ook rust en kan ik daarna even met die ouders praten. Met oudere op zich, ik weet niet, ik kan het er altijd wel goed mee vinden. Ik ben gewoon sociaal van mezelf dus ik zie dat gewoon als mensen even een praatje nodig hebben.

B – Dus jij denkt dat wanneer mensen over het Vogeleiland spreken dat ze het echt typeren met de medewerkers die hier attent zijn?

J – Ja gastvrijheid die net een stapje verder gaan om het jou naar het zin te maken. Dat vind ik wel belangrijk.

B – Denk je dat je daarop voorloopt bij je concurrenten? Dat je, je onderscheid daarin?

J – Niet met elke concurrent natuurlijk maar als je het met alle zaakjes op de Brink heel globaal pakt, dan denk ik dat wel. Of nou ja, ik zit zelf ook op school, opleiding gastheer. Ik merk van klasgenoten wel dat ze naar mensen toe lopen een bordje en een glas voor hun neus zetten en dan weer terug moeten rennen naar de keuken om te kijken wat ze daarna moeten doen. Hier nemen de medewerkers de tijd voor je, als daar tijd voor is. Hier is het soms ook gewoon heel druk, maar als er tijd voor is wordt er wel de tijd voor je genomen en dat is denk ik wel waardoor je, je onderscheidt.

B – Zijn er nog meer dingen die mensen, waar mensen zoiets hebben van dit vind ik echt typisch passen bij het Vogeleiland naast een gastvrije benadering laat maar zeggen?

J – Ja gewoon een mooie plek met mooi uitzicht, meer tussen de bomen eigenlijk, gewoon rust, je hoort vooral veel vogels. Dus ik denk dat zoiets is wat mensen bij blijft. De locatie en de medewerkers.

B – Oke, mensen zijn dus positief over het Paviljoen Vogeleiland?

J – Ja, dat denk ik wel. De mensen die hier komen zijn over het algemeen erg positief, en als ze niet positief zijn is het de bedoeling dat ze positief weggaan. Je lost het toch op voor die mensen, iedereen heeft natuurlijk een andere mening over wat ze willen en soms kan je een keer mis zitten en ik probeer dat dan op te lossen zodat ze tevreden weggaan.

B – Kan je daar een voorbeeld van geven?

J – Nou het zijn soms kleine dingentjes. Zondag had ik hier een oud vrouwtje zitten en die moest eerst een heel gesprek hebben met mij en had een heleboel dingen meegemaakt en een week daarvoor of zo en daar had ik het over gehad. En het was dan: “Ik vind het jammer dat jullie hier de bitterballen in zulke grote porties doen want dat krijg ik nooit in mijn eentje op en vind ik zonde van het geld.” En ja, anders zou ze misschien nog wel een extra wijntje erbij halen. Ik kan ook gewoon voor een laag bedrag een half portie voor u aanbieden en dat gewoon doen. Dan heeft ze toch zoiets van: “Goh”. Het is dan misschien een klein probleem maar ook een klein probleem moet je gewoon op kunnen lossen op zo’n moment en dat de mensen toch over alles tevreden zijn voordat ze weggaan.

B – Merk je dat ook bijvoorbeeld in recensies?

J – Ja.

B – Lees jij wel eens recensies?

J – Nu wat minder. Eerder las ik ze redelijk veel. Facebook is een tijd geleden dat we echt veel recensies kregen. Over het algemeen wel positief. Ik was wel heel actief met Groupon toen we daar nog een actie mee hadden lopen en daar recensies te kijken. Volgens mij hebben we daar ongeveer honderd

recensies gehad en zijn er 98 positief van. 2 dus negatief waarvan er één een fout was waar we nog niet eens zoveel aan konden doen maar wel geprobeerd hebben om op te lossen en dat was dat de Groupon actie een beetje op de site zelf stond en dat de mensen wat anders verwachten dan wat ze van ons kregen en dat ze bij de actie 'Bier en Burgers' een kaas en worst plankje en bitterballen erbij kregen. Maar 'Bier en Burgers' is 'Bier en Burgers'. Dit boden wij ze ook aan en toen was het van: "Ja, krijgen we nog bitterballen en een kaas worstplankje?" Dit hebben we ze uiteindelijk ook wel gegeven maar hebben ze toch een recensie geplaatst waarbij er gezegd werd: "Houden zich niet aan de afspraken." Dat is dan wel jammer. De andere was, ja dat weet ik niet meer precies wat dat was maar ook gewoon negatief. Over het algemeen dus wel positief vooral over de medewerkers, enthousiaste medewerkers, attente medewerkers, goede kok die vol passie over zijn producten kan vertellen. Dat soort dingen komen er veel in voor.

B – Je zegt eigenlijk van, mensen zijn vooral positief en weinig negatief en eerder las je veel recensies, voornamelijk met Groupon en je hebt Facebook genoemd. Hoe komt het dat je die nu minder leest en zijn er naast Facebook nog andere kanalen die worden ingezet waarvan jij weet?

J – Ja Eet.nu wordt ook ingezet. In het begin heb ik dat ook veel gevolgd, dat deed ik dan vooral op de zaak wanneer ik even niks te doen had. Ik ging dat even kijken wat er op Eet.nu staat. Volgens mij stonden we op een gegeven moment ook bij de beste vijf of de beste drie beoordelingen van Deventer. Thuis ben ik er nu niet echt meer mee bezig omdat ik eigenlijk echt aan mijn school moet gaan trekken en het eerste halfjaar een beetje verneukt heb. Maar heb er nu wat minder tijd voor om het echt wel bij te houden en probeer me vooral op de feedback van de gasten in de zaak te richten. Dingen mee te nemen, ook bijvoorbeeld wanneer er een gebakje niet goed is en het is van: "Goh, wat vind u er dan niet goed aan?" Is de smaak niet goed, is de structuur niet goed of wat zou u er aan willen veranderen? Dat geef ik dan altijd door aan de jongens in de keuken die ze zelf maken.

B – Doen ze hier ook wat mee?

J – Ja volgens mij wel. In het begin was de bodem vaak een beetje slap of was die helemaal nat. Dit heb ik dan wel een paar keer doorgegeven en nu krijg je vaak te horen dat de bodem goed is en in het begin was het vaak niet zoet genoeg en dat er te weinig rozijnen in zaten of te weinig kaneel en nu krijg je steeds vaker positieve reacties over de appeltaart. Nee deze is echt goed en kan proeven dat die huisgemaakt is en dat er tijd in gestoken is.

B – Jij zegt eigenlijk dat de productkennis veel mond-op-mond overgebracht wordt op mensen en mensen hebben een soort van invloed hierop. Eet.nu, jij zegt daar deden we veel mee. Wordt daar nu minder mee gedaan?

J – Nee er wordt nog steeds veel, gewoon gevraagd, heeft u het naar u zin gehad, heeft u lekker gegeten en zou u voor ons een recensie achter willen laten. Maar je kijkt er niet zoveel meer op, dat is het meer.

B – Je hebt Facebook genoemd. Wordt daar veel meegedaan?

J – Qua recensies is het nu wat rustiger, qua promotie van het Vogeleiland wordt er wel redelijk veel mee gedaan. Maar laatst heb ik daar een soort van cursus over gevolgd met Irene. We hebben daar gezien dat we wel veel echt enorm veel stappen mee kunnen zetten en de manier waarop wij promoten op Facebook.

B – Hoe zou dat beter kunnen?

J – Gerichter adverteren. Nu is het een leuk taartje of een leuke foto die wordt op Facebook gezet en die wordt dan gepromoot. Het is een promotiesysteem die je activeert op dat bericht en dat zijn dan elke keer losse promoties die komen bij heel veel mensen uit maar het gaat om redelijk simpele dingen. Je hebt een functie op Facebook die je promotie bij één persoon maar één keer laat zien in plaats van dat één persoon die vijf keer kan zien. Je betaald per keer dat mensen het zien zeg maar bij je bereik. Het zou al kunnen schelen dat je veel meer bereikt omdat je dat maar één keer voorbij laat komen. En dan heb je nog dat je mensen door kan linken naar je website via je website kan je dan ook weer alleen gericht op die mensen adverteren. Ja, je hebt echt een heel stappenplan ervoor met vier verschillende advertenties waarmee je, je bereik misschien wel met tienduizend kan vergroten. Dit is wat ik met de cursus voorbij heb zien komen. Dit was een voorbeeld van de man zelf die een redelijk groot bereik had natuurlijk maar dat kunnen wij ook, denk ik.

B – Het is voor jou de bedoeling dat je de sociale media zoals Facebook op gaat pakken?

J – Ja.

B – Leuk. Als je kijkt naar de doelgroepen die je net hebt genoemd. Dit waren de gezinnen met kinderen, de wat ouderen en jongeren generatie. Stel nou dat je een bericht post op Facebook, post je dan één bericht voor al deze doelgroepen? Of is het dat je deze specificeert?

J – Je zou het wel redelijk moeten specificeren. Ik denk wel dat de doelgroep tussen de twintig en veertig daarop kan selecteren en daarboven? Ja, die mensen gebruik niet heel veel Facebook dus die ouderen die hier komen, komen vooral uit Deventer zelf. Het Vogeleiland is best oud dus is wel bekend bij veel mensen. Ze hebben hier mooie herinneringen, het is een plek waar ze sowieso al veel terugkomen maar het is de groep tussen de twintig en veertig die je nog extra aan moet gaan trekken. Ja inderdaad mensen die voor vergaderingen of een bedrijfslunch kunnen komen dat je die ook bereikt daarmee. Je kan je boodschap zelfs richten op mensen die een eigen bedrijf hebben of een bedrijf aan het opzetten zijn. Je kan echt heel scherp selecteren en op je doelgroep promoten dat is wel..

B – Interessant.

J – Ja zeker.

B – Je denkt wel dat de oudere generatie die uit Deventer komt wel bekend zijn met het Paviljoen omdat het redelijk oud is en dat er een wat jongere doelgroep is waar er nog winst mee te behalen is. Denk je dat deze mensen weten van het bestaan?

J – Deels wel, de vorige uitbaters hebben gezegd van het Vogeleiland is altijd dicht en is alleen af te huren voor een besloten feest of partij. Dat is bij heel veel mensen bijgebleven en dat moet er eigenlijk uitgehaald worden en dat mensen weten dat het elke dag open is. Maandag dicht dan, maar ze zijn elke dag open je kan er elke dag zitten en dat ze dat ook gaan doen. Het is nu nog dat veel mensen denken dat het jammer is dat het plekje dicht is. En dan komen ze een keer en zijn ze tevreden en zie je dat ze twee of drie keer terug komen in een korte tijd.

B – Dat ga je dus voornamelijk bereiken door middel van Facebook?

J – Ja zeker.

B – Zijn er nog andere kanalen die je inzet?

J – Tijdje Groupon gedaan en wat daar belangrijk aan is, is dat de mensen een voorproefje krijgen op de ervaring die ze op he Vogeleiland kunnen hebben. En mond-op-mond reclame is een hele

belangrijke voor het Vogeleiland. Gewoon omdat, ja stel, je zet een advertentie in de krant of je doet iets op tv of de radio. Het is ten eerst al hartstikke duur en ten tweede vertel je mensen over hoe jij wil dat ze het Vogeleiland beleven terwijl als mensen als ze hier komen en ze zijn heel positief, van: "Ja ik heb hier zo'n leuke high-tea gehad, leuke bediening, het wordt allemaal mooi verzorgd." Dat is mond-op-mond reclame waarvan andere mensen ook zeggen van daar ga ik ook een kijkje nemen en weten ze ook van iemand anders beleeft het op deze manier. Dat is denk ik veel betere reclame.

B – Oke helder. We hebben het even gehad over een stukje missie, visie en doelstellingen. Hoe jij de missie en visie beleeft. Hoe jij denkt over de doelgroep, wie hier komen, wat die mensen ervan denken, hoe jij deze mensen benaderd, hoe je er ermee omgaat, of ze terugkomen et cetera. Ik denk dat ik daar redelijk wat van te weten ben gekomen. Als je nog aanvulling hebt zo meteen dan is dat helemaal prima. Ik wil het graag hebben over een stukje concurrentie, we hebben het hier al een klein stukje over gehad en dat jij zegt: ons onderscheidend vermogen is eigenlijk de gastvrijheid, over hoe je mensen benaderd. Daarnaast heb je de locatie genoemd. Ik heb iets voor bij horen komen dat jullie jongeren begeleiden.

J – Ja.

B – Zijn er nog meer dingen waarvan je zoiets heb daarbij loop ik voor op concurrentie? Of nou ja, onderscheid je, je?

J – Het gebruik van streekproducten en biologische producten. We zijn niet de enige die dat doen en ook niet met de begeleiding van jongeren maar het is wel weer iets extra's wat je doet waardoor mensen denken van ik heb een leuk product geproefd en ik zeg dat komt hier op de hoek vandaan, bewijzen van spreken, dan vinden ze dat veel leuker dan als het ergens uit een ver land komt, natuurlijk. Dat zijn dingen waarbij je meegaat met de trends, het is gewoon een trend dat je biologische streekproducten. Daar doen we gewoon goed in mee.

B – Als jij een aantal concurrenten op zou moeten noemen wie zou jij dan zeggen? In Deventer hier?

J – Nou in de directe omgeving heb je het station. IJs en zo.

B – IJs en co zeg je?

J – Ja IJs en zo. Je hebt natuurlijk ook de Starbucks aan het station zitten waarbij mensen die je vanaf het station zou kunnen trekken, die komen daar net iets sneller dan bij ons omdat de looproute richting het centrum is. Wij gaan er eigenlijk net iets meer vanaf.

B – Geef je wel aan dat je hier zit? Mensen die hier komen, die stappen van de trein af of dat nou lokaal of toeristen zijn die weten van ik kan naar de Starbucks gaan of ik kan voor het unieke plekje kiezen met de gastvrijheid en het uitzicht bijvoorbeeld?

J – Dat kan beter vind ik. Volgens mij hebben we een tijdje een actie gehad met NS. We staat ook in het VVV-boekje aangegeven met een looproute die daar staat aangegeven en dat het hier zit. Er staat daarnaast een kleine omschrijving van de plek en de omgeving. Maar zoals eerder hadden we aan de stations kant een mooi spandoek hangen waarop groot stond dat we hier zaten. Vanaf het station zit het verscholen achter de bodem. Het spandoek is nu weg omdat, ja het station werd gerenoveerd en zo en dat je daardoor wel een hele boel mensen verliest aan die zaken en IJs en zo en Starbucks zit direct pal tegen het station aan. Wij liggen er toch net even twee, drie minuutjes vanaf. En achter de bomen verstop.

B – Ja, oke. Naast het station, nog meer concurrenten die zitten op een unieke locatie of die werken met jongeren die begeleid worden?

J – Ja in Deventer zijn er best wel wat zaken die werken met jongeren onder begeleiding. IJs en zo is daar bijvoorbeeld eentje van. Je hebt in de Walstraat een zaakje zitten. Ja volgens mij nog een stuk of twee, drie. Maar wat ze ongeveer doen is dat ze terugvallen op wat simpelere producten en gerechten terwijl wij juist proberen te groeien naar steeds betere en mooiere gerechten zeg maar. Daardoor onderscheiden we onszelf wel.

B – Heb jij een idee hoe ze dat communiceren naar hun doelgroep toe? Of ze daarmee naar buiten treden? Treden jullie daarmee naar buiten?

J – Ja wij treden daarmee wel redelijk naar buiten. Het valt op zich wel mee op zich. We laten het wel weten.

B – Op welke manier?

J – Vaak als je in gesprek raakt met mensen. Ikzelf zit hier ook onder begeleiding dan komt het er toch wel vaak op van: “Goh en wat doe je hier dan?” Je hebt er dan toch over dat ik ook wordt begeleid en mensen reageren dan verbaasd en vragen: “Waarom word je hier begeleid dan?” Dan zeg ik, ik heb autisme en ADHD en heb af en toe even een vangnetje nodig zeg maar en ja mag je af en toe op je smoel gaan en daar leer je dan van. Ik heb dat liever dan dat er met fluwelen handschoentjes met je wordt omgegaan omdat je in beperking zit. Het staat ook wel op onze flyers zeg maar die we ook meegeven bij het bonnetje dat we mensen opleiden hier. En vaak ook bij speciale reserveringen zoals een high-tea wordt het er ook eventjes bij vermeld maar er wordt niet heel sterk de nadruk op gelegd zeg maar, het wordt net zo vermeld, zoals je vermeld onze thee komt uit Sri-Lanka, hand geplukt en samen met onze thee leverancier ondersteunen we daarmee ook leuke projectjes links en rechts. Dit is eigenlijk een beetje hetzelfde terwijl, ik ken dat zaakje in de Walstraat redelijk goed en daar wordt er eigenlijk echt mee te koop gelopen zoals: “Ja, ik heb hier allemaal jongeren, die zouden zonder mij nergens komen”. Dan voel je, je eigenlijk neergezet als een halve ‘downie’. Om het maar zo te zeggen en ja, daar wordt er teveel de nadruk opgelegd en teveel te koop mee gelopen. Hier is dat wat rustiger en word je juist vooruit geschoven van bijvoorbeeld: “Hij zát diep in de shit, maar nu kan die veel meer, en nu heeft hij wat vaardigheden ontwikkeld en staat hij hier en heb je niet eens door dat die in begeleiding zit zeg maar”. Dat in een paar jaar tijd in principe. En hier kan je het ook lekker zelf vertellen, op je eigen manier, je eigen ervaringen en daar wordt er over je gepraat in plaats van dat je het zelf verteld.

B – Oke, helder. We hebben het nu gehad over een stukje concurrentie en wie jij als concurrent ziet, hoe je, je onderscheid en hoe zij mensen benaderen en hoe jij dat hier doet. Daarnaast hebben we het, zoals ik al zei, gehad over de missie, visie en doelstellingen. We hebben het gehad over de doelgroep, ik denk dat ik een heel eind ben. Heb jij nog aanvullingen die je zou willen doen?

J – Ja, alleen qua concurrentie heb je natuurlijk ook de Brink nog om daar wat lekkers te drinken. Maar zoals ik al zei komt die niet heel erg in de buurt van onze gastvrijheid omdat daar gewoon echt, ze nemen daar niet echt de tijd voor hun gasten om het zo te zeggen. Dat was het eigenlijk wel, ik heb daar eigenlijk geen aanvullingen op.

B – Ik heb eigenlijk nog één vraag voor jou. Dat is eigenlijk om toch nog even helemaal terug naar het begin te gaan. We hebben het gehad over de missie, visie en doelstellingen. Jouw collega's, benaderen die de doelgroep hetzelfde zoals jij dat doet? Delen zij dezelfde visie denk jij?

J – Ik denk dat ze wel hun best ervoor doen, af en toe maar je moet ook gewoon leren om het in te schatten. Waarvoor komt iemand? Wilt iemand wat meer met rust gelaten worden? Waar maak je een praatje over met iemand? Denk dat daar ook nog wel stappen te maken zijn voor sommigen. Maar er zijn ook een paar collega's die stappen verder zijn dan mij en die kunnen nog beter met de mensen omgaan en nog beter inschatten hoe je ze aan moet spreken. Dat is gewoon een ervaring die je moet leren.

B – En als je dan kijkt naar de bepaalde richting die je op wil? Jij zegt eigenlijk dat je in drie jaar een avondkaart wilt hebben, je wilt een lunchkaart hebben, jij denkt dat de organisatie daarnaartoe wilt. Denk je dat je collega's ook deze kant op willen? Is dat wat de eigenaar voor ogen heeft?

J – Dat denk ik wel. Het zijn toch stappen die kunnen zetten maar we gaan er wel rustig naartoe het is niet dat we het proberen te overhaasten. Dat gevoel heb ik wel. Dus ik denk dat hij er wel hetzelfde over denkt.

B – Mooi. Oke dan weet ik eigenlijk voldoende. Ik wou je graag bedanken.

J – Graag gedaan.

BIJLAGE 8: DIEPTE-INTERVIEW RESPONDENT 5

02-06-2017 | 16.00

B = Brandon Sluijs

N = Najib Ouali

B – Najib, welkom. Zoals je weet gaan we een interview doen, een diepte-interview. Ik heb een half-gestructureerd interview opgezet. Dat betekent dat ik de beginvraag heb uitgeschreven, ik heb de onderwerpen op papier gezet en dat heb ik gedaan zodat ik van elke respondent hetzelfde soort

antwoord ga krijgen, in ieder geval over dezelfde onderwerpen. Het is vooral de bedoeling dat jij lekker je verhaal kan doen en af en toe zou ik hem even samenvatten en heb je een idee wat je hebt gezegd, wat ik helder voor mezelf heb, wat jij helder hebt en dan gaan we door naar het volgende punt. Als ik op een gegeven moment zoiets heb van ik krijg een aantal keer dezelfde antwoorden dan stop ik hem en dan heb ik genoeg informatie gewonnen. Je weet ongeveer wat ik doe toch?

N – Ja.

B – Dan begin ik bij de beginvraag: “ Wat is volgens jou de missie, visie en doelstellingen van het Vogeleiland?”

N – Dat is om een gezond, zelfstandige lunchroom te draaien met een maatschappelijk draagvlak, een maatschappelijk verantwoord draagvlak en wat bij te kunnen dragen aan Deventer maar natuurlijk ook een licht commerciële achtergrond om onszelf natuurlijk ook niet te kort te doen.

B – Oke en heb jij enig idee waar het Paviljoen over drie jaar wilt staan bijvoorbeeld?

N – Over drie jaar? Het ligt er net aan welk segment we willen aansnijden. Of het, het gezellige Paviljoen wilt blijven voor een bak koffie of een kopje cappuccino en een appeltaartje of om naar een iets hoger segment te gaan om goed gebak, met de bijbehorende lunchkaart en qua uitstraling, qua producten.

B – Jij zegt, welke kant we op gaan. Welke richting is het nu?

N – Het hangt er nu een beetje tussenin. Er is nog geen definitieve keuze in welke kant gaan we op. Ik probeer vanuit de keuken een hoger segment voor ogen te houden dan eigenlijk wordt nageleefd zodat mensen, ook al krijgen ze een broodje gezond, toch een beetje die ‘wauw’ factor houden. Dat mensen denken van: “Oh, dat ziet er toch wel erg leuk uit of mooi uit”. Dat is om maar een voorbeeldje te noemen. Ik probeer gerechten zodanig in elkaar te zetten, met precies dezelfde producten, maar met iets meer aandacht voor je producten, het eruit te laten zien alsof het tot een hoger segment behoort.

B – Dus jij wilt eigenlijk een hoger segment aantrekken?

N – Het liefst wel maar we kunnen niet afdoen aan het eiland. Aan het laagdrempelige van het eiland zelf.

B – Wat bedoel je met een hoog segment?

N – Een hoog segment betekend duurdere producten, hogere prijzen, hogere kwaliteit. Dit is ook uitvoerend, uitstraling, uitdragen naar maar daar kan het eiland, het is natuurlijk zo dat het Paviljoen een onderdeel vormt van het eiland dus je kan een eiland dat een beetje aandacht vereist, niet in een keer met een heel luxe segment Paviljoen gaan neerzetten. En waarom niet? Dat complimenteert elkaar niet. Dus of het eiland haalt het Paviljoen omlaag, maar je kan niet met de horeca het eiland omhoog halen. Je moet daar een middenweg in zien te vinden. Ik vind dat je het eiland daarop aan moet laten sluiten. Bijvoorbeeld met de verlichting hier moet de verlichting beneden hetzelfde zijn. Een eenheidsbeleving krijgen van het moment dat je de brug overkomt en de brug afgaat.

B – Dat je een eenheid krijgt in uitstraling?

N – In alles. Alles moet kloppen. Daar is waar ik het zie over drie jaar. Er moet nog aan de weg getimmerd worden daarvoor.

B – Om daar te komen, zijn er bepaalde doelen gesteld?

N – Sowieso de warenkennis en in principe werkethiek. Wat we eigenlijk voor ogen hebben, wat behoort tot het desbetreffende segment, om dat te kunnen uitdragen, heeft tijd nodig en er moeten een aantal personeelsleden iets langer blijven hangen om dat zeg maar voort te dragen aan iedereen. Dat je met meerdere mensen een bepaald streven hebt of in ieder geval met de neuzen dezelfde kant op staat.

B – Heb je het idee dat, dat nu niet zo is?

N – Ik heb het idee dat de neuzen dezelfde kant op staan maar iedereen kijkt door zijn eigen ogen en heeft een eigen denkwijze daarbij. En zodra we die op één lijn hebben kan het heel hard gaan en dan is het niet eens drie jaar maar misschien wel een jaar. Ons aanpassingsvermogen is redelijk snel. We anticiperen ook heel snel op dingen. Het oplossend denkvermogen in vergelijking met onder andere dingen die we hebben meegemaakt ligt bij ons veel hoger. En waarom? Omdat onze dagelijkse kost in principe improviseren om de dag tot een goed einde te laten komen. Daarin zijn we onbewust in principe al heel veel getraind daarin.

B – Maar toch ben je nog niet helemaal daar?

N – Nee dat komt ook omdat je een bepaalde kwaliteitsnorm voor jezelf stelt. Hoe hoog leg je die lat? Ja, je weet dat mijn kwaliteitsnorm die staat tegen het plafond aan dus als je een keer iets minder doet dan is het niet erg.

B – Dan zou het daar niet vanaf moeten hangen?

N – Precies.

B – Kan je mij vertellen wat voor, wanneer mensen over het Paviljoen praten, jij hebt natuurlijk best veel contact met gasten, hoe typeren zij dan het Paviljoen Vogeleiland? Met welke gedachten komen zij hier vaak binnen? Heb je daar een idee van?

N – De mensen die hier al vaker komen zijn al iedere keer verrast. En de mensen die hier voor de eerste keer zijn, zijn helemaal verrast. De gene die hier waarschijnlijk voor heeft gezeten heeft er een ontielijke rotzooi van gemaakt en ik denk aan de ene kant dat, dat in ons nadeel werkt maar ook in ons voordeel kan werken. Het nadeel is natuurlijk dat je andermans rotzooi zit op te ruimen dus je hebt in principe. Je begint met een achterstand. Maar door te beginnen met een achterstand betekend dat, dat je er harder voor moet werken. En in principe beter, of nou ja beter niet, ik weet niet hoe je dat het best kan zeggen. Je begint met een achterstand dus je hebt in principe al een voorbeeld van hoe het niet moet.

B – Het kan alleen maar beter?

N – Ja, het kan alleen maar beter. Als je weet hoe het niet moet, kun je het met die optie in ieder geval al wegstrepen. Je kan dan kijken naar iets wat al wel werkt.

B – Hoe zorg je er dan voor dat de mensen die eigenlijk voor de eerste keer binnenkomen, ook weer terug komen?

N – Ik denk dat we daar zelf wel heel strak in zijn omdat, jij werkt veel, ik ben hier veel aanwezig, ik ben niet je standaard kok die in de keuken blijft hangen. Ik loop vaak genoeg het terras op om in ieder geval mensen te spreken of in ieder geval te vragen of alles naar wens. Het is niet altijd mogelijk omdat ik soms een drukke lunch heb. Ik ben een sfeerproever. Als ik de keuken uitloop en ik loop het restaurant in dan proef ik de sfeer. Als die gemoedelijk is, met andere woorden als de bediening, de

rust zelve is en dit overbrengt aan de gasten dan hebben de mensen die hier voor het eerst komen sowieso een aangename ervaring. En als je dat dan ook weer doorvoert naar het eten, of naar het gerecht dat ze bestellen dan is het bijna garantie dat die mensen nog een keer terugkomen binnen aanzienlijke tijd zoals we vaker hebben ervaren.

B – Je hebt veel terugkomende gasten voornamelijk door medewerkers? Omdat de medewerkers erg gastvrij en open zijn?

N – De service is gewoon goed.

B – Daarnaast is het eten van hoge kwaliteit?

N – Het eten is gewoon van hoge kwaliteit. Hoe het eruit ziet is buiten proportioneel en dat is in principe het streven wat ik altijd heb. Stel mensen bestellen een broodje kroket, dan krijg je van mij een broodje kroket, een mooi garnituurtje, echt alles is tip top en klopt.

B – Denk je dat je, je daarmee onderscheid van concurrenten?

N – Nou goed, weet je wat het is, een broodje kroket blijft een broodje kroket maar die mensen zitten niet aan de Singel.

B – Dan heb je het dus over locatie?

N – Ja.

B – Locatie, goed eten, medewerkers die net een tandje harder lopen of in ieder geval een praatje maken denk ik. Het is wat je zelf ook al zei, je komt uit de keuken en blijft niet daar hangen.

N – Precies, ik leer de jongeren ook om niet verlegen te zijn en om een keer naar tafel te lopen. Ik voel dat haarfijn aan, als iemand een keer niet goed in het vel zit stuur ik hem niet naar tafel dan wordt het zo'n ongemakkelijke situatie. Maar als iemand lekker in z'n vel zit dan moet je opletten, die kun je gewoon naar tafel sturen en die blijft er zo tien minuten staan met een praatje.

B – Je noemt net het woord jongeren? Kan je daar iets over vertellen? Wat houdt dat in?

N – Ik begeleid jongeren vanuit de keuken. Mijn positie is eigenlijk half leermeester en half zorgbegeleider. In ben in principe alleen binnen komen rollen als kok maar heb er een aantal functies, of taken bijgekregen. Ik neem dit voorlief omdat het gewaardeerd wordt door de jongeren zelf en de mensen die hier komen. Ik ben resultaatgericht, ook wel belangrijk en vooral de individuele begeleiding en benadering waar je niet alleen de jongeren van groeien maar wij zelf ook.

B – Is dat iets waar je mee naar buiten treedt? Naar je gasten toe?

N – Niet bij voorbaat.

B – Is daar een reden voor?

N – Ik vind dat wanneer mensen ergens een hapje of een drankje gaan doen dat ze niet persé hoeven te weten of er niet op zitten te wachten dat we werken met jongeren of noem het maar, mensen komen hier voor een drankje en daar waar gespreksruimte is of interesse of een groep die aangesproken kan worden voor bijvoorbeeld een buffet uitleg of een high-tea uitleg pak ik altijd wel twee, drie zinnen om uit te leggen wie wij zijn en waarom? Om ook die jongeren die daar aan mee hebben gewerkt, en ook gewoon groei doormaken in de tijd die ze hierdoor brengen, om ze ook gewoon die credit te geven, of in ieder geval die eer te geven die ze toekomt.

B – Heb jij voorbeelden van andere organisaties die hetzelfde werken in Deventer? Je komt uit Apeldoorn, dus misschien wel in Apeldoorn?

N – Ja in Apeldoorn heb je een aantal zaakjes, je hebt de Eetkamer, iedereen werkt met een ander soort cliënten en het ligt er net aan welke indicatie ze hebben, welk syndroom of welke handicap of tekortkoming ze hebben in vergelijking met de maatschappij zeg maar. In hoeverre ze zijn afgekeurd en aan de hand daarvan zijn er een aantal zaakjes die, zoals bijvoorbeeld wij kiezen voor segment 1 of segment 2 die wij begeleiden. En waarom? Die hebben bijvoorbeeld alleen maar huisvrouwjes in dienst dus die zijn een schoonmaakploeg, daar kun je moeilijk aankomen met jongeren met ADHD en noem het maar dat zijn gewoon een beetje ingetogen mensen. Je heb dus verschillende soorten mensen zoals wij ook allemaal verschillend zijn.

B – Oke we hebben het eigenlijk even gehad over een stukje missie, visie en doelstellingen. Je treed dus naar buiten met als je iets gaat vertellen over een high-te of een buffet dan pak je twee of drie zinnestjes erbij je onderscheid je door kwalitatief hoog eten neer te zetten en mensen die hier werken maken een praatje met gasten maar als je niet zo zeer naar buiten treed met het verhaal omtrent de begeleidingsjongeren hoe bereik je mensen dan wel? Door welke kanalen bijvoorbeeld?

N – Welke kanalen? Ja dat ligt dus op je bord.

B – Ik hoorde net dat je veel mond-op-mond reclame maakt, een praatje maken, daar begint het al.

N – Mocht daar geen ruimte of tijd voor zijn dan zorg ik dat die borden, of in ieder geval de gerechtjes die de keuken uit gaan, in principe voor zichzelf spreken. Ik leer de jongeren ook om er een soort kunstwerkjes van te maken en waardoor er ook een persoonlijke 'touch' aan een gerechtje wordt gegeven. Aan de hand van dat soort dingen kun je ook zien hoe creatief iemand is, hoe iemand zich voelt die dag. Je kan er heel veel mee, aan werkzaamheden in de keuken kan je zien hoe iemand die dag functioneert of niet functioneert en mocht er die dag geen tijd zijn om een praatje te maken aan tafel dan spreekt het gerecht voor zich. Het smaakt goed, het oogt goed, en dat vind ik belangrijk en dat ze ook gewoon trots kunnen zijn om dat weg te kunnen brengen. Het is niet zomaar een broodje, hier is liefde in gestopt, hier is moeite voor gedaan.

B – Als ik dat goed begrijp zit daar 1 lijn in, met hoe het aan de voorkant wordt uitgezet eigenlijk? Je hebt de keuken waar het met liefde wordt geserveerd en daar komt de persoonlijke touch aan de voorkant bij.

N – De gastvrijheid. Dat vormt onderdeel van je gastenbinding. Om gasten voor zolang mogelijk te binden aan het restaurant of aan de plek en dat doe je alleen om in principe te geven waar ze voor zijn gekomen. En al die andere aspecten eromheen zijn alleen maar plusjes, dat zijn extraatjes, daar komen die mensen in eerste instantie helemaal niet voor. Die mensen zien hier een mooie plek, dat is 1, je kunt er goed zitten 2, gastvrij 3, goed eten 4, goede koffie 5. Een aantal punten waar iemand ergens voor gaat zitten en de dingetjes die daarbij komen zoals je gastvrijheid, je kwaliteitsstandaard, je uitstraling noem het maar dat zijn plusjes die ervoor zorgen dat die mensen terug gaan komen en als dat allemaal met elkaar kloppen of op z'n minst, dat zorgt ervoor dat die mensen terugkomen. En dat zou ervoor zorgen dat het hier ook steeds beter gaat. Dat de nieuwe groep gasten ook steeds groter wordt.

B – Bestaat dit uit voornamelijk oude mensen, jonge mensen?

N – Ja dat is het voordeel van hier, omdat het eiland toegankelijk is voor iedereen en wij die laagdrempeligheid houden en toegankelijk zijn voor iedereen kun je daar geen pijn op trekken. We hebben jongeren hier rondlopen van drie, vier die het hier ontzettend naar hun zin hebben, die we de keuken intrekken om echt die beleving te geven op hun communicatielevel en met volwassenen heb je een heel ander communicatielevel en dat is zien en vertellen.

B – Zien en vertellen doe je dus voornamelijk in de zaak maar doe je dit ook online?

N – Online vertel je in principe dat wat we zijn staat gewoon in de info. Dat staat gewoon overal, maar dat wat we doen komt wekelijks voorbij in een soort nieuwsoverzicht wat je weg stuurt.

B – Dat is Facebook?

N – Facebook, social media. Je hebt de website die bijgehouden wordt, evenementen die we bijwonen waar we onze kop laten zien en waar we bij vertellen wie we zijn, wat we doen, hoe we het doen, wanneer we dat doen, welke kwaliteit we neerzetten wijst meestal, spreekt meestal voor zich maar ik blijf daar een beetje mee in herhaling vallen het oog wilt ook wat.

B – Helder verhaal. Ik pak het nog een keer samen. Missie, visie, doelstellingen hebben we het over gehad. Je hebt verteld wie het Vogeleiland is, waar je het bedrijf ziet over drie jaar, welke doelen je voor jezelf moet stellen om daar te komen. We hebben het gehad over de doelgroep. Wie komen hier? Je hebt gezegd dat je graag voor een hoog segment weg wilt zetten maar dat er van alle lagen uit de samenleving mensen komen. We hebben gehad over hoe je deze mensen bereikt, en het is vooral wat jij in ieder geval doet is in het Paviljoen veel spreken met mensen, je zorgt dat ze eten zien op het bord dat beleving creëert. Je zit op een unieke locatie, gastvrijheid, eten daarnaast zijn er nog andere concurrenten in Deventer waarvan jij zou zeggen die hebben dit ook en daar kan ik iets van leren? Of zij misschien van ons?

N – Qua locatie hebben wij gewoon geluk. Je hebt het daar bij de Xenos? Hoe het dat ook alweer?

B – Dat is de Expeditie.

N – Die hebben hetzelfde segment gekozen maar hebben het doorgetrokken in een heel aanzienlijke tijd naar een avondkaart. Dat je zeg maar het maximale haalt uit de locatie.

B – Heb jij het idee, dat, dat hier niet gebeurt?

N – Ik heb het idee dat we hier nog veel meer uit kunnen halen. Je hebt hier in de ochtend heel veel wadelaars die naar het station gaan. Die van het station afkomen en naar hun werk gaan. Die kan je beneden al opvangen met een bak koffie. Over het algemeen zijn kantine coffees niet te zuipen. Als je hier gaat staat beneden bij de weg, met de kiosk met een goede bak koffie en huisgemaakt broodjes, huisgemaakte ik noem maar wat ‘pecanbroodjes’, en zodra ze over het eiland lopen en de trein gaan pakken dat je met een super snelle service van tien seconde een bak koffie en een versgebakken pecanbroodje mee kunnen pakken.

B – Dan zou je het dus winnen van de concurrentie op het station?

N – Dan zou je die helemaal uit de weg kunnen ruimen, zullen we maar zeggen. En waarom? Huisgemaakt. Verkoopt makkelijk. En waarom? Ik kan je precies uitleggen wat erin zit tot aan de marges aan toe. Open, eerlijk verhaal. Ik hoef niet op de verpakking te lezen wat erin zit. Ik kan het je namelijk vertellen.

B – Beleving?

N – Beleving. Puur, open, eerlijk. Over het product, over de bereidingswijze. Ik kan er zelfs een recept achterop drukken en zeggen hier kan je het thuis een keer proberen.

B – En dat is eigenlijk wat je door de hele organisatie wilt creëren? Open, eerlijk, eigen producten, zelfgemaakt.

N – Ja, dat vind ik belangrijk. Ik ga niet met andermans product garanties aan je geven. Want dat kan namelijk niet. Je kan met een ingekocht product wat voldoet aan hun kwaliteitseisen, kwaliteitsnorm die vaak veel lager ligt dan in een restaurant waar het verkocht wordt waar de eisen veel lager zijn die er worden gesteld aan het product vind ik dat veel mensen de plank compleet misslaan en niet goed geïnformeerd worden, false advertiment, verkeerd geïnformeerd worden. Dus die worden verteld dit wordt huisgemaakt en het wordt zo en zo gemaakt puur om producten te verkopen. Hetzelfde dat ik jouw een Porsche verkoop met een Fiat motor. Ziet er aan de buitenkant toch mooi uit?

B – Maar weet je dus niet wat erin zit?

N – Precies.

B – Dan heb ik nog één vraag. Je zegt dat je bezig bent met producten die je wel eens plaatst op Facebook. Zijn dat foto's van eten?

N – Voornamelijk.

B – Zijn die alleen op Facebook te vinden?

N – Vanuit mijn perspectief wel. En waarom? Ja Facebook, Instagram, andere social media dingentjes ben ik nog niet, ik heb er geen tijd voor en ben er veel te druk voor.

B – Zijn daar recensies die eruit komen waarvan jij weet?

N – Jazeker. Er wordt geschreven op Ins waar mensen wat op achterlaten. Er zijn verschillende sites waar meerdere restaurants in zoekmachines aangegeven worden. Deze kunnen weerlegt worden met een aantal recensies en bijbehorend cijfer, wat een gemiddelde vormt van het aantal recensies. En ja de grootste is daarin natuurlijk Google. Als je daarin wat intikt wordt daarin de drukst bezochte pagina weergegeven. En aan de hand daarvan heb je een goed beeld, ook echt letterlijk beeldvorming, van wie wij zijn en wat we doen.

B – Die zijn vooral positief?

N – 9 van de 10 is positief. Tuurlijk je kan niet alles goed doen, we zijn mensen, je kan een keer iemand op het terras hebben waar je een miscommunicatie mee hebt, als diegene dan een slechte recensie achterlaat is dat dan afdoen aan de sfeer of nou ja aan de ambiance of aan de situatie in plaats van het totale plaatje. Dan mag het appeltaartje nog zo lekker smaken maar als jij een discussie hebt gehad met iemand van de bediening dan is dat taartje toch minder lekker.

B – Ik heb genoeg gehoord. Wat ik nu ga doen is het interview uitwerken, ga ik het opsturen en mag je het van mij nog een keer doorlezen. Als je dan eventuele aanvulling hebt dan kan dat altijd. Ik ben zelf wel van de eerste reactie is het meest eerlijke wat je net zelf ook al hebt gezegd dus ik wou je graag bedanken.

BIJLAGE 9: CODEREN VAN INTERVIEWS

Vraag	Hoofdlabel	Sublabel	Citaat
1. Wat is de missie van Paviljoen Vogeleiland?	Missie	Identiteit. Karakter. Maatschappelijke invloed.	1.1.1 Missie van Paviljoen Vogeleiland is een goed lopende lunchroom neer te zetten met een kwaliteit niveau voor het midden segment en daarnaast te werken met talenten, jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt. 1.1.2 Onafhankelijk van normale geijkte paden. Met ander woorden het eigenzinnige karakter van het Vogeleiland moet terug te zien zijn in het personeel. Het hoeft niet allemaal gestroomlijnd te zijn. Als het gestroomlijnd is ben je niks anders dan de rest. En het Vogeleiland is juist anders dan de rest. 1.1.3 Het simpelste voorbeeld is dat ik niet zoals de meeste horecazaken top-down werk. Veel mensen hebben gewoon invloed en kunnen mee beslissen. Mits men interesse heeft. Een ander voorbeeld is het werken met al onze doelgroepen dat is een keuze en dat is een deel van de identiteit. Dat houdt in dat de andere mensen die er werken daar bewust voor moeten kiezen en daar ook moeten weten dat, dat gevolgen heeft voor je werkproces. Het werkproces zal niet zo vloeiend verlopen als dat zou kunnen in de horeca. Maar dat heeft ook juist deels zijn charme. Dat heeft de identiteit dat mensen het Vogeleiland een gunfactor bieden. 1.2.1 Gewoon een lunchroom. We gaan werken aan een avondkaart en een catering erbij dan.

			1.3.1 Een lunchroom met diverse facetten erbij met een belangrijke maatschappelijke rol. Onze missie is naast het opzetten van een winstgevend horecabedrijf een mooi park neer te zetten en om jongeren en jongvolwassenen een kans te bieden die ze ergens anders niet krijgen. 1.4.1 Het Vogeleiland is, ja is gewoon het paviljoen. Nu eigenlijk wat meer lunchroom en we willen uiteindelijk doorgroeien om ook een diner neer te zetten met de mogelijkheid voor allerlei activiteiten op het eiland. Die eigenlijk redelijk wat jongeren begeleid met een afstand tot de arbeidsmarkt. 1.5.1 Dat is om een gezond, zelfstandige lunchroom te draaien met een maatschappelijk draagvlak, een maatschappelijk verantwoord draagvlak en wat bij te kunnen dragen aan Deventer maar natuurlijk ook een licht commerciële achtergrond om onszelf natuurlijk ook niet te kort te doen.
2. Wat is de visie van Paviljoen Vogeleiland? Wat wil de organisatie bereiken?	Visie.	Toekomstbeeld. Kortetermijnvisie. Langetermijnvisie.	2.1.1 De visie die ik heb is dat alles bij elkaar een geheel moet vormen met het park, met het eiland. Het moet een aanvulling zijn op de recreatie maar de horeca moet op zichzelfstaand een onderdeel zijn van het stationsgebied. Een aanvulling op de Brink. 2.1.2 Wat ik vooral erg graag wil is dat het Vogeleiland onafhankelijk is. Onafhankelijk in denken, onafhankelijk in doen. Zelfstandig in keuzes maken.

			2.1.3 Goed lopende lunchroom, goed lopend restaurant in de avond. Een fijne cateringservice, waarin men ook nog oog heeft voor de menselijkheid en het werken met talenten. Waarbij mensen graag naar het Vogeleiland komen en daarbij bij Paviljoen Vogeleiland terugkomen. Bekendheid door heel Deventer heen op een level met een 'drietrapsraket'. Het park, horeca met een lunchroom, avondkaart en een kiosk en een catering en evenementen. Een totaal concept. Het park faciliteert aan het Paviljoen en het Paviljoen faciliteert aan het park. Maar waarbij het Paviljoen onafhankelijk kan zijn van het park waarbij het Paviljoen ook omzet technisch gewoon als een raket gaat. Ontbijt, lunch, alles moet daar mogelijk zijn. 2.2.1 Dat er heel veel gasten komen denk ik. Heel veel omzet. Toch beroemdheid. 2.2.2 Binnen drie jaar aan de top van Deventer staan. 2.3.1 Ik hoop, dat klinkt lullig, maar dat veel jongeren dan weg zijn. Dat zij zo zijn gegroeid dat ze zelf de reguliere arbeidsmarkt in komen. Dat we een mooie doorstroom hebben van talenten zoals we dat noemen, dat we nog meer plekken hebben gecreëerd zowel in de horeca als het park en onderhoud en dat de horeca ook flink gegroeid is net zoals de catering dat daarbij hoort en het culturele aspect van het park dat daarbij hoort. Dit is nog wel in ontwikkeling en ik hoop
--	--	--	---

			dat, dat binnen drie jaar stevig staat en dat wij bekend staan als een maatschappelijk, cultureel park met geweldige horeca. 2.3.2 Ik wil nog steeds dat mensen komen, maar meer dat mensen ook komen voor het gene dat op onze kaart staat maar ze hoeven voor mij niet persé te komen omdat er een maatschappelijk doel hebben maar ik vind het wel belangrijk dat ze het weten. 2.4.1 Ik vind het lastig om gewoon echt één van de grote namen in Deventer te zijn denk ik in Deventer. Ik wil wel ergens een verjaardag leuk vieren of gezellig met vriendinnen ergens gaan zitten om een wijntje te doen of komen voor een high-tea of iets anders zeg maar of uiteindelijk dineren. Ik denk dat, dat wel is waar de organisatie naar toe wilt groeien. 2.4.2 Drie jaar? Nog steeds hier. Maar ik hoop dat er dan een diner is en gewoon elke dag stampend vol is natuurlijk. Ik merk nu dat het in de weekenden toch wel vol zit, merk ik eigenlijk vanaf het begin van het jaar wel dat het in de weekenden wel goed begint te lopen maar doordeweeks kunnen we nog flinke stappen maken daarin denk ik als organisatie. 2.5.1 Over drie jaar? Het ligt er net aan welk segment we willen aansnijden. Of het, het gezellige Paviljoen wilt blijven voor een bak koffie of een kopje cappuccino en een appeltaartje of om naar een iets hoger segment te gaan om goed gebak, met
--	--	--	---

			de bijbehorende lunchkaart en qua uitstraling, qua producten. 2.5.2 Een eenheidsbeleving krijgen van het moment dat je de brug overkomt en de brug afgaat. 2.5.3 Beleving. Puur, open, eerlijk. Over het product, over de bereidingswijze. Ik kan er zelfs een recept achterop drukken en zeggen hier kan je het thuis een keer proberen.
3. Welke doelen zijn er gesteld?	Doelstellingen.		3.1.1 De doelstelling is om binnen drie jaar een horecazaak neer te zetten die financieel onafhankelijk en stabiel is met een uitbreiding van de kiosk, catering en de restaurantfunctie zou binnen vijf jaar stabiel moeten zijn. 3.1.2 Het eten en drinken begint langzaam te komen. Omdat de kwaliteit van het eten van ver moest komen, de high-tea wel kwalitatief wel hoogwaardig is, lunch vind ik nog niet op het niveau van waar het moet zijn, avondeten, avond-buffetten en alles is kwalitatief goed maar wil je doorstoten naar een restaurantfunctie dan is het niet goed genoeg. Voor mij niet. 3.2.1 Ja, de avondkaart en omzet. 3.4.1 Rustige stappen. We zijn met een redelijk vast team, met weinig veranderingen als het niet nodig is zeg maar. Er is een kans voor mensen om te groeien naar, of met het doel mee te groeien. Ja, denk dat, dat het is.

			3.5.1 Sowieso de warenkennis en in principe werkethiek. Wat we eigenlijk voor ogen hebben, wat behoort tot het desbetreffende segment, om dat te kunnen uitdragen, heeft tijd nodig en er moeten een aantal personeelsleden iets langer blijven hangen om dat zeg maar voort te dragen aan iedereen. Dat je met meerdere mensen een bepaald streven hebt of in ieder geval met de neuzen dezelfde kant op staat.
4. Welke doelgroep wilt u daarmee naar binnen trekken?	Doelgroep.	Segmenteren. Demografisch. Geografisch.	4.1.1 Ja, gezinnen. Twintig plussers, stelletjes van een jaar of 40 en 50. Als gasten in de lunch dat soort dingen. Andere deel van de doelgroep zit hem in 30 plus kijkende naar feesten en partijen. En er zit nog een doelgroep die juist 50 plus, 60 plus is voor een kopje koffie en dat soort zaken. Al met al een hele brede doelgroep. 4.1.2 Behalve verschillende leeftijdscategorieën zijn het ook verschillende portemonnees. 4.2.1 Nou, wel veel vaste gasten. Ik denk dat jongeren niet zoveel bij ons komen. 4.2.2 Omdat er niet echt plek is voor jongeren. Misschien de zomer wel, dat kan wel denk ik. Maar in de winter is het wel echt een plek voor 50 plussers. 4.2.3 Omdat ik zie dat veel 50 plussers bij ons komen. Die blijven ook terugkomen. Ik denk dat het gewoon een fijne plek voor ze is. Lekker knus.

			4.3.1 Ja een soort van samensmelting eigenlijk of een weerspiegeling van de maatschappij, allerlei soorten gasten, niet zozeer een hele sterke doelgroep wat ook een sterke variatie van mensen trekt die bij ons werken en komen. 4.3.2 Ik denk dat het voornamelijk de middenklasse is zoals ik dat zei en wat jongeren, dat is een kleine groep. Veelal ouderen, veertig/vijftigplussers en stelletjes met jonge kinderen. 4.4.1 Doordeweeks heb je ook gewoon redelijk veel oude mensen. 4.4.2 Over het algemeen komen er ook wel jongeren maar dat is vooral in het weekend omdat ze doordeweeks naar school moeten en zelf ook aan het werk zijn. 4.5.1 Ik probeer vanuit de keuken een hoger segment voor ogen te houden dan eigenlijk wordt nageleefd zodat mensen, ook al krijgen ze een broodje gezond, toch een beetje die ‘wauw’ factor houden. Dat mensen denken van: “Oh, dat ziet er toch wel erg leuk uit of mooi uit”. Dat is om maar een voorbeeldje te noemen. Ik probeer gerechten zodanig in elkaar te zetten, met precies dezelfde producten, maar met iets meer aandacht voor je producten, het eruit te laten zien alsof het tot een hoger segment behoort. 4.5.2 Omdat het eiland toegankelijk is voor iedereen en wij die laagdrempeligheid houden en toegankelijk zijn voor iedereen kun je daar geen pijl op trekken. We hebben
--	--	--	--

			jongeren hier rondlopen van drie, vier die het hier ontzettend naar hun zin hebben, die we de keuken intrekken om echt die beleving te geven op hun communicatielevel en met volwassenen heb je een heel ander communicatielevel en dat is zien en vertellen.
5. Hoe benadert u de doelgroep?	Benadering.	Contact met gasten / Promotie voor de organisatie maken.	5.1.1 Deels via Facebook, bij Facebook heb je een tool waarbij je gericht groepen kunt aanzetten, dus je kunt bepaalde advertenties op 0 tot 40 zetten. Man, vrouw, door-selecteren erop. Je kunt zelfs aangeven of iemand bepaalde hobby's heeft. Dus voornamelijk daar zit mijn grootste contact met de doelgroep. Incidenteel kranten, onze website, website wordt alleen niet actief gepromoot, even kijken, Instagram wordt wel gebruikt alleen nog niet doeltreffend. Hoe bereik je verder de doelgroep? Mond-op-mond reclame. 5.1.2 Ja, we hebben verschillende meetings ook bij de gemeente. We sluiten veel aan bij netwerkborrels, dat klopt. 5.2.1 Een beetje een praatje maken. 5.2.2 We hebben wel Facebook en Instagram maar we doen er bijna niks mee. 5.2.3 Eet.nu daar zitten we ook bij en volgens mij gaan we binnenkort in zo'n gids van Deventer en daar houdt het op volgens mij.

			5.3.1 Ik vertel altijd over onze jongeren, jongvolwassenen met een afstand tot de reguliere arbeidsmarkt waarbij we of proberen een voldoening te halen, dan heb je het over dagbesteding, dan werk je niet meer toe naar betaalde arbeid of om ze te helpen met groeien om ze dan wel in de arbeidsmarkt terecht te komen. 5.3.2 Ik denk dat, dat voornamelijk gebeurd door gesprekken die van nature ontstaan. Dat is een beetje de mond-op-mond reclame dan wordt er veel al wel verteld aan de gasten. 5.3.3 Diverse manieren. We maken gebruik van ouderwetse manieren zoals de krant, krantenartikelen, acties zoals Groupon en Facebook. Dat is wat we nu gebruiken. 5.3.4 Korting acties zoals Groupon of Social Deal. Mensen kunnen online een bon kopen en tegen een gereduceerde prijs kunnen ze bij ons iets halen wat op de kaart staat. 5.3.5 Wat ik vooral denk is dat we met iets meer personaliseren dat mensen echt een idee krijgen dat wij mensen zijn en iets minder formeel de zinnen samenstellen zeg maar dat het ook mensen sneller aanspreekt dat ze denken van "hé dit is een mens" er is hier iemand die iets verteld over zichzelf en dat ze het gevoel hebben dat ze ons leren kennen. 5.4.1 Ja wat ik zelf gewoon doe, is wanneer er ouders met jonge kinderen komen dan probeer ik altijd
--	--	--	--

			wat leuks met die kinderen te doen. Gewoon een praatje te maken, een veer aan te bieden van: “Goh, weet je van welke vogel deze is?” Dit doe ik zodat die ouders ook wat meer rust hebben en met ouderen daar maak ik gewoon graag wat extra tijd voor om een praatje te maken. 5.4.2 Facebook, Groupon. Eet.nu wordt ook ingezet. Mond-op-mond reclame. 5.4.3 Gerichter adverteren. 5.4.4 Volgens mij hebben we een tijdje een actie gehad met NS. We staat ook in het VVV-boekje aangegeven met een looproute die daar staat aangegeven en dat het hier zit. Er staat daarnaast een kleine omschrijving van de plek en de omgeving. 5.5.1 Welke kanalen? Ja dat ligt dus op je bord. 5.5.2 Als er geen ruimte is voor mond-op-mond reclame omdat het te druk is dan zorg ik dat die borden, of in ieder geval de gerechtjes die de keuken uit gaan, in principe voor zichzelf spreken. 5.5.3 Ja Facebook, Instagram, andere social media dingentjes ben ik nog niet, ik heb er geen tijd voor en ben er veel te druk voor. 5.5.4 Er wordt geschreven via ‘Ins’. En er is Google. Als je daarin wat intikt wordt daarin de drukst bezochte pagina weergegeven. En aan de hand
--	--	--	--

			daarvan heb je een goed beeld, ook echt letterlijk beeldvorming, van wie wij zijn en wat we doen.
6. Hoe oordeelt de doelgroep over Paviljoen Vogeleiland?	Oordeel.	Positief. Negatief. Recensies.	6.1.1 Positief, omdat er een sterke groei heeft plaatsgevonden van ongeveer, ik denk toch zeker meer dan honderd procent, veel meer. De aanloop die op het begin was vergeleken met de aanloop zoals die nu is, is vele male hoger. Zowel omzet als personeel als in de inkoop. Je ziet het ook terug in de aantallen bezoekers op Facebook. De vraag is alleen, zijn dat bezoekers die terugkeren? En dat zou nog wel hoger kunnen, sowieso. 6.2.1 Met het gebak. En ook met de gastheer en ik zelf dan. Daar zijn ze ook altijd positief over, over de medewerkers. 6.3.1 Nou, ik denk vooral positief met wat men zegt dat het kán zijn. Dat ze positief zijn over dingen van de kaart en hoe ze worden behandeld bij ons en over de jongeren maar je hoort vaak "Goh, wat zou je hier iets moois mee kúnnen doen". Dat hoor je heel veel. 6.3.2 Dat gaat over uitstraling met meubilair, terras, de gehele uitstraling het is gewoon een beetje verpauperd. En ja, dat hoor je regelmatig. 6.4.1 De mensen die hier komen zijn over het algemeen erg positief, en als ze niet positief zijn is het de bedoeling dat ze positief weggaan. Je lost het toch op voor die mensen, iedereen heeft natuurlijk een andere mening over wat ze willen en soms

			kan je een keer mis zitten en ik probeer dat dan op te lossen zodat ze tevreden weggaan. 6.4.2 Over het algemeen dus wel positief vooral over de medewerkers, enthousiaste medewerkers, attente medewerkers, goede kok die vol passie over zijn producten kan vertellen. Dat soort dingen komen er veel in voor. 6.5.1 9 van de 10 is positief. Tuurlijk je kan niet alles goed doen, we zijn mensen, je kan een keer iemand op het terras hebben waar je een miscommunicatie mee hebt, als diegene dan een slechte recensie achterlaat is dat dan afdoen aan de sfeer of nou ja aan de ambiance of aan de situatie in plaats van het totale plaatje. Dan mag het appeltaartje nog zo lekker smaken maar als jij een discussie hebt gehad met iemand van de bediening dan is dat taartje toch minder lekker.
7. Hoe zorgt u voor terugkerende bezoekers?	Terugkerende bezoekers.	Gastenbinding. Verschillend aanbod.	7.1.1 Nou dat kun je bereiken door een verschillend aanbod neer te zetten. Wij zien dat veel gasten terugkomen alleen we meten het nooit. 7.5.1 Ik loop vaak genoeg het terras op om in ieder geval mensen te spreken of in ieder geval te vragen of alles naar wens is. Als ik de keuken uitloop en ik loop het restaurant in dan proef ik de sfeer. Als die gemoedelijk is, met andere woorden als de bediening, de rust zelve is en dit overbrengt aan de gasten dan hebben de mensen die hier voor het

			eerst komen sowieso een aangename ervaring. En als je dat dan ook weer doorvoert naar het eten, of naar het gerecht dat ze bestellen dan is het bijna garantie dat die mensen nog een keer terugkomen binnen aanzienlijke tijd zoals we vaker hebben ervaren. 7.5.2 De gastvrijheid. Dat vormt onderdeel van je gastenbinding. Om gasten voor zolang mogelijk te binden aan het restaurant of aan de plek en dat doe je alleen om in principe te geven waar ze voor zijn gekomen. En al die andere aspecten eromheen zijn alleen maar plusjes, dat zijn extraatjes, daar komen die mensen in eerste instantie helemaal niet voor. Die mensen zien hier een mooie plek, dat is 1, je kunt er goed zitten 2, gastvrij 3, goed eten 4, goede koffie 5. Een aantal punten waar iemand ergens voor gaat zitten en de dingetjes die daarbij komen zoals je gastvrijheid, je kwaliteitsstandaard, je uitstraling noem het maar dat zijn plusjes die ervoor zorgen dat die mensen terug gaan komen en als dat allemaal met elkaar kloppen of op z'n minst, dat zorgt ervoor dat die mensen terugkomen. En dat zou ervoor zorgen dat het hier ook steeds beter gaat. Dat de nieuwe groep gasten ook steeds groter wordt.
8. Hoe typeert de lokale bevolking zich met de organisatie?			8.1.1 Het aantal mensen dat het Paviljoen Vogeleiland kent ziet het Paviljoen positief en het park negatief. 8.1.2 Omdat het park qua onderhoud gewoon achterloopt.

			8.1.3 Daar valt nog wel veel te halen, dat weet ik zeker. Ik weet zeker dat er nog vijftig procent van de bevolking kan daar wat mee. Er zijn veel mensen die het Vogeleiland nog niet kennen. 8.2.1 Omdat de beroemdheid buiten Deventer er nog niet is en binnen Deventer hebben ze zo iets van het was twee jaren dicht of zo, dat hoor ik dan wel eens, en veel mensen denken dat er een avondkaart zou gaan komen maar die is er nog steeds. We willen groeien maar we groeien niet. Iets houdt iets tegen. 8.2.2 Ja want volgens mij is het zo dat drie jaar geleden er wel iemand inzat maar dat het heel slecht. Dat was gewoon niks en mensen hebben nog steeds dat beeld. Dat het heel slecht is. Dat is wat ik hoor van gasten. 8.2.3 Ja volgens mij de oude eigenaar nog. Maar langzamerhand komen ze erachter dat er een nieuwe eigenaar inzit, dat het steeds beter wordt en dat de lunch steeds beter is. 8.2.4 We kunnen niet goed uitleggen waar we mee bezig zijn omdat we het zelf nog niet weten. Want we willen wel een avondkaart maar we weten niet wanneer die er gaat komen en hoe. Dan kunnen we ook niet veel uitleggen. 8.2.5 Ja ik weet het niet. Ik denk dat ze dan aan het Vogeleiland denken, aan het eiland zelf.
--	--	--	---

			8.2.6 Een vaste gast denkt aan de medewerkers en aan het eten, dat het lekker is. Leuk, gezellig. 8.3.1 Ik denk dat mensen op dit moment denken een toegankelijke lunchroom met een huiskamer sfeer. Ik merk dat het personeel gewoon heel vriendelijk en toegankelijk is en dat af en toe waar het kan wat informeel is. En, ja ik denk dat ze het meer zo zien als een gezellige lunchroom waar je meerdere dingen kan doen en dat onze high-tea nu heel erg voorop staat en dat mensen speciaal voor onze high-tea komen. 8.4.1 Ja gastvrijheid die net een stapje verder gaat om het jou naar het zin te maken. 8.4.2 Ja gewoon een mooie plek met mooi uitzicht, meer tussen de bomen eigenlijk, gewoon rust, je hoort vooral veel vogels. Dus ik denk dat zo iets is wat mensen bij blijft. De locatie en de medewerkers. 8.4.3 De vorige uitbaters hebben gezegd van het Vogeleiland is altijd dicht en is alleen af te huren voor een besloten feest of partij. Dat is bij heel veel mensen bijgebleven en dat moet er eigenlijk uitgehaald worden en dat mensen weten dat het elke dag open is. Maandag dicht dan, maar ze zijn elke dag open je kan er elke dag zitten en dat ze dat ook gaan doen. Het is nu nog dat veel mensen denken dat het jammer is dat het plekje dicht is. En dan komen ze een keer en zijn ze tevreden en zie je dat ze twee of
--	--	--	---

			drie keer terug komen in een korte tijd. 8.5.1 De mensen die hier al vaker komen zijn al iedere keer verrast. En de mensen die hier voor de eerste keer zijn, zijn helemaal verrast. De gene die hier waarschijnlijk voor heeft gezeten heeft er een ontielijke rotzooi van gemaakt en ik denk aan de ene kant dat, dat in ons nadeel werkt maar ook in ons voordeel kan werken. Het nadeel is natuurlijk dat je andermans rotzooi zit op te ruimen dus je hebt in principe. Je begint met een achterstand. Maar door te beginnen met een achterstand betekend dat, dat je er harder voor moet werken. En in principe beter, of nou ja beter niet, ik weet niet hoe je dat het best kan zeggen. Je begint met een achterstand dus je hebt in principe al een voorbeeld van hoe het niet moet.
9. Zit management en staff op één lijn?			9.1.1 Nee, niet allemaal. 9.1.2 Twee dingen omdat je op een gegeven moment een wagen aan het rollen bent en het fijn is om te weten dat het fijn is dat iedereen in die wagen stapt niet iedereen interesse heeft om te weten waar we heen gaan. Dat wil dus zeggen dat wanneer er iemand naast mij zit op de passagiersstoel die het nog wel weet maar bewijze van spreken de kinderen die achterin zitten, die maakt het niet uit of we nou naar links of naar rechts gaan zolang we maar ergens heen gaan. 9.1.3 Omdat niet iedereen hoeft te sturen. En niet iedereen hoeft

			uiteindelijk te weten waar je heen gaat want je zit toch al met zijn allen in die auto. En als op een gegeven moment niet te interesse hebben of halverwege willen uitstappen dan moeten ze dat doen. Het enige probleem vind ik wel dat op het moment dat mensen in die auto zitten, achterin beginnen te rommelen, je dat aan moet pakken of aan de voorkant aan moet geven waar je naar toe wilt. Dat proberen we nu maar ik ben wel heel erg benieuwd waar dat naartoe gaat leiden. Want ik denk dat een aantal mensen hier wel wat aan gaan hebben maar dat het merendeel, het merendeel vindt het heel erg leuk maar het merendeel kan lang niet zo ver kijken als ik kijk. 9.2.1 Niet iedereen weet wat ze moeten doen en niet iedereen weet hoe ze moeten groeien. En wat nou echt het doel is. Gaat er nou een avondkaart komen, gaan we ons richten op feesten en partijen eerst? We willen op allemaal richten maar we moeten maar op een ding richten tegelijkertijd naar mijn mening. 9.2.2 Er moet een betere planning komen en hoe we het gaan doen. We kunnen het namelijk zo doen alleen is er geen planning van hoe we het doen. 9.3.1 Dan kom je weer terug op het interne communicatie en een gestroomlijnde visie die bij iedereen dan leeft. Ik zie niet dat het automatisch bij iedereen wordt gedaan zeg maar dat we allemaal hetzelfde doel en visie hebben en
--	--	--	--

			vanuit daar van nature en eigenlijk op dezelfde manier reageert of aanpakt. 9.3.2 Omdat je personeel een van de belangrijkste onderdelen is van je bedrijf en dat is ook wat je gasten zien en wat je uitstraalt. Het werkt voor het personeel ook prettiger, die zullen sneller en makkelijker weten hoe te reageren, wat te doen en iets aan te pakken. Ik denk dat je daarmee structuur creëert en met structuur wat rust en met rust wat meer energie om te knallen op werk en daarmee tevreden personeel en daarmee tevreden gasten te hebben. 9.5.1 Het hangt er nu een beetje tussenin. Er is nog geen definitieve keuze in welke kant gaan we op. 9.5.2 Ik heb het idee dat de neuzen dezelfde kant op staan maar iedereen kijkt door zijn eigen ogen en heeft een eigen denkwijze daarbij. En zodra we die op één lijn hebben kan het heel hard gaan en dan is het niet eens drie jaar maar misschien wel een jaar. Ons aanpassingsvermogen is redelijk snel. We anticiperen ook heel snel op dingen. Het oplossend denkvermogen in vergelijking met onder andere dingen die we hebben meegemaakt ligt bij ons veel hoger. En waarom? Omdat onze dagelijkse kost in principe improviseren om de dag tot een goed einde te laten komen. Daarin zijn we onbewust in principe al heel veel getraind daarin.
10. Is er een bepaalde boodschap die u uit wilt brengen naar uw doelgroep?			10.1.1 Op zich de communicatie is wel helder maar is vrij eenzijdig. We gebruiken meestal dezelfde vormen van bereiken. Meestal is het een tekst

			met een foto, er zit niet heel veel variatie in. 10.3.1 Denk dat het niet duidelijk genoeg staat op de website dat we met begeleidingsjongeren werken, op Facebook en wij zelf als personeel die het naar buiten brengen. Stap 1 is bij de nieuwe menukaart dat het helemaal voorin komt te staan met een verhaaltje. Maar ik vind dat we dat te weinig naar buiten brengen. 10.3.2 Hier en daar krantenartikelen om gewoon over iets algemeen te vertellen, over wat we doen, wie wij zijn en op Facebook zijn het random advertenties en hier en daar wat we doen en wat er op de kaart staat, over onze jongeren. 10.5.1 Ik vind dat wanneer mensen ergens een hapje of een drankje gaan doen dat ze niet persé hoeven te weten of er niet op zitten te wachten dat we werken met jongeren of noem het maar, mensen komen hier voor een drankje en daar waar gespreksruimte is of interesse of een groep die aangesproken kan worden voor bijvoorbeeld een buffet uitleg of een high-tea uitleg pak ik altijd wel twee, drie zinnen om uit te leggen wie wij zijn en waarom? Om ook die jongeren die daar aan mee hebben gewerkt, en ook gewoon groei doormaken in de tijd die ze hierdoor brengen, om ze ook gewoon die credit te geven, of in ieder geval die eer te geven die ze toekomt.
11. Is dit per doelgroep			11.1.1 Hij is meestal al wel gespecificeerd, ten minste als ik er

gespecificeerd of is dat één bericht die uitgaat naar alle doelgroepen?			naar kijk wel. Alleen wisselen we wel heel vaak af. De ene keer ben je bezig met een bepaalde doelgroep, dan een high-tea, dan met lunch, dat met arrangementen die worden gepost. Dus op zich zit er wel afwisseling in en wie je wilt bereiken. Niet meetbaar is of je die doelgroep wel bereikt. 11.3.1 Tot nu toe worden er gewoon berichten geplaatst en dat is voor iedereen die onze pagina heeft 'geliked' die kan dat zien. Tot nu toe is dat vrij random en op onze pagina gezet en dan maar kijken wie het aangaat en wie het hebben gezien en het ook nog eens gaan bekijken en ook nog eens gaan klikken en dan ook nog eens gaan komen. 11.4.1 Nu is het een leuk taartje of een leuke foto die wordt op Facebook gezet en die wordt dan gepromoot. Het is een promotiesysteem die je activeert op dat bericht en dat zijn dan elke keer losse promoties die komen bij heel veel mensen uit maar het gaat om redelijk simpele dingen 11.4.2 Je zou het wel redelijk moeten specificeren. Ik denk wel dat de doelgroep tussen de twintig en veertig daarop kan selecteren en daarboven? Ja, die mensen gebruik niet heel veel Facebook dus die ouderen die hier komen, komen vooral uit Deventer zelf. Het Vogeileiland is best oud dus is wel bekend bij veel mensen. Ze hebben hier mooie herinneringen, het is een plek waar ze sowieso al veel terugkomen maar het is de groep tussen de twintig en veertig die je nog extra aan moet gaan trekken. Ja
--	--	--	---

			inderdaad mensen die voor vergaderingen of een bedrijfslunch kunnen komen dat je die ook bereikt daarmee. Je kan je boodschap zelfs richten op mensen die een eigen bedrijf hebben of een bedrijf aan het opzetten zijn. Je kan echt heel scherp selecteren en op je doelgroep promoten dat is wel..
12. Wat is het onderscheidend vermogen van de organisatie?			12.1.1 Het onderscheidend vermogen ligt hem op dit moment meer bij mensen en begint langzamerhand te verschuiven naar eten en drinken. 12.1.2 Mensen die er werken. 12.2.1 De locatie is daar eentje van, daarnaast werk je met begeleidingsjongeren dat kan ook een pluspunt zijn. 13.3.1 De locatie, de begeleidingsjongeren. 13.4.1 Ja gastvrijheid die net een stapje verder gaan om het jou naar het zin te maken. Als je het met alle zaakjes op de Brink heel globaal pakt, dan denk ik dat. 13.4.2 Hier nemen de medewerkers de tijd voor je, als daar tijd voor is. Hier is het soms ook gewoon heel druk, maar als er tijd voor is wordt er wel de tijd voor je genomen en dat is denk ik wel waardoor je, je onderscheidt. 13.4.3 Het gebruik van streekproducten en biologische producten. We zijn niet de enige die dat doen en ook niet met de begeleiding van jongeren maar het is

			wel weer iets extra's wat je doet waardoor mensen denken van ik heb een leuk product geproefd en ik zeg dat komt hier op de hoek vandaan, bewijzen van spreken, dan vinden ze dat veel leuker dan als het ergens uit een ver land komt, natuurlijk. Dat zijn dingen waarbij je meegaat met de trends, het is gewoon een trend dat je biologische streekproducten. Daar doen we gewoon goed in mee. 13.5.1 Locatie, goed eten, medewerkers die net een tandje harder lopen of in ieder geval een praatje maken denk ik. Het is wat je zelf ook al zei, je komt uit de keuken en blijft niet daar hangen.
13. Wat zijn concurrenten van Paviljoen Vogeleiland?			13.1.1 Nou ik heb voor mijn gevoel niet echt concurrenten. Dat is 1. Dat heeft te maken met de locatie. Ik zie het Paviljoen Vogeleiland namelijk als een veel breder geheel dan alleen het Paviljoen en dat is denk ik ook deels waarom medewerkers het grote plaatje niet zien. Het Paviljoen heeft namelijk op zoveel vlakken concurrentie als je er naar gaat kijken. Concurrentie van lunchroom op de Brink, je hebt concurrentie van zalencentra, feestjes en partijen, je hebt concurrentie als evenementenlocatie van het Havenkwartier, Burgerweeshuis, de Brink, de Worpplantsoen waar ook kleine concertjes zitten, theater de Schouwburg heb je ook concurrentie van, je hebt concurrentie in principe van bijna alle restaurants als je iets in de avondsfeer wilt zetten. Op catering vlak heb je concurrenten dus hoe dat kan? En wat ik daar van vind? Is dat ik

			niet kijk naar de concurrentie. Er zijn maar 1 of 2 collega's waarin ik positief kijk dat is het gastheerschap en gastvrouw schap dat sommige bedrijven hanteren en ik kijk vooral naar details van zaken. Hoe hebben ze dit geregeld? Hoe hebben ze dat geregeld? Kunnen wij daar iets van leren of kunnen we dat anders doen waarbij het op onze situatie toepasbaar is. 13.2.1 Ik ken Deventer niet zo goed eigenlijk. 13.3.1 Ja ik denk dat je dan op de buitenplekken komt, we zitten op een unieke plek dus dan kom ik uit bij het Havenkwartier of zo die ik als concurrentie zie, gezien de dagen wanneer we eventueel culturele evenementen hebben zijn die daar ook en is dat op de Brink wat minder dus dat zijn horecaondernemers die ook een unieke plek hebben. 13.3.2 Ja denk dan bijvoorbeeld aan een Picknick of aan een Dok, terwijl dat wel een heel ander doelgroep heeft, een heel ander segment. Maar ik zie er wel dingen waar wij van zouden kunnen leren of van "goh, waarom doen wij dat niet?" 13.3.3 Je hebt 'Crepes and Smoothies', ik weet dat ze werken met jongeren. Maar volgens mij hebben wij niet helemaal dezelfde doelgroep. En dan nog het Volkshuis, maar het Volkshuis werkt echt met verstandelijk gehandicapte dus dat is ook een heel andere doelgroep. Maar ik denk wel dat er een verschil is dat
--	--	--	--

			er bij C&S sterk naar buiten wordt gebracht met wat voor doelgroep zij werken en dat de werkdruk voor de mensen die daar werken wel wat lager ligt dan bij ons. 13.4.1 Nou in de directe omgeving heb je het station. Ijs en zo. Je hebt natuurlijk ook de Starbucks aan het station zitten waarbij mensen die je vanaf het station zou kunnen trekken, die komen daar net wat sneller dan bij ons omdat de looproute richting het centrum is. 13.4.2 Ja in Deventer zijn er best wel wat zaken die werken met jongeren onder begeleiding. Ijs en zo is daar bijvoorbeeld eentje van. Je hebt in de Walstraat een zaakje zitten. Ja volgens mij nog een stuk of twee, drie. Maar wat ze ongeveer doen is dat ze terugvallen op wat simpelere producten en gerechten terwijl wij juist proberen te groeien naar steeds betere en mooiere gerechten zeg maar. Daardoor onderscheiden we onszelf wel. 13.4.3 Qua concurrentie heb je natuurlijk ook de Brink nog om daar wat lekkers te drinken. Maar zoals ik al zei komt die niet heel erg in de buurt van onze gastvrijheid omdat daar gewoon echt, ze nemen daar niet echt de tijd voor hun gasten om het zo te zeggen. 13.5.1 Ja in Apeldoorn heb je een aantal zaakjes, je hebt de Eetkamer, iedereen werkt met een ander soort cliënten en het ligt er net aan welke indicatie ze hebben, welk syndroom
--	--	--	---

			of welke handicap of tekortkoming ze hebben in vergelijking met de maatschappij zeg maar. 13.5.2 De Expeditie. Die hebben hetzelfde segment gekozen maar hebben het doorgetrokken in een heel aanzienlijke tijd naar een avondkaart. Dat je zeg maar het maximale haalt uit de locatie.
14. Heeft u dat ook op communicatiestrategie en hoe verschillende concurrenten die u net noemde omgaan met boodschappen uitbrengen naar hun doelgroep?			14.1.1 Ja er zijn een aantal bedrijven waarvan ik vind dat ze een sterke marketingstrategie hebben. En waar ik vooral naar kijk is branding. Met andere woorden waar ik Vogeleiland naar toe wil brengen is dat het beeldmerk van Vogeleiland een dusdanig beeldmerk moet worden door de stad heen waar mensen zoiets hebben van 'hé' dat is van Vogeleiland, dat begint nu al te ontstaan en daarmee kijk ik bijvoorbeeld ook naar een zaak als Fooddock die hun merk Fooddock heel sterk in de markt zetten. Picknick doet dat ook heel sterk, je ziet ze overal voorbij komen, online dat soort zaken maar advertentiewerk, veel wat je aanplakbiljetten ziet. Ik denk dat ik namelijk, waar voor mij een heel groot verschil zit is dat iedereen zich toespitst op het Paviljoen terwijl voor mij het Paviljoen Vogeleiland onderdeel is van het Vogeleiland, dus ik zit in een veel groter geheel te kijken en dat is ook wat ik bedoel met ik stuur en daar zitten een aantal mensen naast en een aantal mensen achter. Ik denk dat er heel veel mensen alleen naar het Paviljoen kijken terwijl ik het beeldmerk, het logo, de uitstraling van het Vogeleiland moet in z'n totaal

			kloppen naar de buitenwereld toe en dat zie je nu wel langzamerhand ontstaan door waar je ons voorbij ziet komen met een logo of wat dan ook, flyers en dat soort dingen, zien toch mensen: "Oh, jullie zijn van het Vogeleiland?" Dus het beeldmerk is heel sterk, nu alleen nog de strategie vinden wat, waar en wanneer, timing van wat je precies ergens neerlegt en dat heeft ook te maken met kranten opzoeken, met adverteren, geef je interviews, zorg je ervoor dat je zichtbaar bent, sponsoring, daar heeft het allemaal mee te maken. 14.1.2 Ja, dan ga je het onderdeel uitlichten en ga je kijken naar het Paviljoen Vogeleiland dan zie ik als voorbeelden Jackies, middensegment Jackies eigenlijk. 14.1.3 In zijn totaal. De marketingstrategie van Jackies is gewoon goed. 14.1.4 Hij sluit aan bij de belevenis. Kom je daar binnen dan gastheerschap, gastvrouw schap heel goed. Kwaliteit van het eten is uitstekend, de zaak is in balans qua sfeer, qua team, qua leeftijd dat straalt zich uit in de marketing waar het plezier vanaf spat, waar een bepaald doel vanaf spat, van alle medewerkers om te zorgen dat die zaak eromheen verder groeit en uitbouwt. Je ziet foto's voorbijkomen waarbij ze niks teveel moeite hebben gedaan en met een heel team. Het hele plaatje klopt daar.
--	--	--	---

			15.3.1 Ik denk dat, dat al start bij het ondernemingsplan vanaf het begin. Het concept zeg maar. Ik zie bedrijven die een heel duidelijk concept hebben en dat wij daar heel veel van kunnen leren. En qua kaart zijn er heel veel plekken concurrentie, je ziet in Deventer veel dat niet precies hetzelfde is maar het lijkt allemaal wel veel op elkaar.
15. Zijn er dingen die u, in uw organisatie daarvan mist?			15.1.1 Ja, professionaliteit. Ik denk dat onze organisatie veel te onvolwassen is en de leeftijd daar een rol in speelt. Het is natuurlijk ook deels een stukje vanuit visie, een jong bedrijf en mensen een kans geven. Tegelijkertijd denk ik dat op het moment dat er iets meer balans gaat komen in dat team op leeftijdsniveau waardoor niet iedereen op zijn tenen hoeft te lopen mensen nog kunnen groeien. Wat ik daarin verder mis is commitment. Je ziet wel commitment wanneer mensen aan het werk zijn maar het verschil is bij een aantal mensen te groot. Er zijn mensen die er echt keihard voor vliegen en er zijn een aantal die wel aan het werk zijn en op dat moment betrokken zijn maar op het moment dat overgewerkt moet worden niet meer, op het moment dat er wordt gevraagd een paar pasjes links of rechts buiten de kaders te gaan is dat niet mogelijk. Ik denk dat, dat bij een zaak die opbouwende is dat niet handig is. Dus denk ik dat, dat zichzelf vanzelf gaat wegfilteren. 15.1.2 Of op het moment, dat je op het moment kwaliteit in of mensen die ander kwaliteiten bezitten die die dat wel uitdragen dan maak je het

			daarmee in de organisatie zo dat mensen zien dat er, dat de ladder omhoog moet en niet op dezelfde trede blijven lopen. 15.3.1 Ik denk zelf aan de uitstraling, als je daar het concept ziet en dat ook wordt nageleefd en dat je direct weet waar je bent en wat voor soort plek het is.
16. Hoe gaat u het totaalconcept communiceren naar de buitenwereld toe, de meest ideale manier?			16.1.1 De meest ideale manier is om een bureau in te huren die dat compleet uit handen neemt. Die de social media uit handen neemt. Dat is het meest ideale. En de tweede ideale manier zou zijn om een van onze talenten door te laten groeien naar communicatie en marketing. En hoe ik dat dan voor me zie, is dat onze website up-to-date is er moet een budget zijn voor advertentieruimtes. We moeten ambassadeurs hebben. Ambassadeurs die het Vogeleiland promoten in allerlei kringen, er moet veel, veel meer stickerwerk, flyerwerk, de binnenstad moet vol hangen met. En wat eigenlijk nog belangrijker is, is dat er bij de VVV, bij gerichte partners moet bekend zijn wat we allemaal doen en die moeten ons onder de aandacht brengen. Ik geloof zelf heel erg in mond-op-mond reclame, dat kun je maken of breken. Dus als je dat over het communiceren naar buiten toe daar zijn traditionele manieren, krant, website, je moet ook vooral denken aan belangrijke tools die wij nu helemaal niet inzetten en dat zijn 'Ins, Tripadvisor, Eet.nu', dat zijn allemaal sites dat als je op Paviljoen gebied kijkt loopt dat eigenlijk op een derde en daar heb je nog heel veel winst te maken want

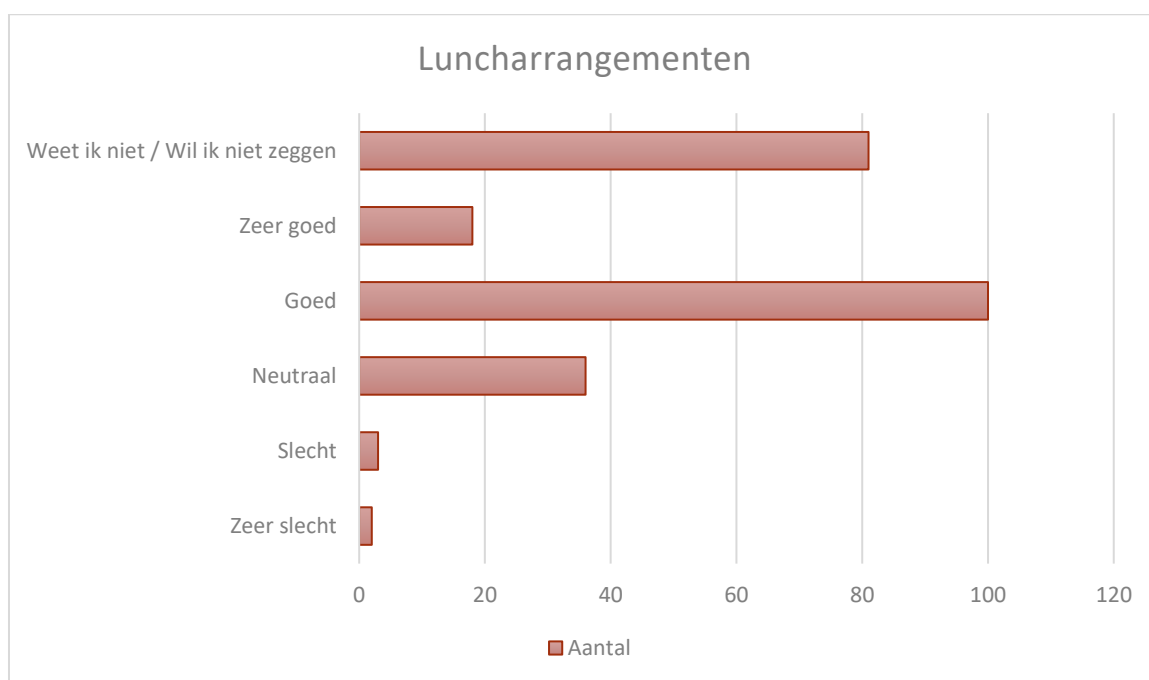
			daar zit veel meer achter, ik denk ook dat we marketingtechnisch met Groupon het een en ander hebben gedaan, dat is vooral naamsbekendheid niet omzet verhogend en ik ben nu wel van mening dat je geen concessies meer moet doen aan de omzet of aan de kwaliteit. Aan de kwaliteit doe je sowieso nooit concessies aan. Maar ook niet aan de standaard, dat betekent dat je €19,95 betaald.
17. Waar moet de organisatie zich als eerst op richten?			17.2.1 Ik denk eerst avondkaart omdat dat al twee jaar geroepen wordt. Wanneer gasten vragen van: "Jullie zouden een avondkaart openen". Ja daar zijn we mee bezig. "Daar waren jullie twee jaar geleden toch ook mee bezig?" Dus ik denk dat, dat het eerste is. Voor de beroemdheid ook nog. En dan de feesten en partijen die lopen eigenlijk wel dus daar hoeven we niet heel veel aan te doen denk ik. Die catering ook, die kan ook een stuk groter. Ik bedoel we gaan een keer naar de bios en een keer naar de Villa en dat was het dan ook eigenlijk. 17.2.2 Eerst echt vastleggen wanneer de avondkaart komt, wanneer we dat weten dan kunnen we dat vertellen of een briefje op tafel.
18. Wat is de rol van begeleidingsjongeren in de organisatie?			18.3.1 Onze doelgroep zijn veelal jong volwassenen die tussen wal en schip zijn gevallen en waar veel van hen bij veel instanties niet meer terecht kunnen of die volgens instanties uitbehandeld zijn maar eigenlijk met de handen op hun hoofd staan van wat moet ik nou. Nog niet helemaal klaargestoomd voor, of helemaal niet, voor de arbeidsmarkt

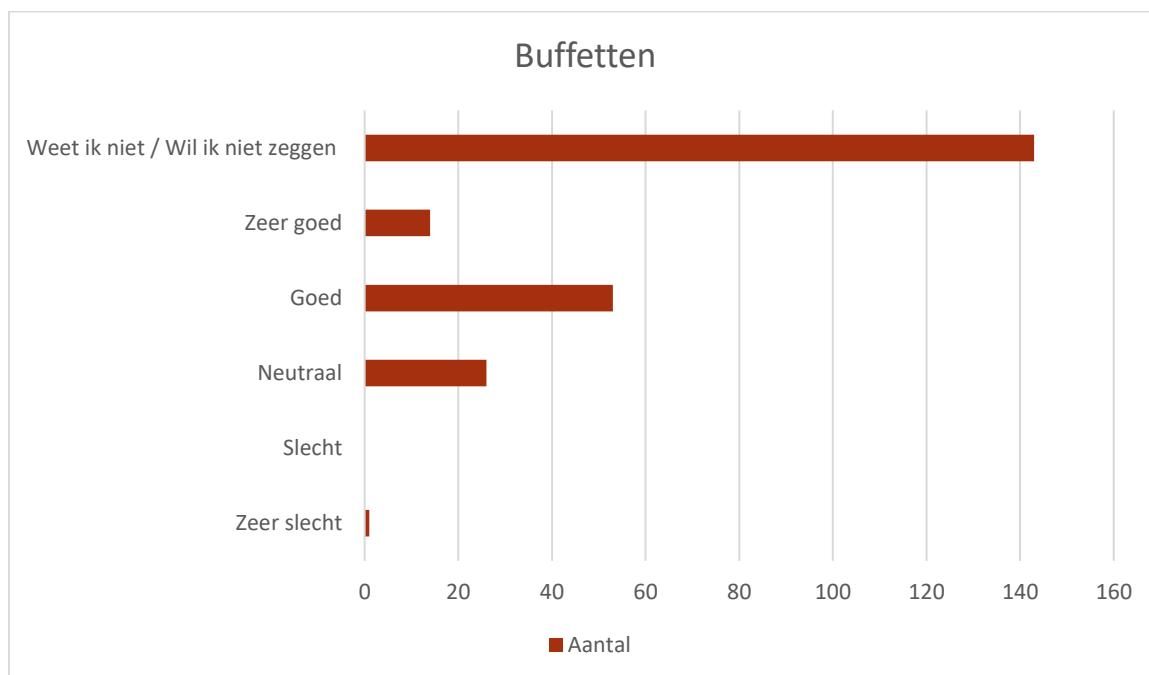
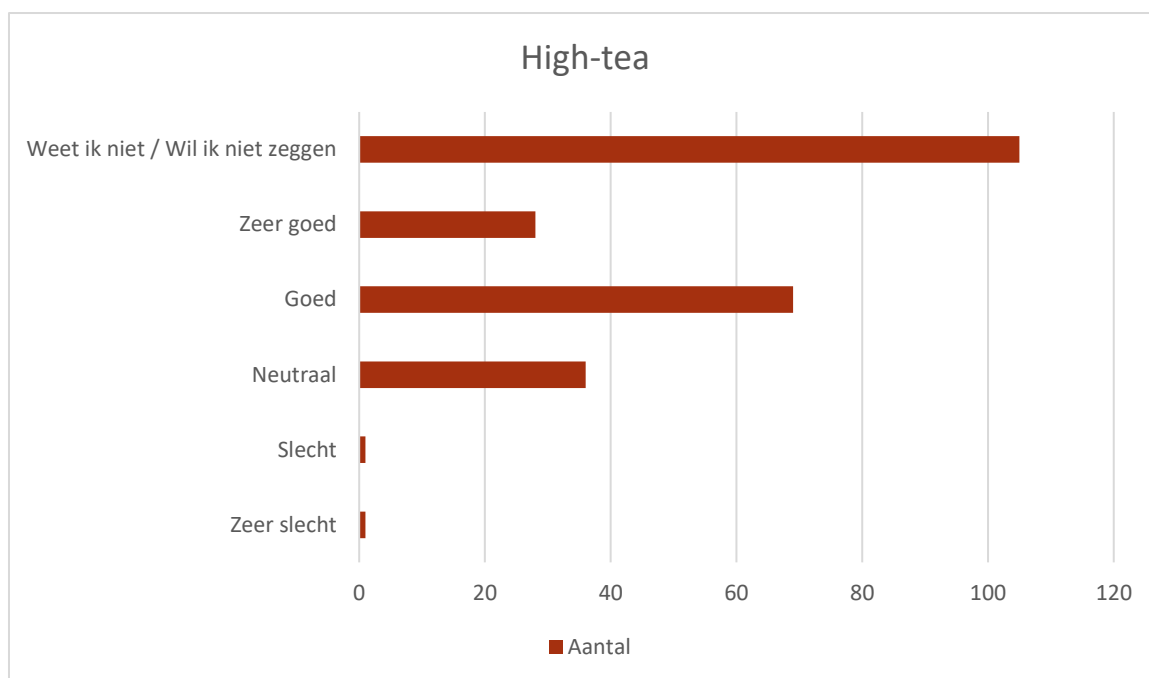
			en het zelfstandig leven. Dat is één onderdeel van de doelgroep daarnaast zijn er ook jongeren die al wel wat handvaten hebben maar nog iets wat meer nodig hebben en moeten leren hoe die in te zetten en dan hebben we ook nog een doelgroep die wat kleiner is en dat is dan echt al de volwassenen die, die toch langzaam weer willen regenereren of wederkerigheid willen doen. Dus onze doelgroep in maatschappelijk werk is vrij breed maar het is voornamelijk wel gericht op de jong volwassenen.
--	--	--	---

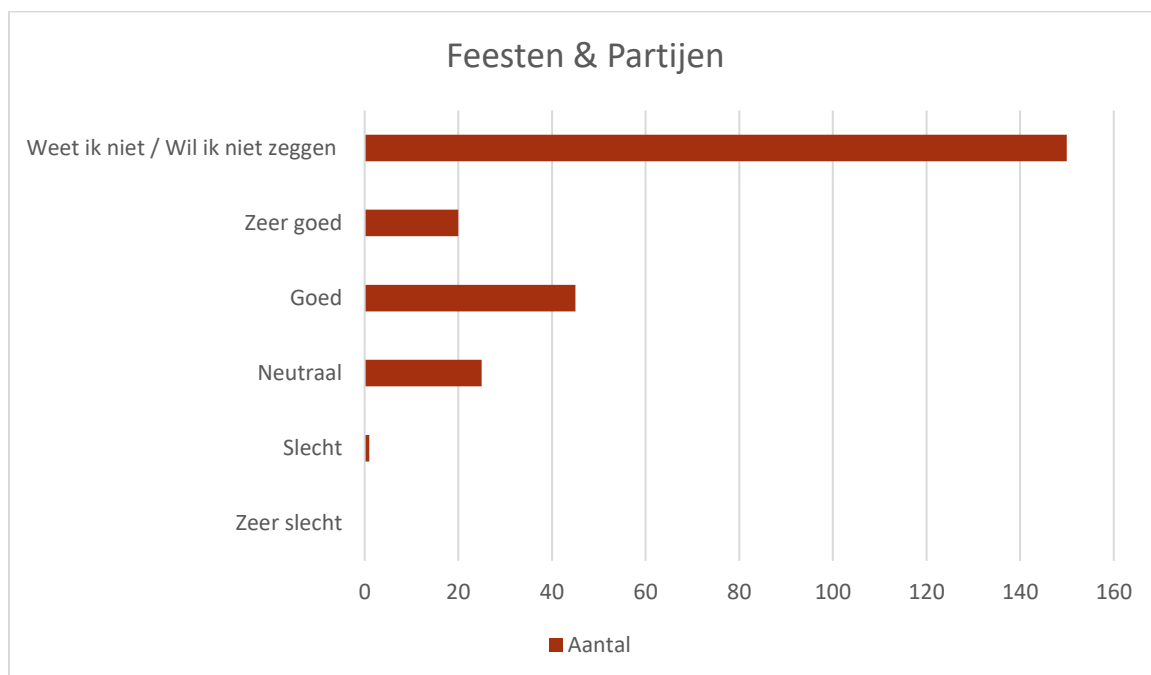
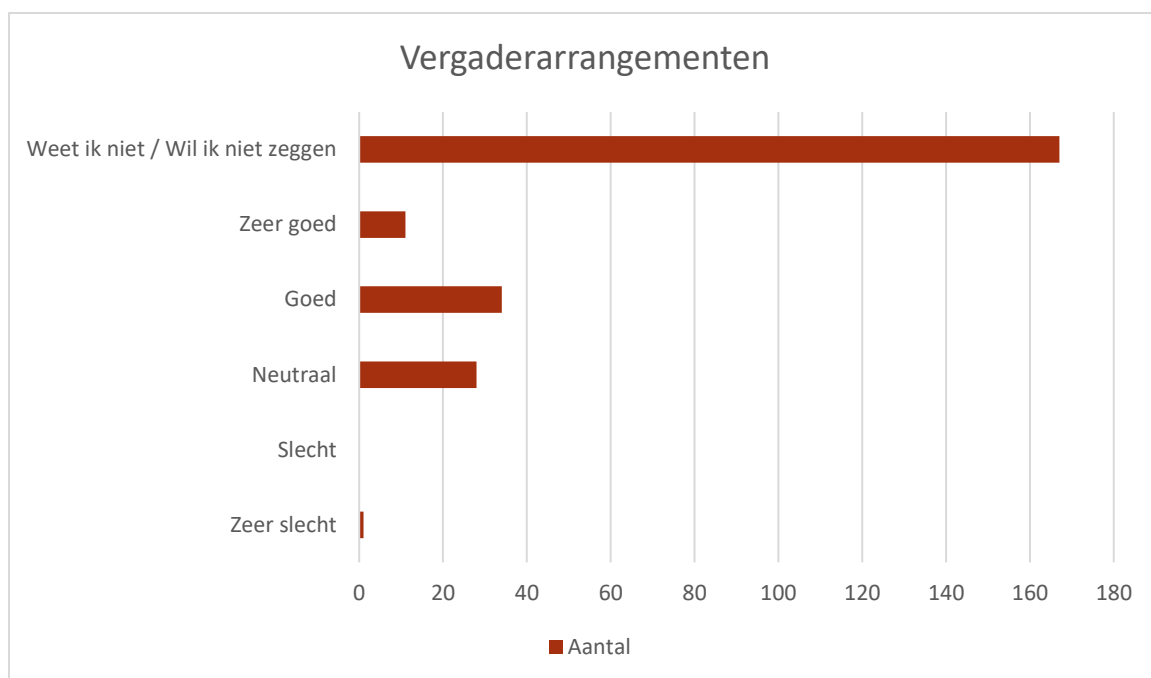
BIJLAGE 10: CONCURRENTIEANALYSE PVE

Bedrijfsnaam	Oprichtjaar	Vestigingsplaats	Facebook	Instagram	Google+	IENS	Eet nu	Netwerkwijenskonster	Website	Krantenartikelen	Mond-tot-mondclame	Nieuwsbrief	Twitter	LinkedIn	Workshop	Tripadvisor	Youtube	Partyflock
Paviljoen Vogeleland	2014	Deventer	X	X	X	X	X	X	X	X	X					X		
Havenkwartier	1920	Deventer	X		X				X		X	X	X	X				X
PikNIK	Onbekend	Deventer	X	X					X		X	X				X		X
Worplantsoen (Ijsselhotel)	2004	Deventer	X	X		X	X		X	X	X	X	X			X		
Talamini	1933	Deventer	X			X	X		X	X	X		X					
Deventer Koekwinkel	1980	Deventer	X						X		X	X	X		X			
Eigenwijs	2016	Deventer	X	X		X			X	X	X							
Slampetter	1997	Deventer	X			X	X		X	X	X					X		
St. Tropez	2014	Deventer	X	X		X	X	X	X	X	X		X			X		
Food & Joy	2012	Deventer	X			X	X		X		X					X		
Café de Hip	2013	Deventer	X		X	X			X	X	X		X			X		
Grandcafé Samen	2013	Deventer	X	X	X	X	X		X		X	X				X		
Goesting	Onbekend	Deventer	X	X	X	X	X		X		X					X	X	
Lokaal Lokaal	2015	Deventer	X			X	X	X	X	X	X					X		
Fooddock	2015	Deventer	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X			X		
Dok H2O	2012	Deventer	X	X		X			X	X	X		X			X	X	X
La Bottega	2008	Deventer	X				X		X	X	X		X		X			

BIJLAGE 11 PRIJSKWALITEITSVERHOUDING







BIJLAGE 12 ENQUÊTE

U bent

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

Q2

In welke leeftijdscategorie valt u?

- ☐ 18 - 24 jaar
- ☐ 25 - 34 jaar
- ☐ 35 - 44 jaar
- ☐ 45 - 54 jaar
- ☐ 55 jaar en ouder

Q3

Wat is uw postcode?

- ☐ 1234AB

Q7

Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- ☐ Geen
- ☐ Basisonderwijs
- ☐ Lager beroepsonderwijs (LBO)
- ☐ Middelbaar Algemeen Voorbereidend Onderwijs (MAVO)
- ☐ Middelbaar Beroepsonderwijs (MBO)
- ☐ Hoger Algemeen Voorbereidend Onderwijs, Wetenschappelijk Onderwijs (HAVO, VWO)
- ☐ Hoger Beroepsonderwijs (HBO)
- ☐ (post) Wetenschappelijk Onderwijs
- ☐ Weet ik niet / Wil ik niet zeggen

Q5

Kies 5 woorden die u het best vindt passen bij de organisatie.

- ☐ Lunchroom
- ☐ Evenementen
- ☐ Catering
- ☐ Hip

- ☐ Gedateerd
- ☐ Restaurant
- ☐ Vervallen
- ☐ Maatschappelijk draagvlak
- ☐ Toegankelijk
- ☐ Laagdrempelig
- ☐ Niet bereikbaar
- ☐ Koffie met gebak
- ☐ Gastvrij
- ☐ High-tea
- ☐ Unieke locatie
- ☐ Hooghartig
- ☐ Streekproducten
- ☐ Kinderactiviteiten
- ☐ Gesloten
- ☐ Vergaderlocatie
- ☐ Buffetten
- ☐ Feesten en partijen
- ☐ Huiskamersfeer
- ☐ Anders, namelijk

Page Break

Q6

Door welk communicatiemiddel blijft u op de hoogte van Paviljoen Vogeileiland?
(meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Facebook
- ☐ Instagram
- ☐ Google +
- ☐ IENS
- ☐ Eet.nu

- ☐ Netwerkbijeenkomsten
- ☐ Website
- ☐ Krantenartikel
- ☐ Mond-tot-mondreclame
- ☐ Weet ik niet / Wil ik niet zeggen
- ☐ Anders, namelijk

Q10

In welk gezelschap zou u Paviljoen Vogeleiland bezoeken?
(meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Alleen
- ☐ Partner
- ☐ Familie, vrienden, bekenden
- ☐ Gezin
- ☐ Zakenrelaties / collega's
- ☐ Weet ik niet / Wil ik niet zeggen

Q9

Bij Paviljoen Vogeleiland voel ik mij op mijn gemak

	Ze er zwak	Zwak	Neutraal	Sterk	Ze er sterk	Weet ik niet / Wil ik niet zeggen
Bij Paviljoen Vogeleiland voel ik mij op mijn gemak	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q11

In welke mate vindt u de prijs passen bij de kwaliteit?

	Ze er slecht	Slecht	Neutraal	Goed	Ze er goed	Weet ik niet / Wil ik niet zeggen
De prijs- kwaliteitsverhouding van eten/drinken van de kaart is	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Zeer slecht	Slecht	Neutraal	Goed	Zeer goed	Weet ik niet / Wil ik niet zeggen
De prijs-kwaliteitsverhouding van een luncharrangement is	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De prijs-kwaliteitsverhouding van een high-tea is	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De prijs-kwaliteitsverhouding van buffetten is	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De prijs-kwaliteitsverhouding van feesten en partijen is	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De prijs-kwaliteitsverhouding van vergaderarrangementen is	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q13

In welke mate zou u Paviljoen Vogeleiland aanraden bij familie, vrienden, bekenden en collega's?

	Sterk afraden	Afraden	Neutraal	Aanraden	Sterk aanraden	Weet ik niet / Wil ik niet zeggen
In welke mate zou u Paviljoen Vogeleiland aanraden bij familie, vrienden, bekenden en collega's?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q15

Wie zijn volgens u concurrenten van Paviljoen Vogeleiland?
(meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Havenkwartier (cultureel)
- ☐ Burgerweeshuis

- ☐ het Worpplantsoen (IJsselhotel)
- ☐ Theater de Schouwburg
- ☐ PikNik
- ☐ DOK H2O
- ☐ Crêpes and Smoothies
- ☐ het Volkshuis
- ☐ IJs & Zo
- ☐ Starbucks
- ☐ de Brink
- ☐ Happerij Tapperij de Expeditie
- ☐ Jackies
- ☐ Anders, namelijk

Q16

Stel: U staat voor een dichte deur bij Paviljoen Vogeleiland. Waar zou u dan naartoe gaan?

Q17

Indien u kans wilt maken op een compleet verzorgde high-tea voor 2 personen vult u hier uw e-mailadres in