

*Een onderzoek om de bezetting van de zalen te verhogen.
Op welke markt kan de Harmonie zich het best positioneren?*

AFSCHEID NEMEN BIJ DE HARMONIE

Lesley van Veen
DE HARMONIE ROTTERDAM

Afscheid nemen in De Harmonie

De ontwikkeling van een concept om De Harmonie te positioneren als condoleancelocatie

DE HARMONIE

Auteur Lesley Maria van Veen

Student 0883859

Plaats Rotterdam

Datum 18-09-2017

Opleiding Communicatie Deeltijd

School Rotterdam University of Applied Sciences

Instituut Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie

Begeleider A. van Bregt

Klas COD4

Organisatie	De Harmonie
Begeleider	M. Somer

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie *Afscheid nemen in De Harmonie*. In het afgelopen half jaar heb ik namens De Harmonie onderzoek gedaan naar het volgende vraagstuk:

“Op welke markt moet De Harmonie zich positioneren om de bezetting van de zalen te laten stijgen?”

Deze scriptie is geschreven als afstudeeropdracht voor mijn opleiding tot Smart Connector – HBO Bachelor Communicatie aan de Hogeschool Rotterdam.

Allereerst wil ik Marco Somer bedanken. Niet alleen voor het aanbieden van deze afstudeerplaats, maar voor alle kansen die hij mij heeft gegeven sinds september 2015.

Toen ik als achttienjarige bij De Harmonie binnen stapte als stagiaire Communicatie, had ik niet verwacht dat ik een half jaar later de kans zou krijgen om Sales & Communicatie Coördinator te mogen worden van dit fantastische restaurant.

Marco, heel erg bedankt voor alle steun, al het vertrouwen en alle toffe momenten in de afgelopen twee jaar. Op naar nog veel meer succes in de toekomst!

Daarnaast wil ik graag de heer Van Bregt bedanken voor de begeleiding gedurende het schrijven van mijn scriptie. Het is erg zoeken geweest naar hoe en wat, maar uiteindelijk ben ik er dankzij zijn begeleiding wel uitgekomen. Tevens wil ik hem ook bedanken voor de oprechte interesse in De Harmonie en in mij als persoon.

Uw persoonlijke aanpak is voor mij een grote motivatie geweest.

De bedrijven die mij hebben willen helpen bij het onderzoek wil ik ook graag mijn dank naar uitspreken. Van der Valk, ARA Zwijndrecht, Sereen Uitvaart en de Pauluskerk veel dank voor jullie medewerking en hopelijk tot in de toekomst.

Daarnaast bedank ik graag mijn ouders voor de steun zolang als ik al studeer. Leren is nooit mijn beste kant geweest, ondanks dat ik dat wel graag wilde en zij hebben mij altijd gesteund en er voor gezorgd dat ik ben, waar ik nu ben.

Als laatste bedank ik graag Marloes van den Berg en Sharon Brandenburg. Deze 4 jaar en zeker de scriptie-periode had ik niet overleefd zonder hen.

Ik wens jullie veel leesplezier toe en hopelijk tot ziens bij De Harmonie!

Lesley van Veen

Juni 2017

Inhoud

Voorwoord	3
Inleiding	7
Hoofdstuk 1 De opdracht	8
1.1 De aanleiding	8
1.2 Doelstellingen opdrachtgever	8
1.3 Verantwoording relevantie van het communicatievraagstuk	9
1.4 Centrale vraag	9
1.5 Deelvragen	10
Hoofdstuk 2 Markten	11
Hoofdstuk 3 Interne analyse	12
3.1 Algemene informatie	12
3.2 7s-model	13
3.2.1 7s-model De Harmonie	13
3.2.2 Verantwoording	14
3.3 Positioneringsstrategie stap 1 – Analyseer het eigen merk	14
3.3.1 Het DNA	14
3.3.2 Verantwoording	15
3.4 Afsluiting	15
Hoofdstuk 4 Externe analyse	16
4.1 Positioneringsstrategie stap 2	16
4.1.1 DESTEP De Harmonie	16
4.1.2 Verantwoording	17
Hoofdstuk 5 SWOT-analyse	18
5.1 Resultaten SWOT & confrontatiematrix	18
5.2 Verantwoording	18
Hoofdstuk 6 Onderzoeksresultaten	19
6.1 Methoden	19
6.2 Resultaten	20
Hoofdstuk 7 Strategische oplossingsrichtingen	21
7.1 Keuzes & markten	21
7.2 Voor- en nadelen	21
7.3 Gekozen richting	21
7.4 Afsluiting	22

Hoofdstuk 8	Concept.....	23
8.1	Doelgroepen.....	23
8.1.1	Doelgroep A.....	24
8.1.2	Doelgroep B.....	24
8.1.3	Doelgroep C.....	24
8.1.4	Doelgroep D.....	24
8.2	Omschrijving concept.....	24
8.2.1	Persoonlijke insteek.....	25
8.2.2	Partnerschappen	26
8.2.3	Meerwaarde Charlotte Zaal	27
8.2.4	Aftrap concept.....	27
8.4	Doelen concept.....	28
8.3	Betekenisgeving.....	28
8.4	Beleving	28
8.5	Uiterlijk	28
8.6	Middelenmix.....	29
8.6.1	Tone-of-voice.....	29
8.6.2	Middelen	29
8.7	Accountability.....	30
8.8	Tijdspad	32
Hoofdstuk 9	Content.....	33
9.1	MVP 1 – Insteek communicatie.....	33
9.2	MVP2 – Food & beverage.....	34
9.3	MVP3 – Onlinecommunicatie.....	34
9.4	MVP4 – Top of Mind.....	35
9.5	Overige tips vanuit testen MVP's	36
9.6	Prototype.....	36
Hoofdstuk 10	Kostenoverzicht concept	37
Hoofdstuk 11	Toekomstvisie.....	38
Bijlage 1	Bronnenlijst	39
Bijlage 2	7s-model De Harmonie.....	41
B2.1	Systems.....	41
B2.2	Structure.....	41
B2.3	Shared Value.....	42
B2.4	Style	42
B2.5	Staff	43

B2.6	Skills	49
Bijlage 3	Positioneringsstrategie stap 1 & stap 3.....	50
B4.1	STAP 1 - Analyseer het eigen merk.....	50
Bijlage 4	Positioneringsstrategie stap 2	52
Bijlage 5	SWOT-analyse De Harmonie	55
B5.1	Sterkten	55
B5.2	Zwakten	56
B5.3	Kansen	56
B5.4	Bedreigingen.....	57
B5.5	Prioriteren SWOT	57
B5.6	Confrontatiematrix.....	58
B5.7	Strategische issues	58
Bijlage 6	Resultaten fieldresearch.....	59
Bijlage 7	Prototypes concept	69

Inleiding

Op de Westersingel in een oud Herenpand bevindt Restaurant De Harmonie zich. De Harmonie valt in het segment top horeca binnen Rotterdam. Strevend naar constante vernieuwing en kwaliteit voorziet De Harmonie particuliere- en zakelijke gasten van een totale culinaire beleving.

Marco Somer mag zichzelf sinds 2012 Patron-Cuisinier noemen en sinds februari 2017 is De Harmonie zijn Eenmanszaak. Somer is een creatieve Chef en een ijzersterke ondernemer, die altijd opzoek is naar verbetering.

Zijn ambitieuze instelling heeft er voor gezorgd dat De Harmonie na verwachting in de zomer van 2017 omgetoerd zal worden tot een geheel nieuw concept.

Het nieuwe concept zal er voor zorgen dat het bedrijf De Harmonie opgedeeld zal worden in twee losstaande concepten:

De Harmonie 23

Dit concept zal de basis vormen voor het restaurant in de nieuwe situatie. Als een primeur in Rotterdam en omstreken zal Marco Somer een concept creëren waarbij de gast kan genieten van 23-gangen lange smaaksensatie. Het restaurant zal volledig worden verbouwd en alles zal gaan draaien om belevenis, nog meer dan het nu al doet.

Een nieuw concept creëren is natuurlijk een investering op alle fronten en om die reden zullen de Charlotte en Sofie Zaal ook een nieuwe rol gaan vervullen..

De Harmonie Zalen

Waar beide zalen nu nog dienen als ruimte voor private dining voor de particuliere- en zakelijke gast, zullen deze ruimtes in de nieuwe situatie gaan dienen als echte vergaderruimtes.

De opdracht vanuit de opdrachtgever, Marco Somer, is dan ook om ervoor te zorgen dat de bezetting van de zalen zal stijgen. Hoe de opdracht er exact uit ziet en welke insteek daarvoor gekozen wordt, wordt verantwoord in hoofdstuk 1.

De opdracht brengt ons naar de hoofdvraag en tevens het communicatievraagstuk van deze scriptie:

“Op welke markt moet De Harmonie zich gaan positioneren om de bezetting van de zalen te laten stijgen?”

In het komende hoofdstuk zal uiteen worden gezet waarom er gekozen wordt voor het positioneren op een nieuwe markt, de complexiteit van het vraagstuk en welke doelstellingen aan dit vraagstuk zijn verbonden.

Hoofdstuk 1 De opdracht

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het communicatievraagstuk tot stand is gekomen en welke deelvragen ervoor zullen zorgen dat er tot een antwoord op dit vraagstuk gekomen kan worden.

1.1 De aanleiding

De Sofie en Charlotte Zaal zijn al lange tijd onderdeel van Restaurant De Harmonie.

De zalen zijn, net zoals het restaurant, corebusiness. Op dit moment worden de zalen veelal gebruikt voor zakelijke-diners.

Echter, de Sofie en Charlotte zijn overdag vaak niet bezet. Wanneer de bezetting overdag over een jaar bekeken zou worden, zou deze uitkomen op 1,25 reserveringen per week.

Dit is vanzelfsprekend te weinig.

Het aantal leads vanuit sales ligt op bijna 90 procent.

Het probleem ligt dus meer in het eerste gedeelte van de Customer Journey dan in het daadwerkelijke klantcontact.

Tussen september 2015 en januari 2016 is er om die reden onderzoek gedaan naar de efficiëntie, kwaliteit en knelpunten van en rondom de Sofie- en Charlotte Zaal als vergaderruimtes.

Uit dit onderzoek is toen gebleken dat het zalencomplex goed scoort en minimaal dezelfde faciliteiten biedt als de (toenmalige) concurrenten.

Destijds zijn er een aantal tools ingezet (zoals een website als worldmeetings.nl) om de bekendheid en het aantal boekingen voor de zalen te verhogen en vergroten, maar dit heeft niet bijgedragen aan het verhogen van het aantal leads.

Vanzelfsprekend blijft Marco Somer verwachten van zijn Communicatieafdeling dat de bezetting van de Sofie- en Charlotte Zaal wel omhoog gaat.

Naar aanleiding van zijn doelstellingen (zie 1.2 – doelstellingen opdrachtgever) is er een centrale vraag gevormd.

De uitdaging van dit vraagstuk ligt dus bij het vinden van de juiste markt, met bijbehorende positionering. Dit wordt toegelicht in 1.3 – Verantwoording relevantie van het communicatievraagstuk.

1.2 Doelstellingen opdrachtgever

De opdrachtgever voor deze scriptie, Marco Somer, heeft voor de Sofie- en Charlotte Zaal een aantal doelstellingen vastgesteld, welke hieronder weergeven:

- Een nieuw, creatief en innoverend concept creëren voor de Sofie- en Charlotte Zaal
- Minimaal een gemiddelde van 2 nieuwe leads per week genereren, met een stijging naar 4 over een half jaar
- Top of mind worden bij elke markt die van belang is voor Restaurant De Harmonie
- De omzet dusdanig verhogen in de zalen dat deze omzet een gedeelte van de verbouwing kan gaan financieren.

De bovenstaande doelstellingen zullen niet enkel haalbaar zijn met het creëren van één nieuw concept. Om die reden zullen er naast deze scriptie nog meer concepten worden ontwikkeld en deze zullen uiteindelijk gebundeld worden in een totaal aanbod van De Harmonie.

1.3 Verantwoording relevantie van het communicatievraagstuk

Uiteindelijk is het de bedoeling dat er aan de hand van positionering op een “nieuwe” markt een nieuw concept gecreëerd zal worden, welke meer leads zal genereren voor de zalen.

De eerste stap is uitzoeken op welke markten De Harmonie zich kan positioneren, waar er nog ruimte is voor een locatie zoals die van De Harmonie.

Die markt wordt gevonden door te kijken naar trends op het gebied van communicatie en op het gebied van horeca.

Het is mijn taak dat De Harmonie zich kan gaan onderscheiden van andere locaties doordat wij tevens zalen kunnen verhuren én het restaurant kunnen laten draaien. Wij zullen hierbij voor moeten gaan lopen op onze concurrentie op het gebied van communicatie en innovatief denken.

Aan de hand van het onderzoek (zie 1.... Voor onderzoeksopzet) en het bekijken van trends, zal er een advies voor het nieuwe concept worden ontwikkelt, welke tevens door mij in de praktijk zal worden uitgevoerd.

Het complexe van dit vraagstuk is dat er eerder onderzoek gedaan is, door mijzelf.

Door de weinige resultaten van toen én het niet in kaart kunnen brengen van de knelpunten, is het noodzakelijk om ons nu niet te richten op de problemen, maar op de oplossingen.

Kort gezegd moet het nieuwe concept bestaan uit de complexe combinatie van horeca- en communicatietrends. Twee werelden die nog niet vaak samen zijn gekomen.

De horecabranche is in vele opzichten (leiderschap & communicatie bijvoorbeeld) een ouderwetse branche.

Het concept moet allereerst omzet en op lange termijn winst verhogend zijn, want de zalen zullen de kosten moeten dekken die worden gemaakt met de investering in een nieuw restaurant.

1.4 Centrale vraag

Op basis van de aanleiding van de opdracht is de volgende centrale vraag gevormd:

“Op welke markt moet De Harmonie zich positioneren om de bezetting van de zalen te verhogen?”

In dit onderdeel wordt de verantwoording van de centrale vraag toegelicht.

Er wordt uitgelegd waarom de centrale vraag meerdere keren is veranderd en welke keuzes daarbij in afweging zijn genomen.

De opdracht vanuit Marco Somer was vanaf moment één duidelijk: er moet meer geld verdiend worden met de zalen.

Vanuit een communicatie-standpunt kan daar niet direct iets mee worden gedaan.

Om die reden is er gezocht naar een bijpassende trend die goed bij De Harmonie zou passen om er in eerste instantie voor te zorgen dat de bekendheid vergroot zou worden.

Want dit zou natuurlijk moeten leiden tot een hogere bezetting van de zalen, dus meer omzet.

Dit leidde tot het volgende communicatievraagstuk:

“Hoe kan de bezetting van de zalen worden verhoogd met behulp van het inzetten van inbound marketing?”

Inbound marketing zou voor een organisatie zoals De Harmonie innoverend zijn.

Echter, volgens mijn begeleider, de heer Van Bregt, was inbound marketing direct zo gespecificeerd dat hij mij de tip gaf om mij meer te richten op een breder gebied, zoals digitale marketing- en communicatie.

Dit bracht ons tot tweede communicatievraagstuk:

“Hoe kan de bezetting van de zalen worden verhoogd met behulp van het inzetten van digitale marketing- en communicatie?”

Ook dit vraagstuk zou veel innovatie betekenen voor De Harmonie.

Na twee jaar bij De Harmonie gewerkt te hebben en vier jaar de opleiding Communicatie gevolgd te hebben, heb ik van beiden gelukkig het nodige verstand.

Digitale marketing en -communicatie gebruiken vergt veel tijd, maar ook geld.

Het bijvoorbeeld inzetten van Google-advertisement, SEO en alle andere mooie dingen die deze ontwikkeling biedt, zijn voor De Harmonie op lange termijn helaas niet haalbaar.

Ik heb dit met Marco besproken en naast deze scriptie wordt deze ontwikkeling wel in behandeling genomen, maar in mindere maten dan elke communicatieprofessional het liefst zou zien.

Vanaf dat moment ben ik met Marco samen meer gaan kijken naar haalbare richtingen.

Zoals eerder aangegeven, moest er rekening worden gehouden met de volgende aspecten:

- De gemiddelde bezetting op jaarbasis (in de middag) is 1,25 per week
- De gemiddelde leads vanuit sales is bijna 90 procent
- Uit eerder onderzoek (september 2015 – januari 2016) zijn géén concrete knelpunten te vinden of eisen waar De Harmonie niet aan voldoet
- Na elke vergadering wordt er aftersales gedaan en de gast is 98 procent van de tijd extreem tevreden en zeggen nogmaals terug te komen

Dachten we wel breed genoeg? Al deze punten richten zich op de zakelijke markt. Maar is er geen andere geschikte markt waar De Harmonie zich op kan richten?

Deze gedachte en de nieuwsgierigheid naar de andere markten bracht ons tot de concrete centrale vraag:

“Op welke markt moet De Harmonie zich positioneren om de bezetting van de zalen te verhogen?”

Er wordt met dit vraagstuk gekeken naar de bredere mogelijkheden voor De Harmonie.

Er zal aan de hand hiervan allereerst worden onderzocht wélke markt interessant is voor De Harmonie en vervolgens hóe De Harmonie zich op die markt kan positioneren.

1.5 Deelvragen

Om het communicatievraagstuk uiteindelijk te beantwoorden, moeten de volgende deelvragen worden beantwoord:

- Welke markten zijn interessant voor De Harmonie om zich op te positioneren?
- Welke ontwikkelingen spelen zich af op deze markten en in de maatschappij?
- Is De Harmonie geschikt voor deze markten?
- Wat is de vraag van de maatschappij op deze markten?
- Op welke manier kan De Harmonie zich positioneren op de gekozen markt?
- Hoe kan deze positionering leiden tot hogere bezetting van de Sofie en Charlotte Zaal?

De laatste twee deelvragen vormen eigenlijk de hoofdvragen voor het formuleren van het concept.

In de contextfase zal er dus antwoord worden gegeven op de eerste vier deelvragen, welke ook veel overeenkomsten hebben.

De laatste twee deelvragen zijn leidend om de hoofdvraag te beantwoorden en de overige deelvragen geven sturing voor het context-gedeelte.

Hoofdstuk 2 Markten

Deze scriptie zal zich richten op drie verschillende markten waarop De Harmonie zich mogelijk zal gaan positioneren.

Deze drie markten zijn gekozen aan de hand van de volgende trends:

- De behoefte van nabestaande om op een alternatieve locatie de condoleance te organiseren
- Het buiten de deur vergaderen van bedrijven om even uit de vertrouwde omgeving te zijn
- De trend 21-dinner

Hieronder zal worden beschreven waarom er gekozen is voor deze markten.

De condoleancemarkt

Restaurant De Harmonie beschikt over meerdere ruimtes waar zij gasten kunnen ontvangen voor private gelegenheden.

Naar aanleiding van een condoleance die heeft plaats gevonden op 20 januari, is De Harmonie deze markt nader gaan onderzoeken.

In eerste instantie voelde het vreemd aan, omdat De Harmonie ook een trouwlocatie is en deze twee ergens heel ver uit elkaar liggen.

Er is toen een concurrentieanalyse gedaan en het bleek dat er geen andere restaurants in het segment zijn die van condoleances hun expertise maken.

Om die reden is De Harmonie de kansen gaan bekijken voor deze markt, welke worden uitgewerkt in de volgende hoofdstukken.

De vergadermarkt

De Harmonie hospiteert op dit moment al vergaderingen buiten de deur. Alle faciliteiten zijn in huis, maar de bezetting blijft overdag weg. Dit is natuurlijk zonde en wellicht zijn er mogelijkheden om deze bezetting te verhogen door bepaalde tools. Waarbij er voornamelijk ook gekeken wordt naar het eerder uitgevoerde onderzoek in 2015.

21-dinner

Veel mensen, voornamelijk vrouwen, organiseren tegenwoordig hun 21-dinner. Deze trend is overgewaaid uit Amerika en vindt nu zijn eigen weg in Nederland.

Dit is een groot festijn, waarbij de Chef vaak op locatie komt om te koken voor de jarige en haar dierbare.

Door de Charlotte Zaal, welke een huiskamer sfeer heeft, kan deze markt interessant zijn voor De Harmonie.

Om die reden wordt deze markt ook onderzocht.

Aan de hand van deze informatie wordt de interne- en externe analyse voor De Harmonie gemaakt, waarna er over wordt gegaan tot het kiezen van een strategische richting.

Hoofdstuk 3 Interne analyse

Bij de interne analyse wordt er gekeken naar De Harmonie als organisatie. Dit wordt gedaan aan de hand van een stuk algemene informatie, het 7s-model een SWOT-analyse en de eerste stap van de positioneringsstrategie.

In dit hoofdstuk zullen de conclusies van bovenstaande woorden weergegeven en worden verantwoord waarom er gekozen is voor bepaalde onderdelen.

3.1 Algemene informatie

Om een gevoel te krijgen en een beeld te vormen bij De Harmonie is het allereerst van belang om te bekijken wat zij allemaal doen en wat er mogelijk is. Hieronder is een kort overzicht weergegeven van De Harmonie letterlijk van verdieping tot verdieping.

De Harmonie is een restaurant gelegen aan de Westersingel in het centrum van Rotterdam. Onder leiding van Marco Somer, met de uitvoering van de witte- en zwarte brigade, biedt De Harmonie gasten een comfort en een culinaire beleving in het restaurant, op de sociëteit en in de twee private dining zalen.

De keuken

De keuken staat vanzelfsprekend onder leiding van Marco Somer, waarbij hij ondersteund wordt door Keukenchef Jos van Hengel.

In de keuken staan kwaliteit, versheid en vernieuwing centraal. Het keukenteam is jong en dynamisch, waarbij De Harmonie echt functioneert als een opleidingscentrum voor jonge professionals.

Welke koks er allemaal tot het keukenteam behoren, wordt weergegeven in het 7s-model in bijlage 1.

Het restaurant

Sinds februari 2017 wordt het restaurant geleid door Lisette de Wijs als maître.

Met een natuurlijke manier van gasten welkom heten, zet Lisette in samenwerking met haar team elke avond met een grote glimlach de gerechten op tafel.

In de huidige situatie bestaat de menukaart van De Harmonie uit 12 kleine gerechten, welke samen een menu vormen. In het restaurant is hierbij de keuze tussen 3-, 4-, 5-, 6-, of 7-gangen.

In het restaurant gaat het voornamelijk om een culinaire beleving en smaakexplosies.

Het restaurant bevindt zich op de begane grond.

De hiërarchie in de bediening wordt uitgebreid behandeld in bijlage 1, het 7s-model.

Sociëteit

Sociëteit De Doelen Club is de eigenaar van het pand De Harmonie.

Zij organiseren verschillende bijeenkomsten, zoals de Herenlunch en de leesclub, waarbij De Harmonie de catering voor deze partijen mag verzorgen.

De sociëteit bevindt zich op de eerste verdieping.

Sofie en Charlotte Zaal

De twee private dining ruimtes staan in deze scriptie centraal. In de huidige situatie fungeren de zalen als ruimte voor gasten die graag apart willen dineren en zelden als vergaderruimtes.

De huidige situatie is in de inleiding al concreter geschetst.

De Sofie Zaal biedt ruimte voor 60 personen en de Charlotte Zaal voor 16 personen in diner opstelling. De zalen zijn te vinden op de tweede verdieping.

Het voordeel van de ruimtes is dat deze over alle faciliteiten beschikken die het restaurant ook heeft. Zo zijn er op de tweede verdieping ook toiletten en een keuken, zodat het eten naast de zalen bereid kan worden in plaats van dat de keukenbrigade beneden de gerechten moet verzorgen.

De stadstuin

Een ware parel voor Restaurant De Harmonie is de stadstuin. In de zomermaanden is de tuin gevuld met prachtige bloemen, tjirpende vogels en een, voor Rotterdamse begrippen, buitengewone rust. In deze tuin is het mogelijk om op mooie zomerse dagen te lunchen en te dineren.

Tevens is het mogelijk om in de tuin van De Harmonie te trouwen. Sinds januari 2014 mag De Harmonie zich een Huis der Gemeente noemen. Van ceremonie tot feest kan De Harmonie de trouwdag verzorgen.

Buiten de Deur catering

Om het culinaire plaatje af te maken, biedt Restaurant De Harmonie ook catering op locatie. Centraal hierbij staat dat De Harmonie naar de locatie toe wordt gehaald. Verwacht geen simpele bitterbal, maar een amuse van zeebaars tijdens een partij op locatie.

Een paar voorbeelden van Buiten de Deur evenementen zijn:

- Rozentuindiner 2016
- Topkok-diner Feyenoord 2016
- Bruiloft Arminius & Witte de With

3.2 7s-model

Het 7s-model is ontworpen door McKinsey in 1981. Het model is ontworpen om aan de hand van zeven vaste factoren de potenties en prestaties van een organisatie te kunnen analyseren. Uit het model komt voornamelijk de sturing van een bedrijf weer, wat aangeeft dat er niet één goede manier is, maar er meerdere wegen naar succes leiden. Volgens McKinsey kan een bedrijf onderverdeeld worden in 7 factoren, welke hieronder zijn afgebeeld. Bij een optimale bedrijfsvoering zijn alle zeven factoren in evenwicht.

3.2.1 7s-model De Harmonie

Om de tactieken en organisatie van De Harmonie eens goed op een rij te krijgen, is er gebruik gemaakt van het 7s-model. Hierbij is de S van strategy buiten beschouwing gelaten, omdat er juist een nieuwe strategie voor een nieuwe positionering moet worden ontwikkelt.

Wel wordt er ingegaan op de volgende s'en: systems, structure, shared values, style, staff & skills. Het volledige ingevulde 7s-model is terug te vinden in bijlage 1.

Er kan uit het 7s-model worden geconcludeerd dat De Harmonie een kleine organisatie is waar een familiecultuur heerst, omdat er altijd ruimte is voor een gesprek met de directie. Wel is er een duidelijke hiërarchie tijdens werktijd, vanwege de ouderwetse cultuur binnen de horeca in het algemeen.

De meeste systemen waar zij mee werken zijn ook ouderwets, maar door de korte communicatielijnen hebben zij hier intern genoeg aan.

Hun shared values (kwaliteit & gastvrijheid en passie & doorzettingsvermogen) versterken de familiecultuur alleen maar meer.

De organisatie wordt geleid door een voornamelijk rode persoonlijkheid.

Wat opvalt en logisch te verklaren is, is dat het team voornamelijk bestaat uit gele persoonlijkheden. De koks hebben bijna allemaal een gele persoonlijkheid, maar zij hebben ook allemaal creativiteit nodig om goed te zijn in hun vak. Dit sluit dus nauw op elkaar aan en in dit geval vormt het dus geen belemmering dat het een voornamelijk geel georiënteerd team is.

De USP's van De Harmonie zijn:

- **Persoonlijk gastcontact**
- **Jong bedrijf in een hoger segment**
- **Service op maat**

Het is niet gezegd dat concurrenten deze USP's niet hebben, maar het gaat voornamelijk om de combinatie van deze en hoe het bedrijf en het personeel hiermee omgaat. Zolang het teamverband bij De Harmonie sterk blijft, kunnen deze USP's op volle toeren draaien.

3.2.2 Verantwoording

De keuze voor het 7s-model komt voort uit de duidelijke structuur van het model. Om een goed overzicht te krijgen van de kwaliteiten van De Harmonie, welke uiteindelijk inzetbaar zijn voor een nieuw concept, is het van belang alles intern op een rijtje te hebben.

In dit geval is er vanuit het 7s-model duidelijk geworden dat De Harmonie een echt familiegevoel heeft met duidelijke gele persoonlijkheden. Dit is een kwestie die voor het concept erg belangrijk kan zijn in verband met eventuele samenwerkingsaspecten.

3.3 Positioneringsstrategie stap 1 – Analyseer het eigen merk

Positioneren is de positie kiezen van een organisatie in de mentale wereld van de doelgroep. Het gaat om het creëren van voorkeursposities, posities die als eerste worden overwogen bij het maken van een keuze. De merken die in onze gedachten verankerd zitten, helpen ons bij het maken van een efficiënte en vertrouwde beslissing bij onder andere aankopen, sollicitaties, schoolkeuzes of investeringen. Een sterke positionering geeft intern en extern focus aan de hele organisatie.¹

De positioneringsstrategie start vanuit het element 'merk'. De positionering (in dit geval uiteindelijk voor het nieuwe concept) begint bij het analyseren van het eigen merk. In bovenstaande hoofdstukken is voornamelijk de organisatie geanalyseerd, maar nu wordt daarbij ook nog het DNA van de organisatie en het merk gevoegd door middel van de missie, visie, de kernwaarden en het businessmodel canvas.

3.3.1 Het DNA

Bij het DNA van de organisatie wordt er gekeken naar de roots van het bedrijf; waarom is het bedrijf ooit opgericht? Het is belangrijk om het DNA te bekijken, omdat het niet uitmaakt welke strategische richting (en dus markt) er uiteindelijk wordt gekozen, De Harmonie blijft De Harmonie waarbij het DNA niet zal veranderen.

Er moet dus voornamelijk gekeken worden naar de feeling en kernwaarden. Wat wil De Harmonie zijn.

Allereerst is er gekeken naar de missie en visie van De Harmonie (zie bijlage 3). De missie en visie komen voort uit de ambities en het streven van perfectie en innovatie van en door Marco Somer. De belangrijkste kern van de missie is dat de gast elke keer weer verrast wordt met de culinaire bereidingen van Somer en de professionaliteit en gastvrijheid van de bediening van Lisette De Wijs.

¹ (Michels, 2013)

De kernwaarden zijn **totaal beleving, herontdekken, liefde en passie**. Deze vier waarden maken het bedrijf zoals het is en laat dit in alle facetten van het bedrijf terug komen.

Het businessmodel canvas vat deze kernwaarden, missie en visie goed samen. Terugkerend in het model is namelijk dat alles om de gast draait. De middag of avond moet een beleving zijn op wat voor manier dan ook.

3.3.2 Verantwoording

De visie en missie van De Harmonie staan al lange tijd vast en tonen daarmee aan tijdloos te zijn, omdat de organisatie nog steeds hierachter staat. Ondanks het behouden van deze visie en missie stijgen de resultaten niet, maar het is wel van belang dat deze visie en missie mee worden genomen in het concept. De Harmonie blijft opzoek gaan naar de innovatie en beste kwaliteit en daarmee zijn hun missie en visie consistent.

Er wordt voor de vier kernwaarden gekozen, omdat deze in elke afdeling terugkomen en zeker in de nieuwe situatie (zie....): totaalbeleving – alles sluit perfect op elkaar aan, van dranken tot eten tot in de sferen, (her)ontdekken – het eten en drinken van De Harmonie daagt de gast én de medewerkers uit, liefde & passie – voor het eten, voor het vak, voor het bedrijf, voor de gast en voor elkaar.

Deze kernwaarden zijn terug te zien in de kwaliteit, de samenwerking en de gastvrijheid.

Er is gekozen om gebruik te maken van het business canvas model als een soort aanvulling op het 7s-model. Zo wordt het algemene segment van De Harmonie beschreven, wat eventueel kan helpen in het maken van een keuze in de markt evenals de relaties.

Het beschrijven van de kanalen zal helpen bij het kiezen van de middelen voor het concept.

Er wordt geen kosten structuur gegeven, omdat de kostenstructuur niet van belang is in dit stadium.

De revenue streams worden kort beschreven, omdat deze op korte termijn gaan veranderen en de huidige dan minder van waarde zullen zijn.

3.4 Afsluiting

De interne analyse geeft voornamelijk weer dat het bij De Harmonie draait om de beleving van de gast, de kwaliteit van het product en het teamgevoel onderling. Het is dus van belang dat deze belangrijke aspecten voor de organisatie, mee worden genomen in het positioneren van de nieuwe markt.

Ook speelt de service op maat een grote rol en omdat De Harmonie hier capabel genoeg voor is, kunnen zij dit ook hard inzetten.

Hoofdstuk 4 Externe analyse

Bij de externe analyse wordt er gekeken naar welke aspecten De Harmonie kunnen beïnvloeden van buitenaf en welke gevolgen dit kan hebben voor de strategische richtingen. Dit wordt gedaan aan de hand van de tweede stap van de positioneringsstrategie – in kaart brengen van ontwikkelingen en trends. Dit wordt in kaart gebracht door middel van de DESTEP analyse.

In dit hoofdstuk zullen de conclusies van bovenstaande woorden weergegeven en worden verantwoord waarom er gekozen is voor bepaalde onderdelen.

4.1 Positioneringsstrategie stap 2

Een positionering is onder andere gebaseerd op analyses en de inzichten die daaruit voortkomen. Trends en ontwikkelingen spelen hierbij een belangrijke rol, omdat de positionering anders te veel gebaseerd is op aannames.

Om de ontwikkelingen en trends te analyseren, zal er gebruik worden gemaakt van de DESTEP-analyse. DESTEP staat voor Demografische, Economische, Sociaal-culturele, Technologische, Ecologische en Politiek-juridische factoren.

In deze analyse laten we de politieke-juridische factoren buiten beschouwing, omdat er in horecaland geen relevante ontwikkelingen zijn op dit gebied.

Deze DESTEP geeft weer waar de organisatie vanaf buitenaf mee te maken gaat krijgen en helpt dus om ervoor te zorgen dat de strategie ingericht wordt op deze invloeden van buitenaf.

4.1.1 DESTEP De Harmonie

De DESTEP van De Harmonie bevat algemene maatschappelijke trends, maar ook specifieke trends vanuit de markten waar mogelijk de strategische richting voor wordt gekozen.

Eerst wordt er gekeken naar de meest belangrijke maatschappelijke trends op basis van de DESTEP:

Bij de demografische trends zien we voornamelijk algemene trends, waarbij er één van groot belang is voor de keuze voor de markt om te positioneren. Namelijk, de vergrijzing, waarbij de levensverwachting hoger wordt. Deze is van invloed op de markt 'condoleancelocaties'. Dit betekent namelijk niet zo zeer dat er minder mensen dood gaan, maar wel dat zij later dood gaan. Dit geeft weer in welke doelgroep er eventueel moet worden geopereerd.

Bij de economische trends is voornamelijk de stijging van de welvaart van belang, omdat De Harmonie zich in een hoger (en wat duurder) segment bevindt. Welke markt er ook gekozen wordt voor de positionering, de stijgende welvaart is voor De Harmonie van belang omdat mensen meer gaan durven en kunnen uitgeven.

Op sociaal-cultureel gebied zijn er meerdere belangrijke trends voor De Harmonie.

Eén daarvan is de beleveniseconomie die op volle toeren draait. De Harmonie beschikt over het vermogen om een totaalbelevens te bieden, maar zal zich hier op de nieuwe markt dus nog meer op moeten gaan richten. Het gaat hierbij uiteindelijk om de details. Bijvoorbeeld: Hoe online kan vergaderen binnen De Harmonie? Heeft het dessert 21 kaarsjes tijdens een 21-dinner? Wordt het lievelingsgerecht van de overledenen geserveerd tijdens een condoleance?

Ook eenzaamheid onder de bevolking is een belangrijke trend voor De Harmonie.

Wanneer er gekozen zou worden voor de markt condoleancelocatie, zou De Harmonie kunnen bijdragen in een stukje vermindering van deze eenzaamheid; heeft mevrouw net afscheid genomen van haar dierbare man? Wij sturen nog een kaartje na om te laten weten dat we aan haar denken.

Op technologisch gebied moet De Harmonie rekening houden met zowel de trend cyberspace als internet of things. Bij keuze voor de markt vergaderlocatie, zullen deze ontwikkelingen een grote rol gaan spelen. Mensen/gasten/bedrijven gaan steeds meer online vergaderen en gebruiken hier meer tools voor. Een PowerPoint blaast mensen niet meer van hun stoel, maar een virtual reality bril wél. In hoeverre kan De Harmonie gebruik maken van deze trend?

De meest belangrijke en alomvattende trend op het gebied van ecologie heeft geen directe invloed op de nieuwe positionering van De Harmonie.

Al moet de organisatie wel rekening houden met deze ontwikkeling, omdat veel mensen dit hoog in het vaandel hebben staan en de aankoopkeuze mede wordt beslist door hoe een organisatie hiermee om gaat.

4.1.2 Verantwoording

Voor de DESTEP-analyse zijn er veel verschillende bronnen gebruikt. Naar aanleiding van het lezen van deze bronnen is een zorgvuldige selectie gemaakt van de te benoemen trends en ontwikkelingen.

Deze afwegingen zijn gemaakt op basis van: relevantie, toekomstperspectief en weg naar positionering.

Vervolgens zijn er nog een aantal overige trends opgezocht die zich specifiek richten op de markten waar straks uitgekozen gaat worden.

Wat is belangrijk voor de te kiezen markt en hoe sluit dit aan bij de kwaliteiten en doelstellingen van De Harmonie? Dit wordt beantwoord in hoofdstuk 7.

Hoofdstuk 5 SWOT-analyse

In bijlage 6 is de SWOT-analyse van De Harmonie weergegeven. Naar aanleiding van deze SWOT, het prioriteren van de vier onderdelen en de confrontatiematrix die daar uit voortvloeit, komen er een aantal strategische vragen tot stand, welke weergegeven zijn in B6.7.

Deze vragen zullen een bijdragen leveren aan het concept wat geformuleerd zal worden na het kiezen van een strategische richting.

5.1 Resultaten SWOT & confrontatiematrix

Uit de SWOT blijkt dat ook hier de sterke kanten van De Harmonie voornamelijk liggen in het vervullen van de wensen van de gast.

De vraag is, kijkend naar de zwakten en bedreigingen, of dit genoeg is om de concurrentie voor te blijven.

Om die reden zullen de volgende zes strategische vragen worden meegenomen in het ontwikkelen van het nieuwe concept:

1. Hoe kan er gebruik worden gemaakt van de sterkte *'beschikken over meerdere ruimtes'* en de kans *'de gast zoekt naar bijzondere locaties'* om De Harmonie op een nieuwe markt te positioneren?
2. Hoe kan er gebruik worden gemaakt van de sterkte *'persoonlijk gastcontact'* en de kans *'belevens economie'* om De Harmonie op een nieuwe markt te positioneren?
3. Hoe kan er gebruik worden gemaakt van de sterkte *'persoonlijk gastcontact'* en de kans *'gasten willen écht belangrijk worden gevonden'* om De Harmonie op een nieuwe markt te positioneren?
4. Hoe kan er gebruik worden gemaakt van de sterkte *'persoonlijk gastcontact'* om ervoor te zorgen dat De Harmonie niet te veel last heeft van de bedreiging *'het aanbod van bijzondere locaties blijft stijgen'* tijdens het positioneren op een nieuwe markt?
5. Hoe kan er gebruik worden gemaakt van de sterkte *'het hebben van een flexibele keuken'* om ervoor te zorgen dat De Harmonie niet teveel last heeft van de bedreiging *'het werven en behouden van goed personeel'* tijdens het positioneren op een nieuwe markt?
6. Hoe kan er gebruik worden gemaakt van de sterkte *'het hebben van een flexibele keuken'* om ervoor te zorgen dat De Harmonie niet teveel last heeft van de bedreiging *'moderne concurrenten'* tijdens het positioneren op een nieuwe markt?

5.2 Verantwoording

De SWOT-analyse is gebaseerd op eigen ervaringen, gesprekken met de werknemers en het oriëntatie document van mijn stage. In dit document is er ook een SWOT van De Harmonie weergegeven en deze is opgesteld toen ik zelf minder volgroeit was met het bedrijf. Die SWOT is als het ware nog gemaakt door een toenmalig buitenstaander en om die reden was het goed om daar ook met een scherp oog naar te kijken.

Er is in de SWOT gekeken naar de organisatie en naar de diensten en producten die geleverd worden. Nu de SWOT weer op een rij staat, kan deze eigenlijk dienen als een soort criterialijstje voor het nieuwe concept; hoe kan De Harmonie zijn huidige sterkten inzetten om het concept te positioneren én hoe kan het de zwakten verbeteren in het nieuwe concept?

Hoofdstuk 6 Onderzoeksresultaten

Om tot bovenstaande en onderstaande resultaten te komen is er zowel gebruik gemaakt van field- als deskresearch. In dit hoofdstuk wordt beschreven welke vormen van onderzoek zijn gebruikt en hoe waardevol de resultaten hiervan zijn.

6.1 Methoden

Om de data te verzamelen is er gebruik gemaakt van verschillende online en offline bronnen (fieldresearch), welke vermeld zijn in bijlage 1 – bronnenlijst. Aan de hand van de fieldresearch zijn de volgende zaken bepaald:

- Op welke potentiële markten kan De Harmonie zich positioneren?
- De interne analyse van De Harmonie (met een toevoeging van deskresearch – gesprekken met personeel)
- De externe analyse (wat is er van invloed op De Harmonie en waar moeten zij rekening mee houden)
- Gebruikte modellen

Daarnaast is er gebruik gemaakt van deskresearch door informele gesprekken aan te gaan met het personeel van De Harmonie, met de insteek van een focusgroep.

Bij dit onderdeel is dus gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Met de focusgroep wilde ik voornamelijk achterhalen waarom de markten goed aan zouden sluiten bij De Harmonie.

Het personeel van De Harmonie kent het bedrijf goed en zij hebben daar dan ook een duidelijke mening over.

Vervolgens is er met hen besproken hoe zij hun voorkeur invulling zouden geven.

De resultaten van de focusgroep zijn niet betrouwbaar, omdat het personeel wellicht niet hun volledige mening willen geven over het bedrijf waar zij werken uit bijvoorbeeld angst en onzekerheid.

Wel betrouwbaar aan dit onderzoek is dat er naar diepere liggende gedachten wordt gevraagd.

Het onderzoek naar de mening van het personeel is wel valide, omdat de focusgroep met meer dan de helft van het personeel is gehouden.

Echter, zij zijn niet representatief voor de gehele doelgroepen.

Ook is er een gebruik gemaakt van een enquête.

Deze enquêtes hadden als doel te onderzoeken wat mensen voor wensen hebben bij bepaalde gelegenheden. Bij de enquête is er nog geen doelgroep gesegmenteerd, omdat het drie markten betreft waarop bijna iedereen zich op een bepaald moment in het leven bevindt.

De enquête is een voorbeeld van kwantitatief onderzoek, want bij deze wordt er puur gekeken naar de feitelijke resultaten.

De cijfers vanuit dit onderzoek zullen een zware rol spelen in de keuze voor een markt.

De resultaten van de enquête zijn betrouwbaar, omdat respondenten deze anoniem hebben ingevuld. Het onderzoek is niet valide. Dit komt doordat mensen de mogelijkheid hebben gehad om aan sommige vragen een eigen invulling te geven, wellicht anders dan het antwoord waarnaar werd gezocht. Daarnaast zijn de enquêtes door gemiddeld 55 personen ingevuld, terwijl de gehele populatie die in verband met deze markten vele malen groter is.

6.2 Resultaten

Hieronder worden de meest belangrijke resultaten uit de enquête en focusgroep beschreven.

Uit de focusgroep met het personeel blijkt voornamelijk dat zij neigen naar een positionering op de markt van de vergaderlocaties of op die van de condoleances.

De 21-locatie wordt direct afgeschreven, omdat veel denken dat hier niet genoeg geld mee te verdienen valt, maar ook omdat het traditie is om dit diner thuis te organiseren.

Daarnaast geven zij aan weinig zin te hebben om te moeten koken en bedienen voor een stel gillende meiden.

De voordelen van de vergaderlocatie luiden voor hen als volgt:

- De gast boven is ook een potentiële restaurantgast
- Vergaderingen vinden vaker plaats
- Er wordt verdiend op zaalhuur

De nadelen van de vergaderlocatie luiden voor hen als volgt:

- De bereidingen van bijvoorbeeld een broodjeslunch zijn saai en onhandig in de keuken
- Er moet vaak extra personeel ingezet worden waardoor de marge verkleind
- Er zijn zo veel mogelijkheden binnen Rotterdam voor bedrijven

De voordelen van de condoleancelocatie luiden voor hen als volgt:

- De investering is kleiner en de marge is hoog
- De keuken kan verder mise-en-place'en en heeft er relatief weinig werk aan
- Er opereren weinig Rotterdamse restaurants op dit gebied

De nadelen van de condoleancelocatie luiden voor hen als volgt:

- De sfeer is niet gezellig
- De gasten associëren je met de dood

Aan de hand van deze resultaten wordt er wederom een afweging gemaakt voor welke markt er gekozen zal worden.

De enquêtes geven aan dat De Harmonie een geschikte locatie is voor een condoleance of vergadering, maar niet voor een 21-diner.

De resultaten zijn terug te vinden in bijlage 6.

Hoofdstuk 7 Strategische oplossingsrichtingen

In dit hoofdstuk wordt de keuze van de basis van het concept omschreven.

Er wordt in dit hoofdstuk dus een markt gekozen waarop De Harmonie zich zal gaan positioneren, waarna er een concept wordt gecreëerd hoe zij dit gaan doen.

7.1 Keuzes & markten

Zoals in hoofdstuk 2 wordt besproken, zijn de strategische oplossingsrichtingen gebaseerd op drie verschillende markten.

Deze drie richtingen zijn:

1. De Harmonie als vergaderlocatie
2. De Harmonie als condoleancelocatie
3. De Harmonie als 21-dinnerlocatie

Deze keuzes worden overwogen aan de hand van de desk- en fieldresearch. Waarbij de trends, de resultaten van de enquête en de sterke kanten van De Harmonie een grote rol spelen.

Om een keuze te kunnen maken worden de voor- en nadelen tegen elkaar afgewogen.

7.2 Voor- en nadelen

De voor- en nadelen worden gebaseerd op aannames en resultaten uit onderzoeken.

Hieronder wordt een opsomming van het belangrijkste voor- en nadeel per markt gegeven:

Vergaderlocatie

Voordeel: De Harmonie beschikt over alle gewenste faciliteiten

Nadeel: Er is al onderzoek gedaan naar deze markt en zonder groot succes

Condoleancelocatie:

Voordeel: De Harmonie heeft weinig tot geen concurrentie op deze markt en kan in veel behoeftes voorzien

Nadeel: Er is niet van te voren een schatting te maken hoeveel condoleances er plaats gaan vinden bij De Harmonie

21-dinnerlocatie:

Voordeel: Het is een heel nieuwe doelgroep, omdat er nu niet veel 21-jarige komen lunchen of dineren bij De Harmonie (5% van de gasten is onder de 21)

Nadeel: Deze leeftijdsklasse heeft minder te besteden

7.3 Gekozen richting

Gekeken naar de DESTEP, de SWOT, fieldresearch en de voor- en nadelen, wordt er gekozen om een concept te creëren rondom de markt: condoleancelocatie.

Deze keuze verandert de centrale vraag in:

“Hoe wordt De Harmonie gepositioneerd op de huidige Rotterdamse markt als condoleancelocatie?”

De voornaamste concrete redenen om voor deze richting te kiezen zijn:

- Omdat het een trend is om de condoleance op een andere locatie dan in de aula van het uitvaartcentrum te organiseren.
- Er weinig concurrentie is vanuit restaurants, omdat in het segment waar De Harmonie zich bevindt, geen enkel restaurant dit concreet aanbiedt
- Vanwege het succes van een condoleance in januari, waarbij 300 gasten aanwezig waren. Deze kwam vanuit het niets, maar de gasten waren achteraf erg tevreden en de familie is van mening dat De Harmonie een groot aandeel heeft gehad in een waardig afscheid

- Omdat de wensen van de respondenten naar aanleiding van de enquête overeenkomen met de mogelijkheden van De Harmonie

Met de Sofie Zaal, Charlotte Zaal en de Sociëteit tot onze beschikking, kan De Harmonie voor verschillende groepen met verschillende wensen een hoop betekenen op het gebied van afscheid nemen van een dierbare, zo weergeven de concrete resultaten van de enquête (hoofdstuk 6).

De redenen dat er niet gekozen is voor De Harmonie als 21-dinnerlocatie zijn:

- De meeste mensen organiseren graag zo'n diner thuis (omdat dit traditie is)
- De budgettering een stuk lager ligt dan de gemiddelde besteding in de zalen en in het restaurant

Een positionering op deze markt zou niet rendabel genoeg zijn en niet genoeg opleveren in zowel bezetting als omzet.

Voor deze scriptie is er ook niet gekozen voor de strategische oplossingsrichting "De Harmonie als vergaderlocatie". De redenen hiervoor zijn:

- De gast geeft te weinig knelpunten weer
- De aanpak voor dit probleem wordt meer een sales dan een communicatieaanpak
- De aanpassingen om de zalen verder te verbeteren zijn al in gang gezet

7.4 Afsluiting

Naar aanleiding van de drie gekozen strategische richtingen is er dus een onderzoek geweest naar de beste keuze.

Vervolgens zijn de drie richtingen gepresenteerd tijdens de GO/NO GO presentatie.

Voorafgaand zijn de richtingen met de opdrachtgever, Marco Somer, besproken en tijdens de presentatie met de scriptiebegeleider, meneer Van Bregt.

Hierbij is gekozen om een tweezijdige positionering in te zetten, met ondersteuning van de familiestrategie, ambassadeurstrategie en co-creatie.

Met deze keuze is de contextfase afgerond. Naar aanleiding van de gekozen richting wordt er in de komende hoofdstukken een concreet concept gecreëerd.

Hoofdstuk 8 Concept

Naar aanleiding van de contextfase, is er in hoofdstuk 7 beschreven welke strategische richting er wordt gekozen. Namelijk; De Harmonie als condoleancelocatie.

Wanneer deze strategische richting samen wordt gevoegd met de hoofdvraag, verandert de hoofdvraag van:

“Op welke markt moet De Harmonie zich positioneren om de bezetting van de zalen te verhogen?”

Naar:

“Op welke manier moet De Harmonie zich positioneren als condoleancelocatie om de bezetting van de zalen te verhogen?”

In de conceptfase wordt er een creatieve vertaling weergegeven van de strategische richting. Omdat de strategische richting in dit geval ook pas de doelgroep en de concurrenten bepaald, zullen deze ook beschreven worden in dit hoofdstuk. Vervolgens zal er worden aangegeven wat het concept inhoudt en welke side-strategieën er gekozen worden om de hoofdstrategie (positioneringsstrategie) te ondersteunen.

Naar aanleiding daarvan wordt de betekenis omschreven die het concept heeft voor de doelgroep en de opdrachtgever. Waar gaat het concept voor zorgen en wat voegt het toe aan het leven van de doelgroep?

Vanzelfsprekend draait tegenwoordig alles om beleving. Er zal van A tot Z worden uitgeschreven welke beleving er wordt gecreëerd bij de doelgroep. Gezien het onderwerp condoleances, is beleving een “gevoelig” punt om te beschrijven en moet hier extra aandacht aan worden besteed.

Uiteindelijk hoort er bij een concept ook vormgeving. Als het concept uiteindelijk gefinetuned is door middel van het testen bij de doelgroep, zal deze door een specialist écht worden vormgegeven. Voor het testen en dit document, wordt er gebruik gemaakt van conceptversie. Deze wordt naar aanleiding van het testen van de MVP's aangepast.

Er wordt ook beschreven welke middelen erin gezet worden om de doelgroep te bereiken. Waarom zouden deze bij het concept passen? En waarom en hoe passen deze bij de organisatie? Het gaat in de middelen om efficiëntie, kosten en de tone of voice.

Het concept wordt getest aan de hand van diepte interviews met de doelgroep. Dit zal in paragraaf worden uitgewerkt.

8.1 Doelgroepen

Dit concept kent vier doelgroepen, welke allemaal om een bepaalde reden zijn gekozen.

In dit onderdeel wordt beschreven wie de doelgroepen zijn en waarom deze van belang zijn voor het concept.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 9 uitgewerkt hoe deze doelgroepen benaderd zullen worden en welke rol zij hebben in het concept.

De doelgroepen waarop het concept zich focust zijn:

- A. Particuliere begrafenisondernemers
- B. Sociëteit de Doelenclub
- C. De Rotterdamse inwoner
- D. Kerken (welke de mogelijkheden hebben voor uitvaartdiensten)

8.1.1 Doelgroep A

Doelgroep A bestaat uit particuliere begrafenisondernemers. Er wordt in het concept gefocust op deze doelgroep, omdat de particuliere begrafenisondernemers zelf niet een crematorium (of iets dergelijks) bezitten en dus geen baat hebben bij een condoleance in een aula.

Er zijn in Rotterdam X aantal begrafenisondernemers en wanneer het concept zich richt op deze groep en hier een partnerschap mee aangaat, bereikt De Harmonie uiteindelijk ook de inwoners van Rotterdam.

Hoe dit partnerschap eruit ziet en hoe deze doelgroep bereikt gaat worden, wordt beschreven in paragraaf X.

8.1.2 Doelgroep B

Het concept zal zich tevens richten op Sociëteit de Doelenclub. Deze sociëteit is de eigenaar van het pand van De Harmonie. Deze club heeft een gemiddelde leeftijd van 74 jaar, terwijl de gemiddelde leeftijd om te sterven voor een vrouw 82,5 jaar is en voor een man 79 jaar.

Dit houdt in dat de leden van de sociëteit helaas veel in aanraking komen met sterfgevallen. Er wordt om twee redenen gekozen voor de sociëteit als doelgroep, namelijk;

1. De Harmonie heeft voor hen veel herinneringen dus wellicht willen zij hun eigen condoleance wel hier houden als ze de mogelijkheden kennen
2. De sociëteit kan geld verdienen wanneer hun ruimte ingezet wordt voor condoleances, waardoor zij wellicht het concept zullen promoten.

Wederom zal het concept zich richten op Rotterdam, nog specifieker, de leden van Sociëteit de Doelenclub. De club bestaat uit ongeveer 300 personen en 60 daarvan bezoeken met regelmaat De Harmonie.

Ook met de sociëteit wordt een partnerschap aangegaan, welke beschreven wordt in paragraaf X.

8.1.3 Doelgroep C

De derde doelgroep zijn de inwoners van Rotterdam. Helaas komt elke inwoner van Rotterdam in aanraking met de dood.

Het is een trend om tegenwoordig zelf de hele begrafenis te regelen zonder een ondernemer in de arm te nemen (Meride, 2016).

Om die reden is het van belang dat deze doelgroep ook apart wordt bereikt. Het is niet mogelijk om van te voren te weten hoeveel personen hiervoor kiezen, dus kan er ook niet concreet gesegmenteerd worden. Hoe deze doelgroep bereikt wordt, wordt uitgelegd in hoofdstuk 9.

8.1.4 Doelgroep D

De vierde doelgroep waar het concept zich op richt zijn de kerken in Rotterdam. Hierbij wordt er gekeken naar kerken die de mogelijkheid aan mensen bieden om hun uitvaart hier te organiseren. Voorbeelden hiervan zijn de Pauluskerk, Arminiuskerk, Het Steiger Kerk & de Laurentius.

Deze doelgroep zal worden benaderd, maar er zal niet zo veel aan relatiebeheer worden gedaan, omdat de kerken vaak te maken hebben met traditionele uitvaarten waar De Harmonie niet binnen past.

8.2 Omschrijving concept

De gekozen strategische richting is vertaald in een concreet concept onder de naam:

“Afscheid nemen in De Harmonie”

Afscheid nemen in De Harmonie is een positioneringsstrategie, waarbij gekozen is voor een tweezijdige positionering. De dienst die wordt aangeboden moet namelijk van waarden zijn voor de consument. De waarde die hieraan verbonden is, is het afscheid nemen van een dierbare. Daar slaat de naam van het concept dan ook op terug. Dit is de zijde van het transformationele positioneren.

Vanzelfsprekend zit er ook een gedeelte informationele positionering in, namelijk de consument ervan overtuigen dat afscheid nemen bij De Harmonie de beste manier is om afscheid te nemen.

De positionering wordt hierbij ondersteund door de fanstrategie. Deze raakt twee doelgroepen, namelijk de inwoners van Rotterdam maar ook de begrafenisondernemers. Er wordt namelijk een diepe relatie aangegaan met beide doelgroepen.

Voor de inwoners van Rotterdam en dus de nabestaande van de overledene is deze relatie wat minder lang, maar wel intens, wat ervoor zal zorgen dat De Harmonie voor deze mensen een plek is waar zij ten allen tijden herinnering zullen hebben liggen.

De fanstrategie zal ingezet moet worden op de begrafenisondernemers, omdat zij uiteindelijk ook ambassadeur worden van De Harmonie. De start van de band wordt ingezet door middel van one-to-one eventmarketing (zie paragraaf 8.2.4 Aftrap concept).

Zoals zojuist benoemd zal er ook door middel van lobbyen, netwerken en persoonlijke contacten voor worden gezorgd dat de begrafenisondernemers ambassadeur worden van De Harmonie (zie x.x Aftrap concept).

De algemene kant van het concept is natuurlijk dat de ruimtes goed benut kunnen worden voor deze gelegenheid en het eten en drinken van kwaliteit is.

Maar zo zal het concept zich niet onderscheiden.

Hieronder zal het concept concreet worden beschreven per onderdeel:

8.2.1 Persoonlijke insteek

Het concept krijgt een persoonlijke insteek om de volgende redenen:

1. Eén van de sterke kanten van De Harmonie zijn hun langdurige relaties met gasten
2. Er is ruimte voor persoonlijke gesprekken door de salesafdeling
3. Het overlijden van een dierbare is iets emotioneels en daar passen simpele communicatielijnen niet echt bij

De Harmonie zal zich gaan positioneren onder de volgende waard propositie:

De condoleancelocatie waar het draait om de om de persoonlijkheid van uw dierbare

Deze persoonlijke touch wordt terugvertaald in de volgende zaken:

- Personal dish of personal drink
De Harmonie zal zich gaan focussen op een bijzondere condoleance waarbij het leven wordt gevierd door middel van het herdenken van de overledene. Om die reden zullen zij nabestaande altijd eerst de mogelijkheid geven om het lievelingsgerecht van de overledene uit te laten serveren. Dit kan in elke vorm en elk soort gerecht zijn. Het gerecht kan en mag variëren van zuurkool tot ganzenlever met brioche. Dit geldt ook voor de grote van het gerecht: amuseformaat of een heel bord vol? Deze insteek gebruiken zorgt ervoor dat het echt om de overledene gaat en deze echt wordt herdacht, want bij wie wordt er nou gedacht aan cake?
- Persoonlijk gesprek
Mochten mensen interesse hebben in De Harmonie voor de condoleance, wordt er vooraf altijd een persoonlijk gesprek ingepland, om de nabestaande een veilig gevoel te geven en kennis te laten maken met De Harmonie én het aanspreekpunt van De Harmonie. Zo wordt er ook direct gewerkt aan de relatie (familiestrategie).

- Tone of Voice
De tone of voice wordt besproken in hoofdstuk 9.1.
- Nazorg
Na de condoleance stuurt De Harmonie nog een kaart en bloemen naar de familie toe. De kaart en bloemen zijn een communicatiemiddel en om die reden wordt dit middel uitgewerkt in hoofdstuk 9.

8.2.2 Partnerschappen

Om het concept tot een succes te maken moeten er drie soorten partnerschappen worden aangegaan.

1. Met particuliere begrafenisondernemers
2. Met Sociëteit De Doelenclub
3. Krijn Verboom voor nazorg-presentje gasten

Het partnerschap met de particuliere begrafenisondernemers werkt als een beloningssysteem. Voor hun klanten zijn zij opzoek naar locaties die excelleren in het organiseren van condoleances. Op dit moment is De Harmonie de enige in haar segment die deze mogelijkheid concreet aan gaat bieden.

Er zijn wel andere aanbieders in andere segmenten (zoals Boathouse Kralingen en het Zalmhuis), maar zij richten zich op een lager segment.

Om de begrafenisondernemers te stimuleren om De Harmonie aan te bevelen wordt er gekozen om hen een percentage commissie aan te bieden.

Dit is voor hen eigenlijk een extra, omdat zij al geld verdienen aan het organiseren van de uitvaart. Er wordt van deze extra dus aangenomen dat het de begrafenisondernemers stimuleert.

Het eerste voorstel is om dit te doen op basis van 5 % commissie. Er wordt voor dit bedrag gekozen, omdat dit het bedrag is wat ook gevraagd wordt door Worldmeetings voor het factureren van de rekening en het doorsturen van de offerte.

Het partnerschap met de Doelenclub ligt wat gecompliceerder.

Op dit moment moet De Harmonie € 365,00 afdragen aan de Doelenclub wanneer zij gebruik maken van de sociëteits-ruimte. Dit is een vrij hoog bedrag en naar aanleiding van het salesonderzoek met betrekking tot verhuur van de zalen, blijkt dat de reden voor annulering van reserveringen in de sociëteit 85% van de tijd komt door de hoge zaalhuur.

De Sociëteit moet er dus van overtuigd worden dat zij deze zaalhuur niet moeten vragen aan De Harmonie.

Vanzelfsprekend willen zij in ruil voor het gebruik van hun ruimte wel geld zien.

Om die reden wordt hen ook een commissie aangeboden van 5%. Vanzelfsprekend wordt deze commissie doorberekend in de prijzen die aangeboden worden aan de gast, zodat het De Harmonie niks kost wanneer gasten gebruik maken van de Sociëteit.

Enkel de btw die afgedragen moet worden over de producten, welke verschilt van het afdragen wanneer het zaalhuur betreft.

Om die reden wordt de commissie in alle condoleances doorberekend, ook als de condoleance plaatsvindt in de Sofie Zaal.

Het partnerschap met Krijn Verboom betreft een nieuwe toevoeging aan het huidige partnerschap. Via hen zullen de presentjes voor de nazorg geregeld worden. De keuze om Krijn Verboom kleine bloemstukjes te laten maken, is omdat zij zo'n onderdeel zijn van De Harmonie, vanwege de sfeer die hun bloemen geven, dat zij het beste De Harmonie uitspreken bij het versturen van zo'n bloemstuk.

8.2.3 Meerwaarde Charlotte Zaal

De Charlotte Zaal is de kleinste zaal van De Harmonie (maximaal 16 personen) en dit zorgt ervoor dat deze ruimte niet geschikt is voor een condoleance.

Waar deze ruimte wél geschikt voor is, is voor een besloten diner.

Gezinnen/families sluiten vaak de emotionele dag af door middel van gezamenlijk eten.

De Harmonie zal om die reden een arrangement ontwikkelen waar de familie gebruik van kan maken om zo de dag met elkaar af te sluiten.

Door dit arrangement aan te bieden aan families, zal de Charlotte Zaal ook actief betrokken worden in het plan om de bezetting van de zalen te verhogen.

Het tweede voordeel van dit arrangement is dat De Harmonie laat zien dat zij een totaalpakket aan kunnen bieden, net als zij nu met bruiloften doen.

8.2.4 Aftrap concept

Om direct top of mind te worden bij de A-doelgroep wordt er gekozen voor een persoonlijke aftrap van het concept. De planning van de aftrap wordt weergegeven in x.x.

De aftrap zal er als volgt uit zien:

Er wordt een concrete lijst opgesteld van particuliere begrafenisondernemers uit Rotterdam. Deze vormt de database.

Naar deze personen wordt een persoonlijke uitnodiging gestuurd (zie prototype Bx) waarin zij uitgenodigd worden voor een presentatie bij De Harmonie. Er worden 25 personen uitgenodigd en zij mogen een collega meenemen indien zij dit wensen. Er wordt gevraagd dit van te voren door te geven aan De Harmonie.

Deze presentatie betreft de lancering van het nieuwe concept.

Op deze ochtend / middag worden de mogelijkheden bij De Harmonie gepresenteerd, is er een rondleiding door de ruimtes en worden er verschillende hapjes en drankjes geserveerd.

Aan het einde van de middag krijgen de begrafenisondernemers een informatiemap mee met daarin een brochure voor de nabestaande (zie prototype X), brochure met prijzen voor hunzelf en daarnaast krijgen zij twee friandises van De Harmonie en een bloemstukje van Krijn Verboom mee.

Deze middag heeft de volgende doelstellingen:

- Begrafenisondernemers enthousiasmeren over De Harmonie
- Begrafenisondernemers kennis laten maken met de organisatie
- Begrafenisondernemers kennis laten maken met de mogelijkheden en kwaliteiten
- Begrafenisondernemers informatie verschaffen en het reilen en zeilen laten zien binnen de organisatie
- Zorgen dat de begrafenisondernemers een gezicht hebben bij het aanspreekpunt van De Harmonie

Na deze middag wordt er vanzelfsprekend nog een mail verstuurd naar de begrafenisondernemers met daarin de vraag voor feedback en met de vraag of zij partner willen worden van De Harmonie.

Mocht het antwoord op de laatste vraag "ja" zijn, dan wordt er een afspraak ingepland om het contract te ondertekenen en meer brochures af te leveren.

De aftrap van dit concept is de eerste stap naar een langdurige relatie met doelgroep A.

In de volgende hoofdstukken zal er worden beschreven wat voor betekenis dit concept heeft, welke belevenis er bij dit concept hoort, welke concrete middelen ervoor dit concept worden ongezet en hoe dit wordt vormgegeven.

8.4 Doelen concept

Naar aanleiding van de doelstellingen van de opdrachtgever, zijn er voor het concept ook een aantal doelstellingen geformuleerd, welke overlegd zijn met de opdrachtgever.

Deze worden hieronder beschreven:

- In het eerste half jaar gemiddeld 5 condoleances per maand organiseren (ervan uitgaande dat de gemiddelde opkomst 100 personen is)
- De Sociëteit geen zaalhuur meer laten rekenen, maar in plaats daarvan 5% commissie over de partijen in hun ruimte (moet geregeld zijn voor eind juli)
- Minimaal 10 contracten hebben gesloten met particuliere begrafenisondernemers in Rotterdam tussen september en februari
- Minimaal 4 leads in het eerste half jaar door middel van traffic via de webpagina

8.3 Betekenisgeving

De betekenis achter *afscheid nemen in De Harmonie* is dat doelgroep B&C afscheid kunnen nemen van hun dierbare met kwaliteit.

Er hoeft geen kleffe cake meer gegeten te worden en de vieze koffie uit kannen kan ook blijven staan. De Harmonie biedt de mogelijkheid om te kunnen genieten van heerlijke dranken en bites terwijl de condoleances in ontvangst worden genomen. Zo kan het leven echt gevierd worden.

De betekenisgeving voor doelgroep A is dat zij hun klanten een totaal en luxe pakket kunnen aanbieden. Daarnaast verdienen zij ook geld aan hun klanten te plaatsen bij De Harmonie.

Het doel voor de organisatie is de bezetting van de zalen verhogen, zoals al eerder uitgelegd.

8.4 Beleving

De beleving van het concept valt eigenlijk te omschrijven als *warme deken*. Door het warme-deken-gevoel wat het concept moet uitstralen, moeten mensen ervan overtuigd raken dat De Harmonie de beste plaats is om de condoleance te organiseren.

Dezelfde beleving moet worden ontwikkelt bij doelgroep A. Zij moeten het fijn vinden om met De Harmonie samen te werken, zodat zij dit gevoel ook over kunnen dragen aan hun klanten.

Vervolgens moet het warme-deken-gevoel ook overgedragen worden tijdens de condoleance. Om ervoor te zorgen dat De Harmonie een plek wordt en blijft voor de gast met mooie herinnering aan hun dierbare.

8.5 Uiterlijk

Het uiterlijk van het concept moet zo worden vormgegeven dat het past binnen De Harmonie, maar ook binnen menig concept van de particuliere begrafenisondernemers.

Om die reden wordt er gekozen voor de kleur antracietgrijs. Deze kleur brengt rust en straalt professionaliteit uit.

De foto's daarentegen worden zo kleurrijk en natuurlijk mogelijk gehouden om wel weer de doelstelling 'het vieren van het leven' weer te geven.

8.6 Middelenmix

In de middelenmix worden alle middelen benoemd die worden ingezet tussen juni en oktober om het concept over te brengen naar de doelgroep, waarbij vooral doelgroep A een grote rol speelt. Voor dat de middelen worden uitgewerkt, wordt eerst de tone-of-voice aangegeven in 8.6.1. In bijlage 8, 9 & 10 zijn de prototypes weergegeven van de middelen.

8.6.1 Tone-of-voice

De tone-of-voice is de stijl waarin De Harmonie gaat communiceren richting de doelgroep. Deze zal erg persoonlijk zijn en laten doorschemeren dat de dood niet altijd slecht is, maar juist ook een viering van het leven kan zijn. De toon blijft wel formeel, omdat er via doelgroep A bij doelgroep C terecht wordt gekomen en er mag worden aangenomen dat deze mensen wat ouder zijn. Daarnaast past de formele, maar persoonlijke toon, bij De Harmonie in zijn algemeen.

8.6.2 Middelen

Hieronder worden de in te zetten middelen weergegeven. Elk middel heeft zijn eigen doel en versterkt vervolgens weer het andere middel. Tevens wordt er bij elk middel aangegeven of het een paid, owned of earned middel betreft.

Brochure

De brochure wordt ingezet bij Doelgroep A, B, C & D. Het is van belang dat doelgroep A altijd in bezit is van deze brochure, zodat zij de informatie door kunnen geven aan doelgroep C. De brochure geeft informatie over de mogelijkheden en de ruimtes bij De Harmonie en is voornamelijk bedoeld om mensen alvast een indruk te geven van de sfeer. Het prototype van de brochure is terug te vinden achter in dit document. De brochure is een voorbeeld van een owned en paid middel. De teksten zijn van de organisatie zelf, maar de vormgeving zal uit handen worden gegeven.

Website

Er is gekozen om een webpagina te ontwikkelen voor het onderwerp condoleances naar aanleiding van het testen onder de doelgroepen. Het werkt volgens hen beter wanneer er een aparte webpagina over het onderwerp is, zodat de informatie makkelijk vindbaar is en de druk van het onderwerp condoleance wordt afgehaald. Ook de website is een voorbeeld van paid en owned. Wederom zijn de teksten in eigen beheer, maar wordt de vormgeving uitbesteed.

Google advertisement

In september zal er 150 euro worden geïnvesteerd in Google Advertisement. Dit zal worden ingezet om mensen naar onze webpagina te leiden en dus kenbaar te maken dat wij vanaf heden ook condoleances organiseren en hier onze expertise van maken. Eigenlijk is dit een test, om zo te kunnen bekijken wat het inlevert. De voortgang zal dan ook gemonitord worden en de advertisement zal ontwikkelt blijven worden gedurende de periode van het budget.

Aan de hand van de resultaten die de investering in GA hebben opgeleverd, zal er worden besloten of er nog meer budget hiervoor vrij gemaakt zal worden. Dan zal er ook worden besloten of dit per week, per maand of per kwartaal zal gebeuren.

Gericht op de condoleancelocaties zal dit vermoedelijk per maand gaan gebeuren, omdat er geen periode is waarin meer of minder mensen dood zullen gaan.

Google Advertising is een voorbeeld van een paid middel.

Uitnodiging

De uitnodiging zal een middel zijn om doelgroep A te bereiken en uit te nodigen voor de aftrap van het concept. Dit zal dus een middel zijn om éénmaal in te zetten, mits het een groot succes is.

Wellicht wordt er dan voor gekozen in de evaluatie in oktober om nogmaals zo'n dag te organiseren.

De uitnodiging is terug te vinden in bijlage 10.

De uitnodiging is een voorbeeld van een owned middel. Deze wordt door De Harmonie zelf ontworpen en gedrukt.

Direct sales & Aftersales

De directsales, dus het persoonlijk contacten van doelgroep A, is een middel om mensen ervan te overtuigen dat De Harmonie de beste keuze is om aan te bevelen aan hun klanten. Vervolgens vindt de aftrap van het concept plaats waarna er aftersales gedaan zal worden om feedback in ontvangst te nemen en eventueel afspraken te maken over een samenwerkingscontract.

8.7 Accountability

Accountability is de verplichting om persoonlijke verantwoordelijkheid te nemen voor besluiten en acties en overeengekomen resultaten transparant te maken, binnen de rol die iemand binnen een organisatie vervult en daarbij alle positieve en negatieve consequenties volledig te aanvaarden.² In het geval van het bovenstaande concept is de sales- en communicatieafdeling accountable voor de resultaten van het concept.

De afdeling bestaat uit één werknemer, ikzelf namelijk, dus het is van noodzakelijk belang dat ik mensen responsible maak voor bepaalde taken.

Het concept blijft over het algemeen in mijn beheer, maar op de aftrap-dag van het concept worden er bepaalde taken gedelegeerd.

Lisette – maitre De Harmonie

Lisette wordt op deze dag verantwoordelijk gesteld voor de inrichting van de ruimtes, het klaarzetten van de dranken en het aansturen van het bedienend personeel.

Jos van Hengel – Keukenchef

Jos wordt op deze dag verantwoordelijk gesteld voor de kwaliteit van het eten en het op tijd klaar hebben van het eten.

Haalbaarheid

Bij accountability wordt er ook gekeken naar de haalbaarheid van het concept.

Wanneer het tijdspad (zie hieronder) wordt aangehouden en er actief geïnvesteerd wordt in het nieuwe concept, is het concept haalbaar.

Er zijn wel een aantal onzekere factoren, omdat het niet zeker is hoeveel personen er reageren op de uitnodiging en daadwerkelijk op komen dagen.

Er wordt vanuit gegaan dat er 25 personen aanwezig zullen zijn op zijn minst.

² <https://scaleupcompany.com/accountability-en-responsibility/>

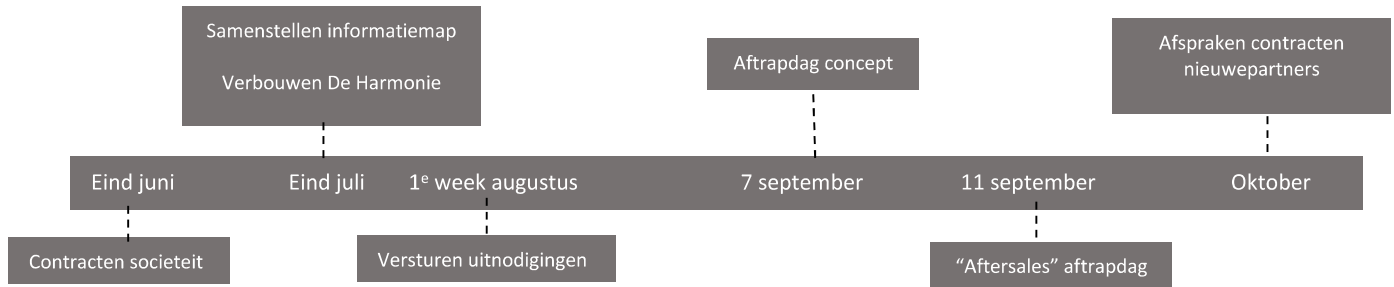
Vervolgens aan de hand van het aantal gevestigde partnerschappen dat op deze dag gesloten wordt, kan de meetbaarheid bepaald worden.
Het aantal contracten geeft aan hoe geslaagd het concept is.

8.8 Tijdspad

Voor het concept en de middelenmix is er een concrete planning gemaakt.

De planning slaat voornamelijk terug op de opstart van het concept, omdat dit de tijd is waarbij De Harmonie als condoleancelocatie top of mind probeert te worden.

Het tijdspad wordt hieronder weergegeven:



Er wordt gekozen om eind juni de contracten met de sociëteit over de samenwerking op te stellen, omdat dit geregeld moet worden voor de verbouwing.

Er wordt gekozen om de informatiemap samen te stellen eind juli, omdat dit dan tegelijk loopt met het bestellen, bewerken en bedrukken van de brochures voor het nieuwe restaurant, de zalen als vergaderlocatie en de bruiloften.

Het versturen van de uitnodigingen gebeurt in de 1^e week van augustus, omdat er dan meer dan genoeg tijd is voor genodigde om te reageren.

De aftrapdag wordt gehouden op 7 september, omdat er dan zekerheid is dat de verbouwing voorbij is.

Tevens valt 7 september op donderdag en dan is er zo goed als zeker geen partij in de sociëteit, dus kan deze gebruikt worden.

Er wordt met de "aftersales" begonnen op 11 september, zodat de bezoekers de informatie goed hebben kunnen laten bezinken voordat er vragen aan hen gesteld worden.

Tevens valt 11 september op maandag en dan worden altijd de aftersales gedaan.

Er worden dan vanaf oktober gesprekken ingepland op locatie voor de contracten bij de nieuwe partners, omdat er in september naar verwachting weinig tijd is, in verband met het nieuwe restaurant.

De gesprekken inplannen vanaf oktober zorgt ervoor dat er ook duidelijke structuur in de afspraken gebracht kan worden en de tijd goed verdeeld kan worden.

Vanzelfsprekend dient erin na oktober ook nog actief met het concept aan de slag gegaan te worden. Hoe dat wordt gedaan, wordt beschreven in hoofdstuk toekomst concept.

Hoofdstuk 9 Content

Bij een concept hoort vanzelfsprekend content. In deze fase wordt bepaald via welke middelen het concept zal worden overgebracht. De eerste stap naar het bepalen van de middelen en in de insteek van de communicatie, is het testen van minimum viable products (hierna te noemen MVP). Een MVP is een uitgewerkt onderdeel van een concept waar twee kanten mee op kan worden gegaan. Door dit te testen kan ervoor worden gezorgd dat een concept beter wordt ingericht aan de hand van de mening van de doelgroepen.

Bij het testen van een MVP wordt er constant maar een korte introductie gegeven, zodat er vanuit de tester zo min mogelijk sturing richting de testpersonen plaats vindt. Dit zorgt ervoor dat de gene die worden getest zo makkelijk en veel mogelijk over hun eigen gevoel kunnen praten en er zo gemakkelijker de gedachte gang van de doelgroep wordt weergegeven.

Dit helpt erbij om de middelen zo aan te scherpen dat ze bij de doelgroep aan zullen slaan.

Vanzelfsprekend zorgen deze testen voor inzichten. Aan de hand van deze testen zal uiteindelijk een prototype ontstaan. In dit geval wordt er een prototype brochure, websitepagina en uitnodiging (zieHX) gemaakt aan de hand van de inzichten van de MVP's.

Er is voor elke MVP gekozen voor AB-testing met daarbij vraag naar onderbouwing en uitleg.

Normaliter wordt AB-testing voornamelijk gebruikt voor websites en applicaties.

In dit geval is er dus een eigen draai gegeven aan deze vorm van testing.

De visuele voorbeelden zijn terug te vinden in bijlage 10.

De MVP's zijn getest onder de volgende groepen:

Eén particuliere begrafenisondernemer

Eén uitvaartbegeleider van de Pauluskerk

Twee leden van de Sociëteit

5 bewoners van Rotterdam uit verschillende streken met verschillende leeftijden.

Elk van de testpersonen is bekend met De Harmonie.

Uit het testen van de MVP's ontwikkelt zich uiteindelijk een X aantal prototypes.

In dit geval zullen er 3 prototypes ontstaan; een brochure voor de nabestaande, een webpagina over De Harmonie als condoleancelocatie en de uitnodiging voor de aftrap van het concept.

9.1 MVP 1 – Insteek communicatie

Dat de dood niet het meest leuke onderwerp is om over te praten, is voor iedereen een algemeen bekend feit. Maar anderzijds kan het leven dat iemand voor de dood had erg leuk geweest zijn. Om die reden is er een MVP ontwikkelt die terugslaat op de insteek van de communicatie richting de nabestaande en in de communicatie, namelijk: *het vieren van het leven of rouwen om de dood*

Elk van de testpersonen vindt dat het leven gevierd zou moeten worden. De meest opvallende redenen hiervan, zullen hieronder worden opgesomd:

- De dood is maar zo'n klein onderdeel van het leven dat het zonde is om er te lang stil bij te staan.
- De nabestaande nemen afscheid van een geliefde en zij hebben recht om het leven te vieren dat hij of zij heeft geleefd met hen.
- Alle testpersonen geven aan dat zij niet willen dat er om hen wordt getreurd, maar dat er wordt gevierd hun leuk hun leven was.

De begrafenisondernemer en de uitvaartleider gaven beiden aan dat het van belang is om de communicatie niet te veel te richten op het vieren van het leven, omdat veel oudere mensen nog wel de behoefte hebben om te rouwen om de dood.

Er wordt dus voor gekozen om de communicatie zo in te richten dat er in de brochure en website een “vrolijke” boventoon in zit, maar dat wanneer iemand wel echt rouwt om de dood, de teksten niet afstoten.

9.2 MVP2 – Food & beverage

Bij de test van de tweede MVP draait het om de keuze van food & beverage. De Harmonie is vanzelfsprekend een restaurant dus het idee is vanaf moment één om in het concept eten een grotere rol te laten spelen. De vraag is natuurlijk of dit ook echt is wat de doelgroep wilt.

Om die reden hebben de testpersonen de keuze gekregen tussen de volgende twee opties:

1. Het serveren van een personal dish or drink (denk aan lievelingsgerecht overledene)
2. Het serveren van de standaard f&b tijdens een begrafenis (cake, roze koeken, thee en koffie)

Ook hier waren de testpersonen het unaniem over eens: personal dish or drink. Hieronder volgt een opsomming van de argumenten:

- Je herdenkt een dierbare, dus tenzij hij of zij gek was op cake, zie ik geen goede reden om cake te serveren
- De Harmonie is een restaurant, dus waarom zou je geen gebruik maken van de kwaliteiten van dit bedrijf als je toch al hier de condoleance organiseert
- Eten en drinken is één van de beste manieren om iemand te herdenken
- Ander eten en drinken dan cake en koffie geeft ook meer feest aan het herdenken

Er werd hen als gevolg hierop gevraagd wat zo’n gerecht volgens hen dan zou mogen kosten. De testpersonen gaven de volgende antwoorden:

- Rond de 15 euro per persoon
- 7 euro per persoon
- 12 euro per persoon
- 10 – 15 euro per persoon
- 10 euro per persoon
- 20 euro per persoon
- 5 euro per persoon (geen grote gerechten)
- 15 – 20 euro per persoon

Bij De Harmonie kost één gerecht van de menukaart € 15,00 per gerecht. De bovengenoemde prijzen liggen hier in de buurt waardoor er kan worden aangenomen dat het mogelijk is om deze gerechten te serveren.

9.3 MVP3 – Onlinecommunicatie

De derde MVP betreft het communiceren online. Er is gekozen om in eerste instantie enkel via de website te communiceren, omdat er via de website een duidelijke scheiding gemaakt kan worden, terwijl er op Facebook verschillende onderwerpen door elkaar zouden komen. Op dit moment wordt de Facebookpagina voornamelijk gebruikt voor berichten over het restaurant in het algemeen, de Chef en speciale evenementen.

Tijdens deze MVP-test werden de testpersonen voor de volgende keuze gesteld:

1. Een webpagina apart met informatie over de condoleance.
Eerst enkel afbeeldingen (De Harmonie, ruimtes, partners) om vervolgens achter deze

afbeeldingen meer informatie te vinden over deze onderwerpen en eigenlijk zo veel informatie verschaft te krijgen.

2. Een kleine vermelding bij de zalen in het algemeen met een korte tekst en één foto.

Er was één persoon die ervoor zou kiezen om een korte vermelding op de website te zetten, omdat zij van mening is dat een condoleance iets is waar mensen niet over willen nadenken zolang het niet aan de orde is.

Juist een ander testpersoon is van mening dat het een aparte pagina zou moeten krijgen, zodat mensen die niet geïnteresseerd zijn het gewoon kunnen ontwijken.

Daarnaast hebben de andere testpersonen de volgende meningen:

- Wanneer er een aparte webpagina voor wordt ontwikkeld, is de pagina makkelijker te vinden. Mensen willen tegenwoordig snel vinden wat zij zoeken en volgens haar helpt daar het ontwikkelen van een aparte pagina bij.
- Dood gaan hoort bij het leven, net als bijvoorbeeld trouwen, dus waarom zou daar niet evenveel informatie over worden aangeboden.
- Een aparte webpagina laat zien dat het restaurant er echt voor openstaat en dit onderwerp hoog in het vaandel heeft staan, terwijl een korte vermelding zou doen lijken alsof het bijzaak is voor het restaurant. Niemand wil dat een condoleance een bijzaak is.
- Je kunt met een aparte webpagina veel duidelijker maken wat de betekenis is voor het bedrijf

Er wordt dus gekozen voor een aparte webpagina voor de onlinecommunicatie.

Het prototype van de webpagina is terug te vinden in bijlage 9.

9.4 MVP4 – Top of Mind

De laatste MVP heeft betrekking op de bekendheid creëren onder de A-doelgroep: (particuliere) begrafenisondernemers. Aan de testpersonen is gevraagd hoe zij denken dat deze mensen het best te informeren zijn over De Harmonie.

Zij werden hierbij voor de volgende keuze gesteld:

1. Op een beurs (bijvoorbeeld de uitvaartbeurs 'Hoe en wat rondom afscheid')
2. Een middag in De Harmonie organiseren waarbij particuliere begrafenisondernemers uit Rotterdam worden uitgenodigd en worden verwelkomd en de mogelijkheden bij De Harmonie life te zien krijgen.

Van de negen testpersonen zijn er twee van mening dat de beurs de beste manier is. Hun argumentatie hiervoor is:

- Het bereik is enorm op een beurs
- Dit is de eerste stap om lijnen te leggen met begrafenisondernemers (zodat vervolgens een uitnodiging voor zo'n middag aanslaat)

De overige testpersonen hebben de volgende opinies:

- Een middag organiseren op De Harmonie, omdat de bezoekers dan alleen aandacht hebben voor jou, terwijl er op de beurs heel veel indrukken op hun af komen
- Het is makkelijker om in eigen huis indruk te maken op iemand dan op zo'n grote beurs waarop de inrichting veel onpersoonlijker is.
- Op De Harmonie zelf is het mogelijk om verschillende opstellingen te laten zien, verschillende hapjes te laten proeven en verschillende faciliteiten te tonen. Dit kan op een beurs niet.

- Het is leuk om persoonlijk uitgenodigd te worden, want dan heb je het idee dat de host persoonlijk aan je heeft gedacht.
- Er is veel uitgebreider contact tijdens zo'n middag dan tijdens een beurs, want daar wordt iedereen overspoeld met brochures en informatie.

Er wordt gekozen voor de mening voor de meerderheid van de testpersonen. Er wordt hiervoor gekozen, omdat een beurs standaard tussen de € 125,00 en € 200,00 kost voor een standplaats. Van tevoren is er geen grip op wie er bereikt zullen worden, omdat er niet bekend is wie er precies zullen zijn.

Tijdens een middag kan er precies gekozen worden wie er bereikt zullen worden (of in ieder geval uitgenodigd) en daarmee valt er ook meteen te meten wat de response op zo'n uitnodiging is. In het tijdspad in hoofdstuk 8.8 is terug te vinden wanneer deze dag georganiseerd zal worden.

9.5 Overige tips vanuit testen MVP's

Tijdens de gesprekken met de experts en de doelgroep zijn er nog wat andere aanbevelingen en tips naar voren gekomen. Hieronder worden de belangrijkste op een rijtje gezet:

- Gebruik website Remember me
Veel mensen die bezig zijn met het organiseren van de begrafenis gebruiken deze website om informatie te winnen (Bron: Sereen Uitvaart – Petra Verschoor)
- Zorg dat er een apart telefoonnummer is voor het organiseren van condoleances, welke dag en nacht bereikbaar is
Een condoleance is bijna even veel regelwerk als een bruiloft en er gaat ook ongeveer evenveel geld in om. Echter, het grote verschil is dat de ene in vijf dagen geregeld moet worden en de ander in soms een jaar. Potentiele gasten hebben dus niet de tijd om te wachten tot jij kunt kijken wat eventueel mogelijk is. Er moet snel gehandeld worden. (Bron: Sereen Uitvaart – Petra Verschoor)
- Communicatie personeel – gast
Spreek met het personeel af dat zij zich richten op het serveren van food & beverage, maar niet zozeer op het entertainen. Mensen komen in dit geval niet naar De Harmonie om een gezellige dag te hebben, maar juist om met hun dierbare het één en ander af te sluiten. (Bron: Sereen Uitvaart – Petra Verschoor)
- Het benaderen van kerken
Kerken houden zich vast aan traditionele gewoontes en cateren vaak de condoleance zelf na een dienst. Deze doelgroep zal moeilijker te bereiken zijn, omdat zij niet meegaan in de trends. (Bron: Erica – Pauluskerk)

Vanzelfsprekend worden deze opmerkingen ook mee genomen in de aanbevelingen aan de organisatie.

9.6 Prototype

Een prototype is een vroeg model van een product. In dit geval zijn de prototypes ontwikkelt vanuit de testrondes van de MVP's en vertaald in drie van de middelen.

Er is gekozen om de brochure, webpagina en uitnodiging te visualiseren, omdat deze de meeste sfeer meegeven. De organisatie zal hierover hun mening geven en naar aanleiding daarvan zal de rest van de middelen ook worden vormgegeven.

In bijlage 8,9 & 10 zijn de prototypes terug te vinden.

Hoofdstuk 10 Kostenoverzicht concept

Vanzelfsprekend zitten er kosten verbonden aan het ontwikkelen van een nieuw concept.

Om die reden wordt hieronder een overzicht weergegeven van de concrete kosten van de middelen en van de aftrapdag.

Middelen

Product	Bron	Prijs
Bloemen	Krijn Verboom	€ 4,50 per stuk
Vormgeving brochure	ARENSA DESIGN	€ 12,00 per pagina
Vormgeving website	Nog onbekend	€ 300,00 (begroot)
Brochures	Drukzo	€ 0,59 per stuk
Informatiemappen	Drukzo	€ 1,50 per stuk
Banquetingboeken	Drukzo	€ 2,30 per stuk
Arrangementpagina	Harmonie	€ 0,20 per stuk
Google Adwords try-out	Google	€ 150,00 eerste keer

Aftrap-dag

Product	Prijs	Aantal	Totaal
Personeelskosten	€ 25,00 <i>Per uur per persoon</i>	15	€ 375,00
Uitnodigingen drukken	€ 0,20	25	€ 5,00
Postzegel	€ 0,73	25	€ 18,25
Enveloppen	€ 0,10	25	€ 2,50
Informatiemappen	€ 1,50	40	€ 60,00
Brochures	€ 0,59	40	€ 23,60
Banquetingboeken	€ 2,30	40	€ 92,00
Arrangement lijst	€ 0,25	40	€ 10,00
Give away	€ 4,50	40	€ 180,00
Aangeboden food & beverage	€ 15,00	40	€ 600,00
Totaal			€ 1366,35

Hoofdstuk 11 Toekomstvisie

Naar aanleiding van het doorlopen van de drie fases van deze scriptie, kan er worden vastgesteld dat het noodzakelijk is om dit concept in oktober nogmaals onder de loep te nemen.

Voor nu is het concept nogal gericht op doelgroep A, de particuliere begrafenisondernemers uit Rotterdam, omdat zij ons middel worden om doelgroep C te bereiken.

Mocht het concept goed bij hun aanslaan, wordt er meer gefocust op doelgroep D.

Daarnaast wordt er dus bepaald in oktober in hoeverre er door wordt gegaan met Google Advertisement.

De voortgang van het concept zal worden getest aan de hand van de aftersales van de aftrap-dag van het concept en door middel van gesprekken met de leidinggevende binnen De Harmonie (Marco Somer, Jos van Hengel, Lisette de Wijs).

Bijlage 1 Bronnenlijst

- ADFO GROEP. (2014). Het strategisch communicatieframe. In B. v. Korver, *Praktische methode voor strategie ontwikkeling* (pp. 18 - 22). Amsterdam: Adfo Groep BV.
- Admin. (2013, maart 29). *7s model McKinsey*. Opgehaald van managementgoeroes.nl: <https://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/7s-model/>
- Bugter, B. (2008, juni 6). *Hoe raak je je doelgroep(en) nou écht?* Opgehaald van frankwatching.nl: <https://www.frankwatching.com/archive/2008/06/06/hoe-raak-je-je-doelgroepen-nou-echt/>
- Centraal Bureau Statistiek. (2017). *Bevolkingstrends*. Opgehaald van www.cbs.nl: <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatschappij/bevolking/bevolkingstrends>
- Cisco (Regisseur). (2016). *Digital Building Solution* [Film].
- Creativecreation. (Onbekend). *7s Model (McKinsey)*. Opgehaald van 7smodel.nl: <http://7smodel.nl/>
- Instituut Communicatie. (2014). Reader context van de Communicatieve Organisatie. Rotterdam: POD.
- Kalf, J. (2015, mei 21). *Politieke ontwikkelingen in Europa*. Opgehaald van economie.rabobank.nl: <https://economie.rabobank.com/publicaties/2015/mei/politieke-ontwikkelingen-in-europa/>
- KNMI. (2015). *Klimaatverandering, schommeling of trend*. Opgehaald van knmi.nl: <https://www.knmi.nl/kennis-en-datacentrum/achtergrond/klimaatverandering-schommeling-of-trend>
- Koffijberg, S. (2013). *De uitvaartkrant*. Opgehaald van deuitvaartkrant.nl: <http://www.deuitvaartkrant.nl/images/DeUitvaartkrant-2013.pdf>
- Kroezen, M. (2015, maart 10). *Afscheid op eigen wijze*. Opgehaald van alfineuitvaarten.nl: <https://www.alfineuitvaarten.nl/vijf-trends-de-uitvaart/>
- Limburg, E. (2011, september 27). *H6 Floor en van Raaij/Marketingcommunicatie-doelgroepen: segmentatie*. Opgehaald van <https://emmalimburg.files.wordpress.com/2011/09/floor-en-van-raaij.pdf>
- Masurel, B. B. (2017). Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. In B. B. Masurel, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen* (pp. 12 - 29). Groningen: Noordhoff Uitgevers .
- Meride. (2016). *Condoleren*. Opgehaald van [meride.nl](http://www.meride.nl): <http://www.meride.nl/steun-krijgen-en-geven/condoleren/>
- Michels, W. (2013). *Communicatie Strategie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers .
- Onbekend. (2016). *Gemiddelde leeftijd overlijden*. Opgehaald van Gemiddeldgezien.nl.
- Onbekend. (Onbekend). *Betrouwbaar meten van menselijk gedrag*. Opgehaald van discfactor.nl: <https://www.discfactor.nl/kracht-disc/>

- Poerstamper, R.-J. (2017). *Demografische veranderingen*. Opgehaald van [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl/nl/themas/megatrends/demografie.html): <http://www.pwc.nl/nl/themas/megatrends/demografie.html>
- Putten, M. W. (2003, september 14). *Begraven worden in een andere gemeente*. Opgehaald van [uitvaart.nl](https://www.uitvaart.nl/juridisch/begraven/overig-begraven-begraafplaats/begraven-worden-in-een-andere-gemeente-eibergen/2474/2474): <https://www.uitvaart.nl/juridisch/begraven/overig-begraven-begraafplaats/begraven-worden-in-een-andere-gemeente-eibergen/2474/2474>
- Rabobank. (2016.2017). *Horeca en recreatie*. Opgehaald van [rabobank.nl](https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Horeca_en_Recreatie): https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Horeca_en_Recreatie
- Redactie Customertalk. (2016, december 13). *Trends en ontwikkelingen 2017: de technologie*. Opgehaald van [customertalk.nl](https://www.customertalk.nl/nieuws/trends-en-ontwikkelingen-2017-de-technologie/): <https://www.customertalk.nl/nieuws/trends-en-ontwikkelingen-2017-de-technologie/>
- Stegeman, H. (2016, Maart 31). *Megatrend 1 - Demografie: groeiend, vergrijzend en samenscholend*. Opgehaald van [www.economie.rabobank.com](https://economie.rabobank.com/publicaties/2016/maart/megatrend-1---demografie-groeiend-vergrijzend-en-samenscholend/): <https://economie.rabobank.com/publicaties/2016/maart/megatrend-1---demografie-groeiend-vergrijzend-en-samenscholend/>
- Uitvaartbeurs Agenda. (2017). *Evenementen*. Opgehaald van [www.uitvaartbeursagenda.nl](http://www.uitvaartbeursagenda.nl/a/): <http://www.uitvaartbeursagenda.nl/a/>
- Verschoor, S. v. (2017). Sereen Uitvaart. *Sereen Uitvaartbegeleiding MAGAZINE*, pp. 3-48.
- Vinkenvleugel, S. (2017, mei 1). *'Crematie eigen moeder was eyeopenen dat uitvaart anders moet'*. Opgehaald van [rtvdrenthe.nl](http://www.rtvdrenthe.nl/nieuws/121291/Crematie-eigen-moeder-was-eyeopener-dat-uitvaart-anders-moet): <http://www.rtvdrenthe.nl/nieuws/121291/Crematie-eigen-moeder-was-eyeopener-dat-uitvaart-anders-moet>
- ZorgNA. (2017). *Over condoleren*. Opgehaald van [Memori](https://www.memori.nl/condoleren): <https://www.memori.nl/condoleren>

Bijlage 2 7s-model De Harmonie

In deze bijlage wordt het 7s-model van De Harmonie weergegeven. Er worden 6 s'en behandeld, omdat de s strategy buiten beschouwing laten kan worden, vanwege het volledig nieuwe concept.

B2.1 Systems

Bij systems worden alle denkbare systemen omschreven. Dit betreft zowel de online en offline systemen die dienen als communicatiemiddel.

Restaurant De Harmonie beschikt niet over dure CRM-systemen, maar vaak eenvoudige systemen, zodat de drie afdelingen (keuken, bediening en sales&communicatie) met elkaar kunnen communiceren.

Deze systemen worden hieronder weergegeven:

Cloud – Microsoft 365

Dit is het systeem waar alle documenten van De Harmonie in op worden geslagen, zodat overal ter wereld gebruik gemaakt kan worden van de documenten en e-mail.

Resengo

Resengo is het reserveringssysteem waar De Harmonie gebruik van maakt. In dit Belgische systeem worden alle reserveringen voor het restaurant en de zalen opgeslagen.

Het systeem kent de functie 'opmerking' zodat belangrijke informatie door elke werknemer gelezen kan worden.

Het reserveringssysteem is altijd online op de computer naast de keuken en bij de desk van de bediening, zodat beide afdelingen gebruik ervan kunnen maken.

Sheets

De sheets zijn hét offline communicatiemiddel binnen De Harmonie. De sheets zijn voor grote partijen of partijen met speciale wensen. Dat houdt in dat bijvoorbeeld het vaste menu voor een groep genoteerd staat, inclusief dieetwensen. De informatie op deze sheets zijn van groot belang om ervoor te zorgen dat de inkoop en voorbereidingen goed verlopen.

De sheets worden gemaakt door de Sales & Communicatie afdeling (door mij) en worden doorgebriefd naar de keuken (Marco Somer & Jos van Hengel) en de bediening (Lisette de Wijs).

B2.2 Structure

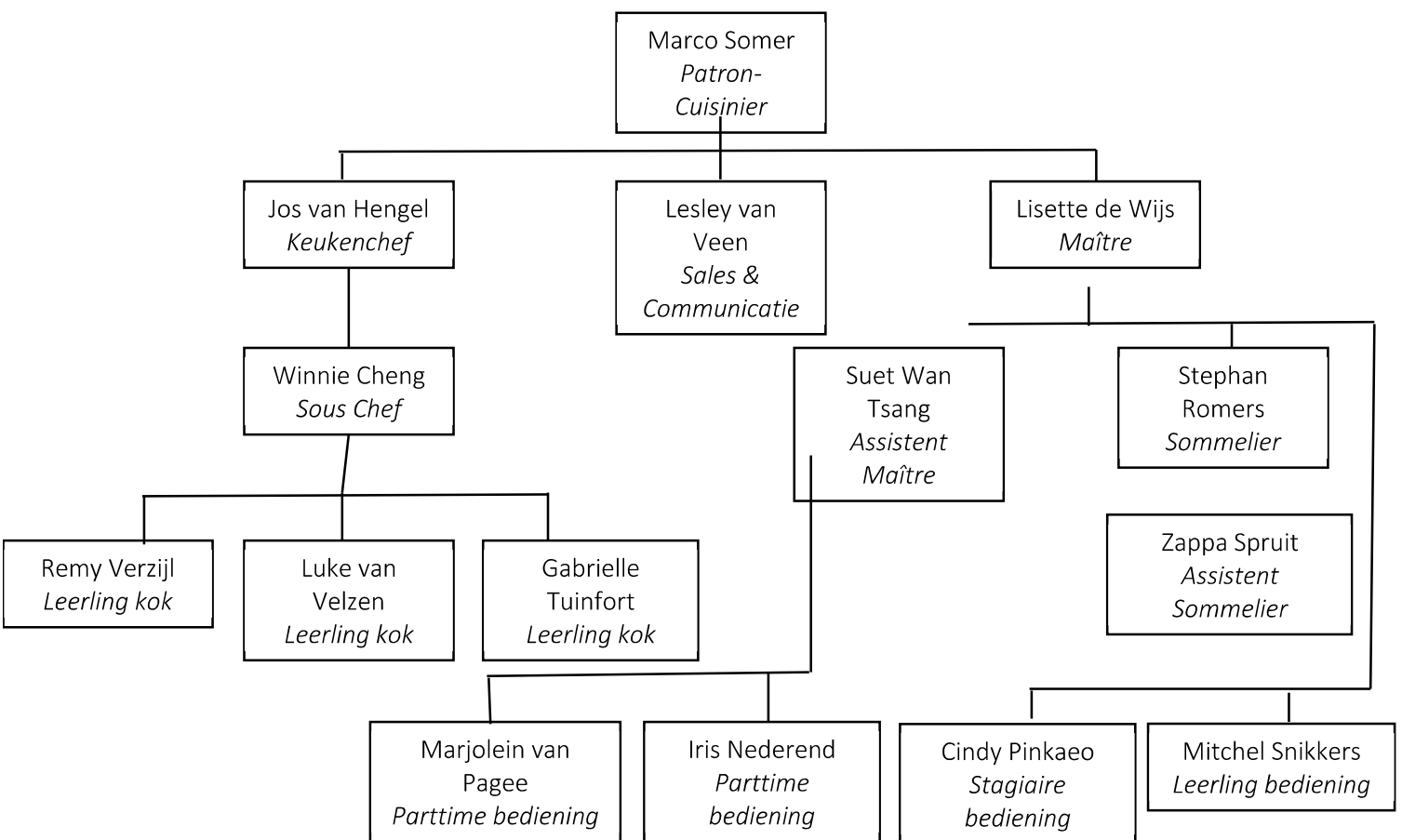
Bij dit onderdeel wordt gekeken naar de wijze waarop het bedrijf is ingericht. Het gaat hierbij vooral om organisatiestructuur en taakverdelingen.

Er zou gesteld kunnen worden dat De Harmonie voorloopt op de andere horecabedrijven als het gaat om onderlinge communicatie.

De horeca heeft de naam van 'strenge hiërarchie'. Ga niet tegen de Chef in of er ontstaat een Gordon Ramsey-tafereel.

Dit zal binnen De Harmonie nooit gebeuren. Tijdens het diner heeft een ieder duidelijk zijn taken, dus is het ook duidelijk wie er naar wie moet luisteren, maar daar buiten is er ten aller tijden ruimte voor feedback en inbreng van het personeel naar de directie.

Hieronder wordt het organigram van De Harmonie weergegeven:



B2.3 Shared Value

Bij dit onderdeel gaat het om de gezamenlijke bedrijfsopvatting. Persoonlijk ben ik van mening dat het team-gevoel binnen De Harmonie erg sterk is. De shared values van De Harmonie zijn kwaliteit & gastvrijheid en passie & doorzettingsvermogen.

Deze vier values zijn terug te zien in alle afdelingen. Een mooi voorbeeld daarvan is de bruiloft van 30 mei 2017.

Deze bruiloft was waanzinnig groot; een partij voor 100 gasten met 6-gangenwalkingdinner, side dishes, late night snacks, een bruidstaart en een desserttafel. Dit resulteerde in dat een ieder zich voor de volle duizend procent moesten geven. Zo werkte wij met zijn allen in twee dagen mijn totale contracturen van een week. Het team was er voor elkaar en hielp elkaar waar kon.

Dit resulteerde in de volgende uitspraak van het bruidspaar: "Wij hadden een verwachting in ons hoofd welke wij omschreven als perfect. Je verwacht dat dit niet haalbaar is, maar jullie (refererend naar het team) hebben deze verwachtingen zelfs overtroffen".

B2.4 Style

Onder style wordt geanalyseerd in welke vorm het management omgaat met de medewerkers. Hoe staat de manager tegenover feedback en hoe is de werksfeer zijn bij dit onderdeel twee belangrijke vragen.

In de horeca heerst er een ouderwetse manier van leidinggeven, namelijk vrij hiërarchisch.

Voorbeelden hiervan zijn het nog steeds antwoorden in de keuken met "Bon Chef" in plaats van gewoon "Ja".

Maar dit betekent niet dat er geen ruimte is om meningen te delen met het management. Bij De Harmonie kan elke medewerker zijn of haar mening delen en het management neemt al deze meningen dan ook serieus in overweging.

Er zou alleen een betere terugkoppeling naar de werknemer gegeven kunnen worden. Dit is een punt van aandacht, zodat de werknemers zich nog meer gehoord voelen.

Door het kleine team heerst er een ontspannen en informele sfeer op de werkvloer.

Na werk wordt er gezellig een drankje gedronken en een lolletje gemaakt.

De relaties zijn intiem en dat zorgt voor een enorm familiegevoel.

B2.5 Staff

Om een beeld te krijgen van het personeelsbeleid binnen De Harmonie zal er een globale schets worden gemaakt van het reilen en zeilen binnen het team, per afdeling. Daarnaast zal elke werknemer worden ingedeeld in een kleur aan de hand van het DISC-model (afbeelding).

Dit model wordt gebruikt om een duidelijke schets van de verhoudingen in karakters binnen De Harmonie te weergeven.

Wel wordt er alleen gebruik gemaakt van de **goede** eigenschappen, omdat de positiviteit in het team de resultaten versterken.



De keuken

Marco Somer

Functie:	Patrôn-Cuisinier
Leeftijd:	Tussen de 30 & 35 jaar oud
Geslacht:	Man
Opleidingsniveau:	Gespecialiseerd kok niveau 4 & HBO – financieel management
Kleur:	ROOD X GEEL

Marco heeft veel ambities en is dus gedreven. Hij is besluitvaardig en dat blijkt uit de manier van leiden van zijn bedrijf (korte lijnen en directe antwoorden). Ook is hij veeleisend, maar niet in negatieve zin. Juist omdat hij zo doelbewust is, verwacht hij dat de mensen die met en voor hem werken net zo gedreven zijn als hij.

Jos van Hengel

Functie: Keuken Chef
Leeftijd: Tussen de 25 en 30 jaar oud
Geslacht: Man
Opleidingsniveau: Gespecialiseerd kok niveau 4
Kleur: GEEL X ROOD

Jos heeft een sterke gele persoonlijkheid met een vleugje rood.

Jos barst van de energie en daarbij is hij expressief. Dat schept duidelijkheid bij zijn team en zo weet hij zijn enthousiasme dan ook over te brengen.

Vanzelfsprekend is hij creatief, want bij zijn vak is dit een vereiste.

Een vleugje rood is terug te zien in zijn doelbewuste kwaliteiten en veeleisendheid. Jos is Marco zijn rechterhand en zo deelt hij dezelfde eisen aan het personeel als Marco.

Winnie Cheng

Functie: Sous-Chef
Leeftijd: Tussen de 25 en 30 jaar oud
Geslacht: Vrouw
Opleidingsniveau: Gespecialiseerd kok niveau 4
Kleur: GROEN X GEEL

Winnie brengt een mooie balans bij de leidinggevende mannen in de keuken. Zij is een stuk geduldiger dan het rode & gele karakter en zorgt er voor de heren dus voor dat alles weer klopt wanneer zij in een creatieve bui zijn (zoals het opschrijven en netjes maken van recepten). Zij leeft het liefst in harmonie en vindt het liefst iedereen aardig.

Wel heeft zij een aantal gele karaktereigenschappen zoals creativiteit en enthousiasme. Dit uit zich in haar altijd vrolijke blik en haar creatieve manier van oplossingen vinden.

Remy Verzijl

Functie: Leerling Kok / Chef de Partie
Leeftijd: Tussen de 20 en 25 jaar oud
Geslacht: Man
Opleidingsniveau: Gespecialiseerd kok niveau 4
Kleur: GEEL X ROOD

Ook Remy heeft, net als Jos, een voornamelijk gele persoonlijkheid met een klein vleugje rood. Remy's meest bepalende eigenschap is zijn energie en dat zorgt voor een oneindig groot doorzettingsvermogen wanneer hij in zwaarder weer verkeerd. Ook Remy is creatief en al helemaal niet bang om zijn creatieve ideeën te delen met anderen (zoals een nieuwe amuse presenteren aan de Chef). Qua rode eigenschappen kan men Remy terugvinden in direct, veeleisend en doelbewust. Focus op de toekomst en het hoogste haalbare hoe dan ook bereiken.

Luke van Velzen

Functie: Leerling Kok / Chef de Partie
Leeftijd: Tussen de 20 en 25 jaar oud
Geslacht: Man
Opleidingsniveau: Gespecialiseerd kok niveau 4
Kleur: ROOD X GEEL

Luke heeft een sterke rode met een even sterke gele persoonlijkheid. Luke is gedreven en ziet elke situatie van de positieve kant in en dit probeert hij dan ook over te brengen op zijn collega's. In zijn communicatie is Luke erg direct en zo laat hij zijn doelen ook zien. Ook Luke is creatief en onvermoeibaar enthousiast en energiek. Al zijn er zware, lange dagen, Luke staat er de volgende ochtend met dezelfde glimlach om weer een dag te knallen met het hele team!

Gabrielle Tuinfort

Functie: Leerling Kok / Chef de Partie
Leeftijd: Tussen de 20 en 25 jaar oud
Geslacht: Vrouw
Opleidingsniveau: Gespecialiseerd kok niveau 4
Kleur: BLAUW X GEEL

Gabrielle brengt het evenwicht terug in de groep met haar analytische vermogen in combinatie met de creativiteit van haar gele kant.

Gabrielle gaat dan ook altijd erg gedetailleerd te werk en dat is voor haar ook van groot belang. Dit is vooral te merken, omdat zij altijd wil weten waarom iets gaat zoals het gaat, zodat ze het de volgende keer in details over kan doen. Gabrielle is dan ook erg voorzichtig en zal niet zomaar iedereen en elk idee toelaten. Alles moet goed overwogen worden om tot de juiste keuzes te komen.

Kim Labasan

Functie: Medewerker Keuken
Leeftijd: Tussen de 25 en 30 jaar oud
Geslacht: Vrouw
Opleidingsniveau:
Kleur: BLAUW X GROEN

Kim is een rustig en wat meer gereserveerd meisje met een hele formele houding naar een ieder om haar heen. Zij is geen haantje de voorste en daarmee heet zij een hele harmonieuze uitstraling.

Zij laat verhalen voornamelijk over zich heen komen en neemt hierin een objectieve en analytische houding aan.

Lisette de Wijs

Functie: Maître
Leeftijd: Tussen de 25 en 30 jaar oud
Geslacht: Vrouw
Opleidingsniveau: Zelfstandig gastvrouw niveau 4
Kleur: GEEL X ROOD

Lisette vult haar restaurant met een hoop enthousiasme en vrolijkheid. Zij heeft een gedreven karakter en wil kosten wat het kost het beste maken van elke situatie. Zij stelt hoge eisen aan haar medewerkers en laat hen inzien hoe zij het beste hun beste beentje voor kunnen zetten. Door haar directe communicatie en creatieve vermogen is zij een goede teamleider voor haar bedienende team.

Suet-Wan Tsang

Functie: Assistent-Maître
Leeftijd: Tussen de 35 en 40 jaar oud
Geslacht: Vrouw
Opleidingsniveau:
Kleur: GEEL X GROEN

Suet is erg creatief. Dit blijkt in haar kijk op de wereld, maar ook in haar andere baan (modern danseres). Suet heeft een vrolijke uitstraling en is energiek. Zij kan zich goed ontspannen en haar geest en lichaam zijn in harmonie. Suet weet dit goed over te brengen op haar collega's en is dan ook altijd in voor een dolletje onder het werk. Zit haar wel iets dwars? Dan zal ze dit op een tactvolle manier aangeven.

Stephan Romers

Functie: Sommelier
Leeftijd: Tussen de 40 en 45 jaar oud
Geslacht: Man
Opleidingsniveau:
Kleur: BLAUW

Stephan heeft een uiterst formele en analytische houding. Hij bekijkt de situaties graag op basis van feiten en heeft over veel zaken veel kennis. Dit is terug te merken in zijn verhalen over wijnen waarin hij tot in de details alles kan vertellen.

Zappa Spruit

Functie: Assistent-sommelier
Leeftijd: Tussen de 25 en 30 jaar oud
Geslacht: Man
Opleidingsniveau:
Kleur: ROOD X GEEL

Zappa's meest kenmerkende eigenschap is zijn gedrevenheid. Op halve toeren draaien werkt voor hem niet echt. Daarnaast is hij doelbewust; het verkopen van wijnen en de bijbehorende verhalen. Deze verhalen vertelt hij vol enthousiasme en toveren dan ook een grote glimlach op zijn gezicht. Zappa is erg expressief en zijn houding verraad dan ook direct hoe hij zich die dag voelt.

Mitchel Snikkers

Functie: Leerling bediening
Leeftijd: Tussen de 20 en 25 jaar oud
Geslacht: Man
Opleidingsniveau: Zelfstandig gastheer niveau 3
Kleur: BLAUW X GROEN

Mitchel is een vriendelijke jongen met een harmonieuze instelling. Hij heeft een analytisch vermogen en bekijkt alles objectief. Hij is erg ontspannen en dat blijkt uit de rust die hij bewaart wanneer het restaurant helemaal vol zit. Mitchel is altijd vriendelijk naar zijn collega's en de gasten toe, maar blijft in zijn communicatie ook zeker formeel.

Cindy Pinkaao

Functie: Stagiaire bediening
Leeftijd: 18 jaar oud
Geslacht: Vrouw
Opleidingsniveau:
Kleur: GEEL

*Cindy is nog heerlijk jong en dat resulteert in onstuitbaar enthousiasme. Ze is open naar haar collega's en naar gasten toe en doet dit met een expressieve houding. Cindy laat zich niet snel op haar plaats zetten, omdat ze zich hard maakt voor wie zij is. Dit doet zij met veel energie.
Cindy ziet alles nog in grote lijnen en let minder op de details, maar dat zorgt wel voor creatieve oplossingen.*

Iris Nederend

Functie: Parttime bediening
Leeftijd: Tussen de 25 en 30 jaar oud
Geslacht: Vrouw
Opleidingsniveau: HBO Vrijetijdsmanagement
Kleur: BLAUW

*Iris is niet elke dag aanwezig op De Harmonie. Zij neemt dan ook een objectieve houding aan ten opzichte van situaties die zich onder haar werktijden afspelen en blijft daarin formeel communiceren.
Iris richt zich op de details en analyseert deze graag, zodat zij in haar korte aanwezigheid wel haar steentje bij kan dragen.*

Marjolein van Pagee

Functie: Parttime bediening
Leeftijd: Tussen de 25 en 30 jaar oud
Geslacht: Vrouw
Opleidingsniveau: Universitair
Kleur: BLAUW

Voor Marjolein geldt hetzelfde als voor Iris, ook zij is niet dagelijks aanwezig op De Harmonie. Marjolein is altijd in voor een praatje, maar geeft zichzelf niet snel bloot. Haar mening formuleert zij dan ook zorgvuldig door de situatie te analyseren en in de details te treden. Zij maakt weloverwogen keuzes voor zowel haar werk als studie. Marjolein gaat tot de kern van de waarheid en onthult deze dan ook graag (dit is terug te zien in haar opleiding over de oorlog in Indonesië).

B2.6 Skills

De skills van het bedrijf worden aangegeven door de USP's. Wat onderscheidt De Harmonie van haar concurrenten?

Persoonlijk gastcontact

De Harmonie investeert veel in de relaties met de gasten. Dit is hun manier om zich te blijven onderscheiden in de strijd met de moorderende concurrentie.

Zij hebben dit vermogen ook, omdat de directie nauw samenwerkt en er hele bestanden aangelegd worden om deze relaties bij te houden en te onderhouden.

Service op maat

De Harmonie heeft de insteek om service op maat te leveren. Zoals eerder aangegeven is het bij De Harmonie zelfs mogelijk om stampot in de zalen te krijgen, terwijl hun filosofie ligt bij de fine dining. Dit is een USP voor De Harmonie, omdat zij hun restaurant toegankelijk maken voor iedereen en iedere doelgroep.

Jong bedrijf in een hoger segment

Bij De Harmonie draait het om jonge, innovatie personen opleiden tot goede koks en goede bediening, zodat zij daarna de wereld kunnen gaan ontdekken.

Door de invloed van de jonge personen kan De Harmonie blijven vernieuwen en blijven ontdekken. Zo kunnen zij voor blijven lopen op hun concurrentie.

Bijlage 3 Positioneringsstrategie stap 1 & stap 3

Om De Harmonie te positioneren op een bepaalde markt, wordt er vanzelfsprekend gekozen voor de positioneringsstrategie. Hiervoor wordt een stappenplan gevolgd op basis van het boek BRON: Communicatiestrategie van Wil Michels.

Het gewenste effect van deze strategie is dat De Harmonie onderscheidend en relevant wordt voor de bijbehorende doelgroep.

De positionering moet verhelderend en motiverend werken en zal de brug slaan tussen identiteit en imago.

De positioneringsstrategie zal worden opgebouwd vanuit de volgende startvraag:

“Hoe kan de organisatie een onderscheidende en relevante positie veroveren in de gedachten en de beleving van de doelgroep?”

B4.1 STAP 1 - Analyseer het eigen merk

Het DNA

Het DNA van De Harmonie valt op dit moment voornamelijk te beschrijven als ambitieus en passievol. Onze kernwaarden (zie B4.1.2) proberen wij met passie over te brengen en onze ambities blijven zich maar verleggen.

Bij dat DNA horen de volgende missie en visie:

Visie

De Harmonie streeft naar perfectie en innovatie, in alle geledingen van de onderneming. Dit betekent dat onze producten kwalitatief van het hoogste niveau zijn en onze service graad van uitstekende klasse. Dit bereiken wij door continu te investeren in hospitality & keukentechnieken en in de kennis, ontwikkeling en het vakmanschap van onze medewerkers.

Missie

De Harmonie wil iedere gast meenemen op een culinaire ontdekkingstocht, waarbij alle zintuigen zullen meereizen. Een bezoek aan De Harmonie betekent genieten van verse (zelf verbouwde) producten, vergeten ingrediënten en ambachtelijke bereidingen. De professionaliteit van de medewerkers in combinatie met een dosis humor moet zorgen voor een ongedwongen en aangename ambiance. We realiseren dit onder meer door oprechte aandacht voor de gast en te streven naar perfectie en innovatie, zowel in onze service als in onze producten. Kwaliteit staat hierbij op alle fronten centraal.

DE KERNWAARDEN

Zoals eerder aangegeven is De Harmonie straks opgedeeld in twee verschillende bedrijven (23 en Conference & Meeting) en bestaat het uit drie verschillende afdelingen.

De vraag is dan; welke kernwaarden verbinden deze afdelingen en bedrijven met elkaar?

Totaalbeleving

(her)ontdekken

Liefde

Passie

Deze vier waarden maken het bedrijf zoals het is. In alle facetten van het bedrijf komen deze onderdelen terug.

Business Canvas Model

Om het eigen merk en de eigen organisatie goed in kaart te brengen, kan er gebruik worden gemaakt van het Business Canvas Model van Osterwalder & Pigneur. Het canvas is handig om het huidige businessmodel van de organisatie in kaart te brengen en de nieuwe mogelijkheden te verkennen. Het toont overzichtelijk welke rol de onderdelen in een businessmodel spelen en hoe de onderdelen zich tot elkaar verhouden. Door geregeld kritisch en optimistisch naar het businessmodel te kijken, blijft de organisatie flexibel en kan ze snel inspelen op economische en maatschappelijke ontwikkelingen. (BRON BOEK COMMUSTRAT).

Bijlage 4 Positioneringsstrategie stap 2

Voor de tweede stap van een positioneringsstrategie moeten de ontwikkelingen en trends binnen de maatschappij in kaart worden gebracht.

Dit gebeurt aan de hand van de DESTEP-analyse, welke hieronder weergegeven is.

DEMOGRAFISCH

Bij dit onderdeel wordt gekeken naar hoe de “mens” in het algemeen zich ontwikkelt.

Hieronder volgt een opsomming, inclusief uitleg, van de belangrijkste ontwikkelingen voor De Harmonie op dit gebied:

De levensverwachting meet de sterfte

De levensverwachting blijft stijgen. Echter, dit kan pas bevestigd worden wanneer de laatste persoon van een testgroep dood is.

Wel tonen de cijfers aan dat de levensverwachting in 2002 gemiddeld op 76 jaar lag en in 2013 al op 80 jaar.

Nederlanders & hun auto

Meer Nederlanders bezitten een auto dan tien jaar geleden én zij rijden met deze auto's ook nog gemiddeld meer kilometers.

Vrouwen & ouderen krijgen meer kansen op de arbeidsmarkt

Ondanks dat de arbeidsmarkt krimpt en jongeren steeds minder goede banen krijgen, krijgen de ouderen en vrouwen juist wél een kans.

ECONOMISCH

Bij dit onderdeel wordt er gekeken naar de ontwikkelingen op het gebied van economische factoren. Door middel van deze factoren kan de economische staat of toekomst in kaart worden gebracht.

Investerings duurzame technologie

Buiten dat steeds meer mens-werk overgenomen wordt door technologie, is het ook van belang dat deze technologie duurzaam is.

Meer welvaart

De crisis neemt af en daardoor gaat de gemiddelde besteding per hoofd weer omhoog. Dit zorgt er voor dat mensen ook weer geld uit dūrven te geven en ook weer meer kans hebben om geld uit te geven aan vrijetijdsbesteding zoals uiteten gaan en bedrijven hun personeel ook weer eens op deze manier kunnen gaan belonen.

Collaborative consumption & circulaire economie

Deze trend houdt in dat toegang tot netwerken en producten belangrijker geworden is dan het in bezit zijn van.

Het telt tegenwoordig dus meer met wie je vrienden bent op LinkedIn dan met wie je gezien wordt op een bedrijfsborrel.

De bedrijfsborrel is namelijk het gevolg van je LinkedIn-netwerk.

Kenniseconomie

De kennis van de mens wordt steeds belangrijker. Er wordt steeds meer waarde gehecht aan een hoge opleiding en de nadruk ligt voornamelijk op talenten en excellenten.

SOCIAAL-CULTUREEL

Door middel van deze factor wordt de consument in beeld gebracht. Wat vinden zij op dit moment belangrijk? In hoeverre hebben zij de macht? Wat zijn hun huidige normen en waarden? Wat is hun levensstijl? Al deze vragen spelen een rol in de sociaal-culturele ontwikkelingen.

Pressure of being connected

Een ieder wil tegenwoordig constant verbonden zijn met alles en iedereen. De samenleving wil in alle gemak, met volle snelheid en een hoop flexibiliteit alles verbinden. Van werk tot sociaal en weer terug.

Keuzes in vrijetijdsbesteding

Het aantal uren aan vrijetijd is stabiel gebleven in de afgelopen jaren. Toch blijkt er uit onderzoek van de Koninklijke Bibliotheek (BRON) dat de maatschappij dit niet zo voelt. Zij voelen zich onder druk gezet en hebben het idee harder te moeten werken dan voorheen. Een gevolg daarvan is de volgende ontwikkeling:

Beleveniseconomie op volle toeren

Doordat de maatschappij het idee heeft dat er minder vrijetijd is, wordt de vrijetijd optimaal benut en draait alles om belevenis.

Genieten en intense ervaring zijn de sleutelwoorden voor een succesvol concept.

Eenzaamheid onder de bevolking

Uit onderzoek blijkt dat ongeveer 30 procent van de bevolking zich soms wel eens eenzaam voelt. Boven de zeventig jaar is er een grote toename in dit percentage.

TECHNOLOGIE

Door middel van technologische factoren worden kenmerken van de ontwikkelingen in kaart gebracht. Hierdoor kan een organisatie achterhalen of zij achterlopen op hun concurrentie.

Opkomst van cyberspace

Cyberspace, zoals augmented reality & virtual reality, is een “trend” die al sinds 1994 bestaat. Echter, deze trend komt pas sinds kort van de grond. Nu voornamelijk nog in vormen van games, zoals Pokémon Go, maar er wordt verwacht dat het straks ook als ontspannings-tool en inlevings-tool gebruikt gaat worden.

Een voorbeeld hiervan is de reclame waarbij de zoon zijn vader “het nieuwe kantoor” laat zien, maar er is nog niks anders dan een zandvlakte waar plannen zijn om het kantoor te bouwen. Op deze manier zal cyberspace steeds meer ingezet gaan worden de komende jaren.

Internet of Things

Over deze trend wordt al enkele jaren gesproken en er wordt dan ook verwacht dat er 2020 20 tot 50 miljard “things” verbonden zijn aan het internet. Zo wordt er nu dor sommige bedrijven gebruik gemaakt van een digitaal plafond. Een beamer is niet meer nodig, nee voortaan doen we de presentatie op het plafond!

ECOLOGISCH

De ecologische ontwikkelingen gaan voornamelijk in op factoren als het milieu en het klimaat.

Klimaatverandering

Opwarming van de aarde, het beschadigen van de ozonlaag en ga zo maar door. Allerlei gebeurtenissen waar veel over gesproken wordt, omdat het schadelijk is voor onze gezondheid. Hieronder wordt weergegeven hoe bijvoorbeeld de temperaturen stijgen in het algemeen tussen 1951 en 2012:

Periode	Beste schatting trend	Onzekerheidsmarge
1998 - 2012	0,05 °C per decennium	-0,05 tot 0,15 °C per decennium
1979 - 2012	0,16 °C per decennium	0.12 tot 0.19 °C per decennium
1951 - 2012	0,12 °C per decennium	0,08 tot 0,14 °C per decennium

Bijlage 5 SWOT-analyse De Harmonie

De SWOT-analyse bestaat allereerst uit alle sterkten, zwakten, kansen en bedreiging van en voor De Harmonie. Daarna zullen deze geprioriteerd worden om in de confrontatiematrix (zie figuur) te worden verwerkt.

De confrontatiematrix zal uiteindelijk leiden tot 6 strategische issues, die een rol zullen gaan spelen in het beantwoorden van de hoofdvraag.

Hieronder wordt de sterkten en zwakten analyse van De Harmonie weergegeven.

B5.1 Sterkten

- De Harmonie heeft meerdere ruimtes op meerdere verdiepingen tot haar beschikking
Het voordeel hiervan is dat er verschillende partijen georganiseerd kunnen worden en dat deze elkaar niet eens tegen hoeven te komen.
Zo kan er dus een bruiloft op de benedenverdieping en in de tuin plaats vinden terwijl er ook nog een zakelijkdiner plaats vindt in de Charlotte Zaal.
- Sterke persoonlijke gastcontacten
De Harmonie doet veel aan relatiebeheer. Zij houden hiervoor een bestand bij, richten zich veel op aftersales en zorgen er zo veel mogelijk voor dat gasten één contactpersoon hebben. Zo ontstaan er sterke banden tussen personeel en gast, wat zorgt voor herhaal bezoeken en hoge gunfactoren.
- De Harmonie heeft een “flexibele” keuken
De afgelopen driekwartjaar hebben er een aantal veranderingen in het management van De Harmonie plaats gevonden.
Zo is er het besluit gemaakt dat in de zalen alles kan, maar met altijd de hoogste kwaliteit. Wil je dus een stampotbuffet in de Sofie Zaal voor 40 personen? Dat kan! Maar het wordt dan wel stampot a la De Harmonie.
Dus naast dat we de service altijd al op maat verleende, verlenen we nu ook het eten op maat.
- De aparte salesafdeling
Doordat De Harmonie werkt met een aparte sales- en communicatieafdeling, kan er een goede samenwerking worden verricht tussen de bediening en de salesafdeling.
Omdat de salesafdeling alle gesprekken voert met de gasten over bruiloften en evenementen, kan de bediening zich meer richten op de gasten die op dat moment een product afnemen. De bediening hoeft dus geen contact met gasten te haasten, want daar zorgt de sales- en communicatieafdeling voor.
- Samenwerkingen met hotels en DJ's
De Harmonie heeft een aantal exclusieve partijen waar zij mee samenwerken voor evenementen. Zoals het Mainport en Guido de DJ.
Dit soort samenwerkingen zorgen ervoor dat De Harmonie de gasten een totaalpakket aan kunnen bieden indien gewenst.
- De verschillende specialiteiten onder de toplaag van het bedrijf
Als er gekeken wordt naar de bovenste laag van het bedrijf, valt op dat deze mensen allemaal anders opgeleid zijn én heel erg verschillende karakters hebben (zie het 7s-model, Staff).

B5.2 Zwakten

- Toegankelijkheid mindervaliden
Dit is een zwakte voor De Harmonie, omdat bij bijzondere gelegenheden vaak ook oudere aanwezig zijn en wanneer zij mindervalide zijn, is het voor hen lastig om De Harmonie te betreden.
- Het kleine team
Dit vormt een probleem wanneer er spontane aanvragen worden gedaan, omdat er niet veel extra personeel is om op terug te vallen. Een zieke, maar ook een grote aanvraag voor de zelfde avond, levert zo nu en dan nog wel zwetende handjes op!
- De technologische ontwikkelingen
Een mooi CRM-systeem zit er voor De Harmonie niet in en om die reden kunnen zij niet alles eruit halen wat er inzit op het gebied van digitale marketing en communicatie. Dit is ook niet op te lossen, omdat deze luxe systemen te veel geld kosten.
- Er is te lang te veel focus geweest op de gasten in het restaurant
*Een te lange tijd werden de zalen behandeld op dezelfde manier als het restaurant en in sommige opzichten is dit goed (qua service en gastvrijheid), maar de zalen trekken voornamelijk zakelijke gasten en dan is een belangrijk USP voor deze gasten niet meer passie, maar geld.
De Harmonie heeft te lang vastgehouden aan het eigen concept en geen ruimte voor onderhandelingen geboden en dat heeft geresulteerd in een daling van de aanvragen.*

B5.3 Kansen

- Gasten zoeken bijzondere locaties voor bijzondere gelegenheden
*Zoals ook benoemd wordt in de DESTEP-analyse (hoofdstuk) zoeken mensen meer bijzondere locaties voor vergaderingen, condoleances e.d.
Dit is voor De Harmonie een kans door de binnentuin, maar ook door het pand opzich én de mogelijkheid om afgezonderde ruimtes te huren*
- Gasten willen zich écht belangrijk voelen
*Een e-mail anno 2017 beginnen met “geachte gast” wordt niet meer serieus genomen. Gasten willen aangesproken worden met hun naam en herkend worden wanneer zij weer terugkomen. Het individualisme wordt sterker dus wil de gast ook dat het meer om hen gaat draaien.
De Harmonie moet dit als kans zien, omdat zij al sterk zijn op dit gebied (zie sterkten)*
- Beleviseconomie
Alles draait om belevenis en dit is voor De Harmonie een kans omdat zij in juli 2017 gaan investeren. Zo kunnen zij extra belevenissen toevoegen aan nieuwe concepten en het nieuwe restaurant en de zalen.
- De horeca in een stad wordt als tool ingezet door de gemeente om de stad te promoten.
Rotterdam blijft groeien als toeristenstad en wellicht liggen er op dit gebied nog kansen voor De Harmonie om zich op dit gebied te ontwikkelen.

B5.4 Bedreigingen

- Werven en het behouden van personeel is binnen de horeca een groot probleem
*Uit onderzoek onder (oudere) koks en bediening blijkt dat de kwaliteit van het personeel gedaald is in de afgelopen én daarnaast is het aantal horecaondernemingen enorm gestegen. Dit resulteert in een personeelsprobleem. Er is een tekort aan goed personeel en het overgebleven goede personeel heeft veel keuze.
Dit vormt een bedreiging voor De Harmonie, omdat het een soort machtsspel wordt tussen horecaondernemingen en daar raak je in het hogere segment dan snel in betrokken.*
- Het aanbod van “bijzondere” locaties blijft stijgen
*Tegenwoordig mag er overal worden getrouwd, als de gemeente het vooraf maar goedkeurt. Dit geldt ook voor gelegenheden voor condoleances en vergaderingen.
Daarnaast gaan meer bedrijven zich richten op de “bijzondere locatie”-markt.
Dit resulteert in meer concurrentie voor De Harmonie.*
- Opkomst moderne concurrenten
*De biologische eettentent en pop-up restaurants zijn zo in trek bij de consument dat deze een serieuze bedreiging vormen voor de gevestigde horeca.
Waar het vroeger opgenomen werd tegen een restaurant dat net zo goed was als jouw organisatie, wordt er nu opgebokst tegen kleine zaakjes met bijzondere gerechten (zoals een avocadobar).*

B5.5 Prioriteren SWOT

Om een goede basis op te bouwen voor de confrontatiematrix is het van belang dat er wordt gekeken naar de belangrijkste sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. Om die reden worden er drie sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen geselecteerd als basis voor de confrontatiematrix. Hieronder zijn ze op volgorde geprioriteerd.

Sterkten:

- S1: De Harmonie heeft meerdere ruimtes op meerdere verdiepingen tot haar beschikking
- S2: Sterke persoonlijke gastcontacten
- S3: De Harmonie heeft een “flexibele” keuken

Zwakten:

- W1: Er is te lang te veel focus geweest op de gasten in het restaurant
- W2: Toegankelijkheid mindervaliden
- W3: De technologische ontwikkelingen

Kansen:

- O1: Gasten zoeken bijzondere locaties voor bijzondere gelegenheden
- O2: Beleveniseconomie
- O3: Gasten willen zich écht belangrijk voelen

Bedreigingen:

- T1: Het aanbod van “bijzondere” locaties blijft stijgen
- T2: Werven en het behouden van personeel is binnen de horeca een groot probleem
- T3: Opkomst moderne concurrenten

B5.6 Confrontatiematrix

De confrontatiematrix draait om de vraag 'Hoe confronteer ik de sterktes en zwaktes met de kansen en bedreigingen?' (Bron: (Instituut Communicatie, 2014)). Uit de confrontatie matrix vloeit vervolgens een lijst met issues. Deze moeten geprioriteerd worden. Dit wordt gedaan aan de hand van punten. De belangrijkste issue krijgt 5 punten, de volgende 3 en de minst belangrijke 1.

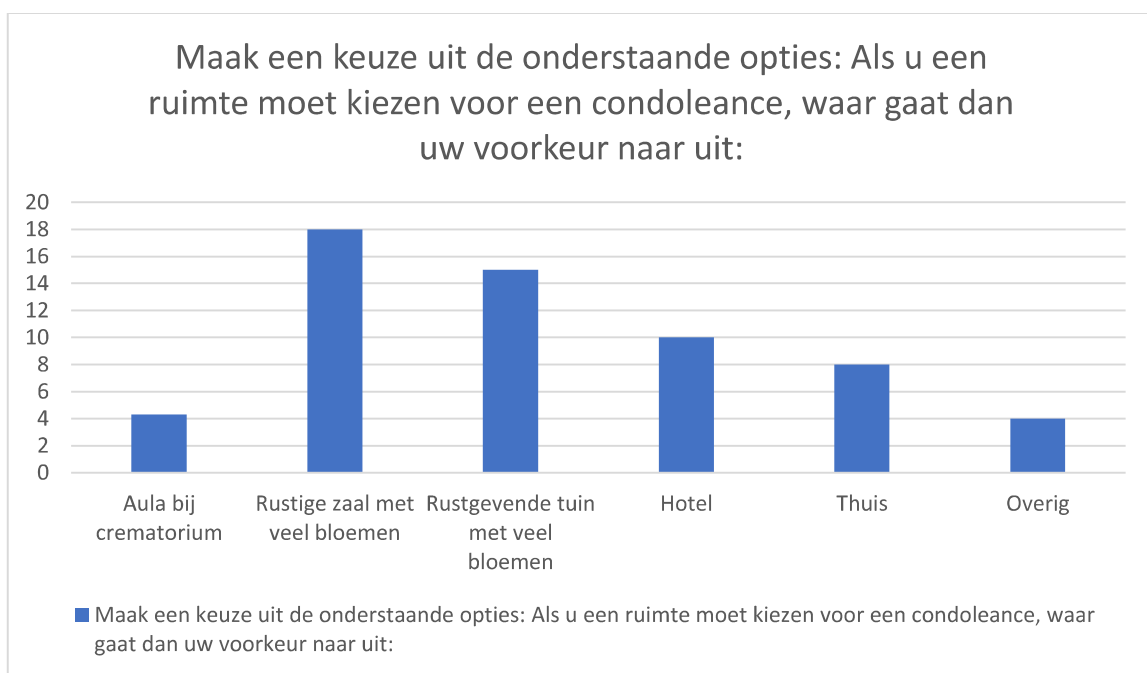
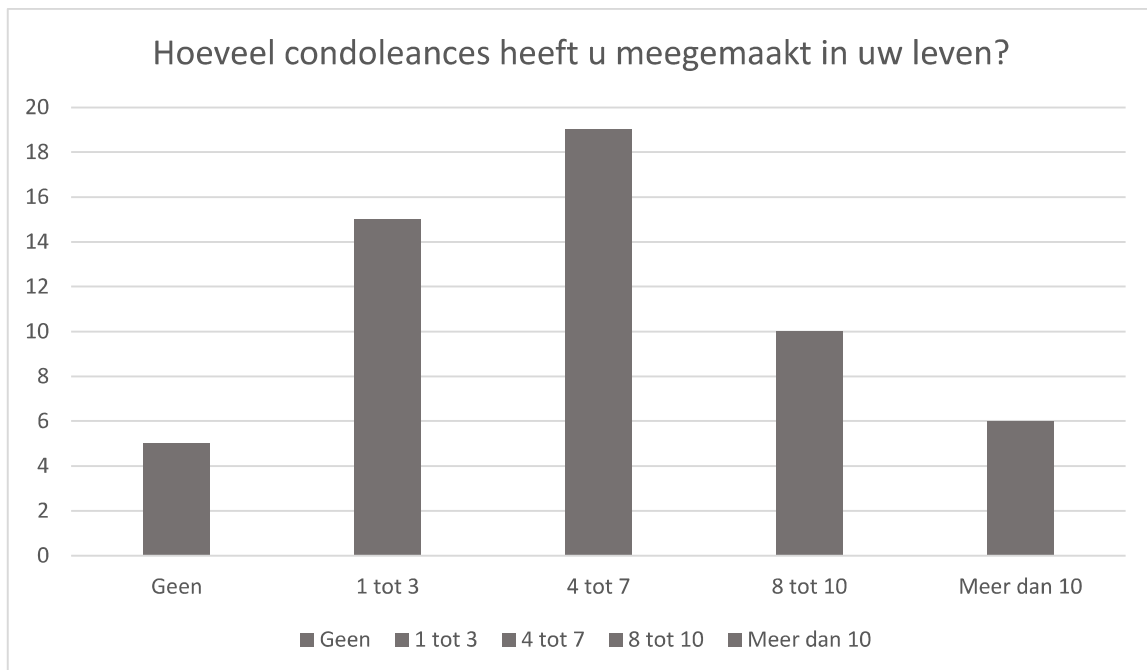
	O1	O2	O3	T1	T2	T3
S1	5	3		3	3	
S2	3	5	5	5	1	3
S3		1	1		5	5
W1	1		3			
W2						
W3				1		1

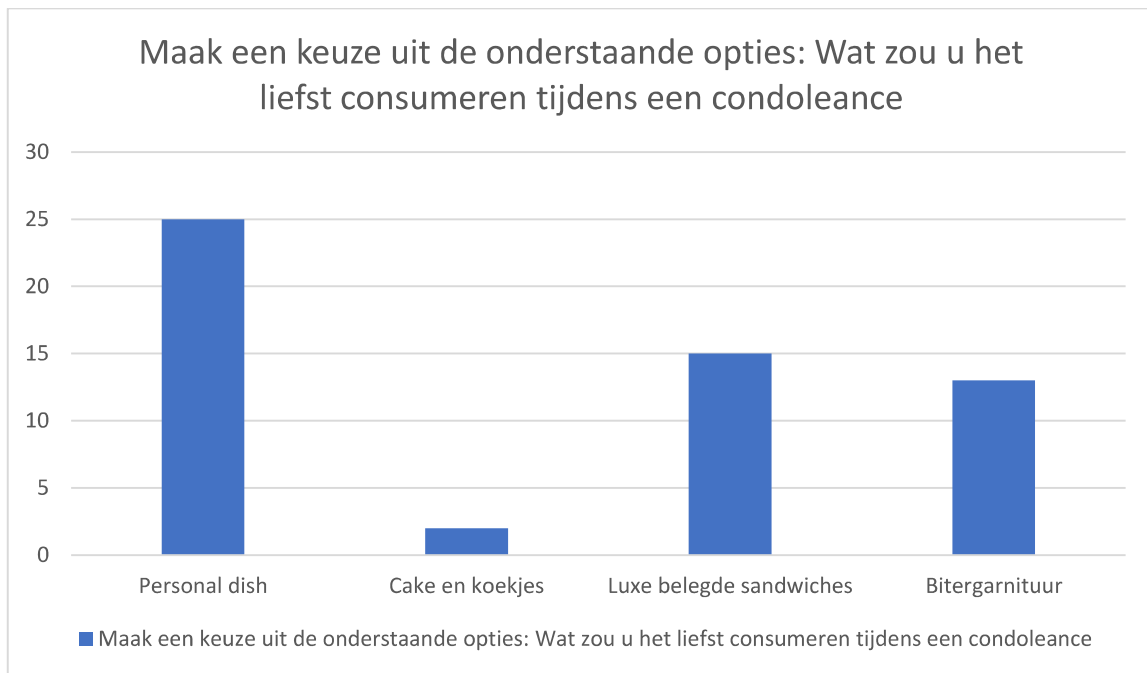
B5.7 Strategische issues

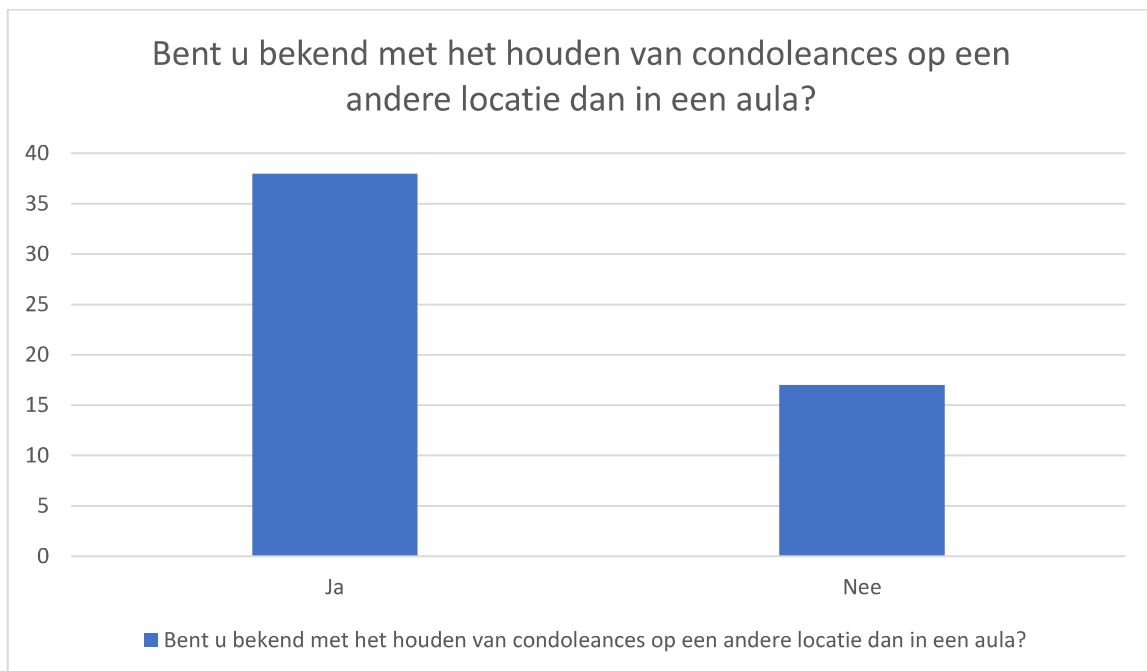
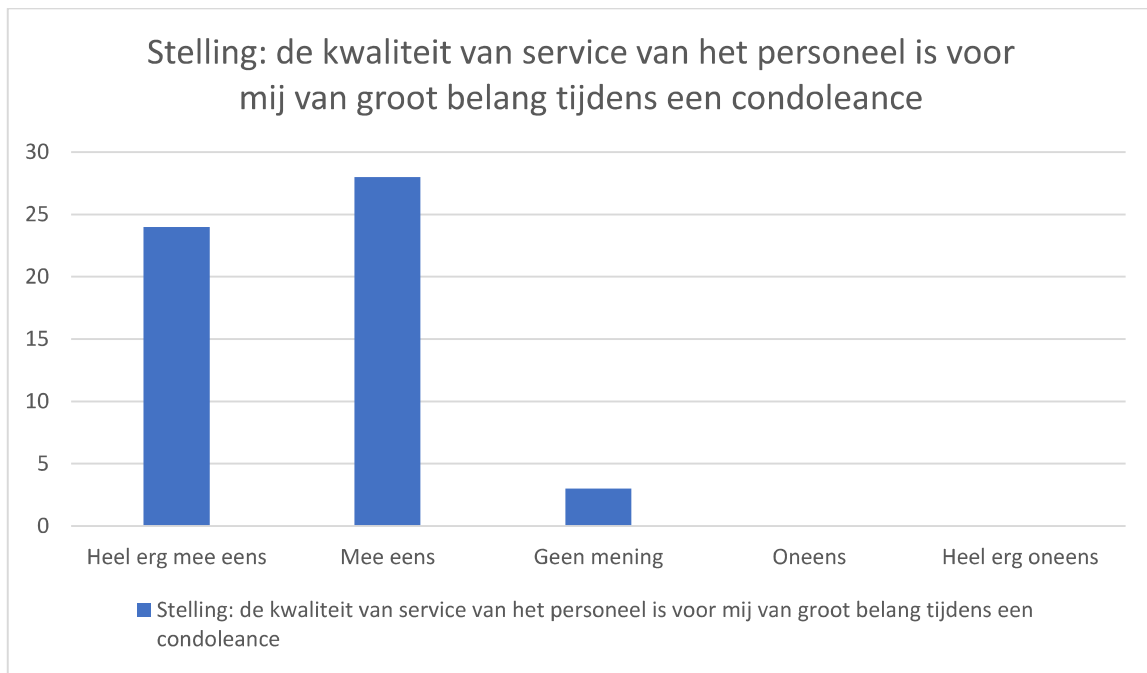
Uit het prioriteren van issues vloeien van zelfsprekend strategische vragen. Deze vragen geven een duidelijk beeld weer van welk onderdeel van de SWOT-analyse het andere onderdeel kan versterken. Deze vragen zullen mee worden genomen in het kiezen van een strategische richting en in het ontwikkelen van het concept.

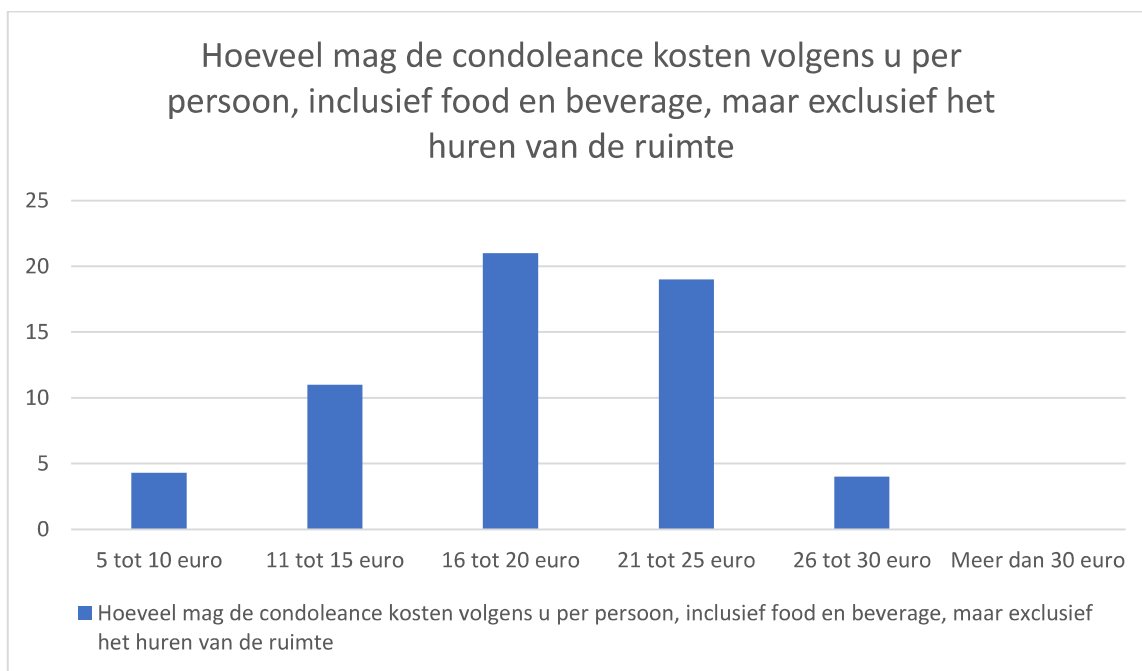
7. Hoe kan er gebruik worden gemaakt van de sterkte '*beschikken over meerdere ruimtes*' en de kans '*de gast zoekt naar bijzondere locaties*' om De Harmonie op een nieuwe markt te positioneren?
8. Hoe kan er gebruik worden gemaakt van de sterkte '*persoonlijk gastcontact*' en de kans '*belevens economie*' om De Harmonie op een nieuwe markt te positioneren?
9. Hoe kan er gebruik worden gemaakt van de sterkte '*persoonlijk gastcontact*' en de kans '*gasten willen écht belangrijk worden gevonden*' om De Harmonie op een nieuwe markt te positioneren?
10. Hoe kan er gebruik worden gemaakt van de sterkte '*persoonlijk gastcontact*' om ervoor te zorgen dat De Harmonie niet te veel last heeft van de bedreiging '*het aanbod van bijzondere locaties blijft stijgen*' tijdens het positioneren op een nieuwe markt?
11. Hoe kan er gebruik worden gemaakt van de sterkte '*het hebben van een flexibele keuken*' om ervoor te zorgen dat De Harmonie niet teveel last heeft van de bedreiging '*het werven en behouden van goed personeel*' tijdens het positioneren op een nieuwe markt?
12. Hoe kan er gebruik worden gemaakt van de sterkte '*het hebben van een flexibele keuken*' om ervoor te zorgen dat De Harmonie niet teveel last heeft van de bedreiging '*moderne concurrenten*' tijdens het positioneren op een nieuwe markt?

Bijlage 6 Resultaten fieldresearch

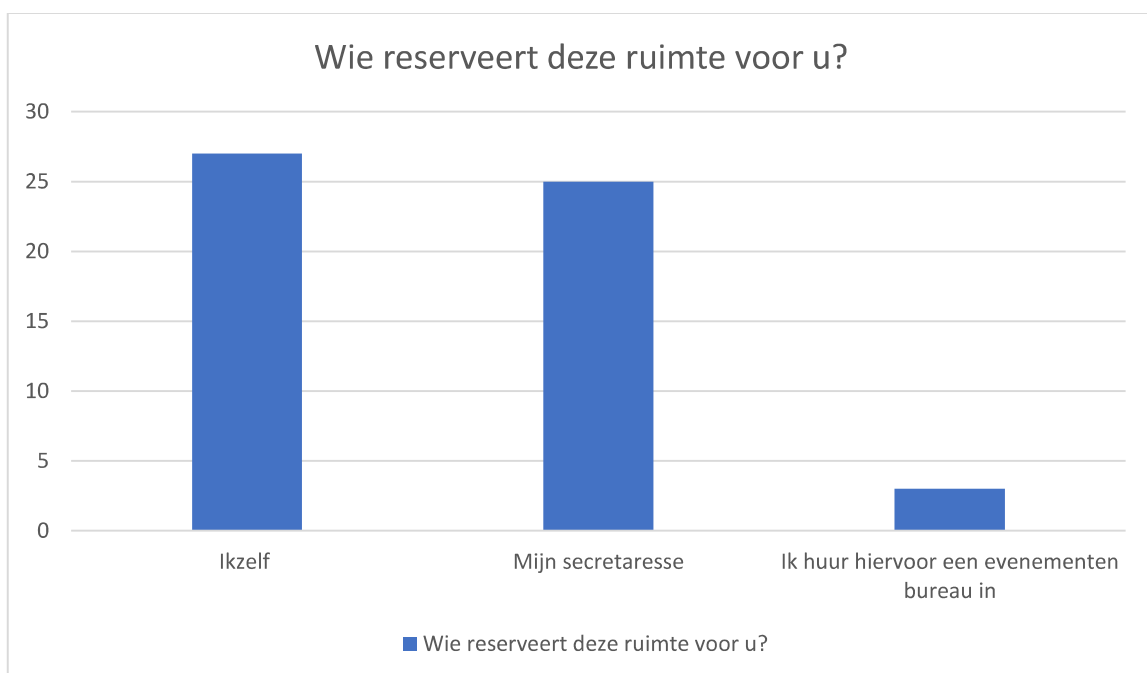
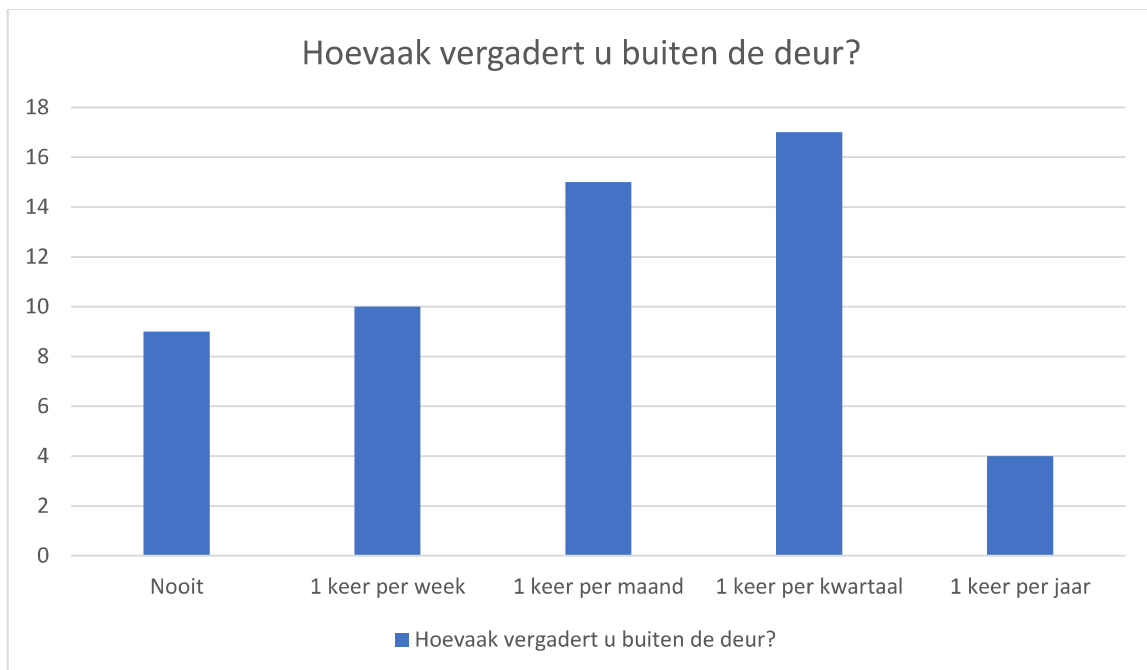


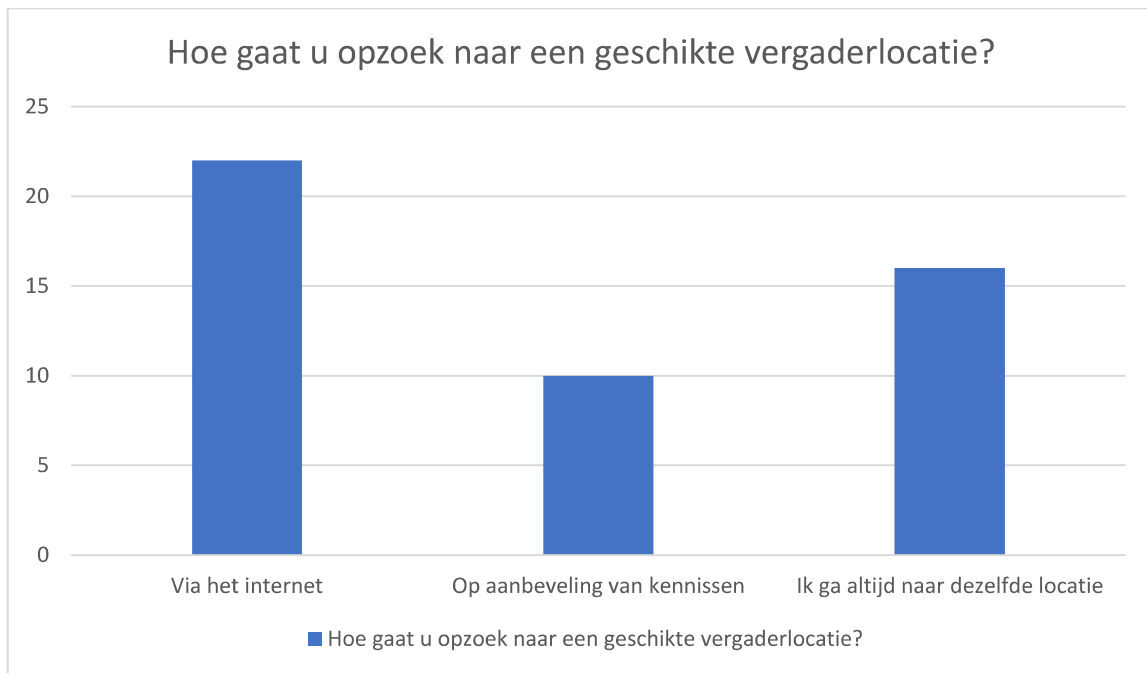






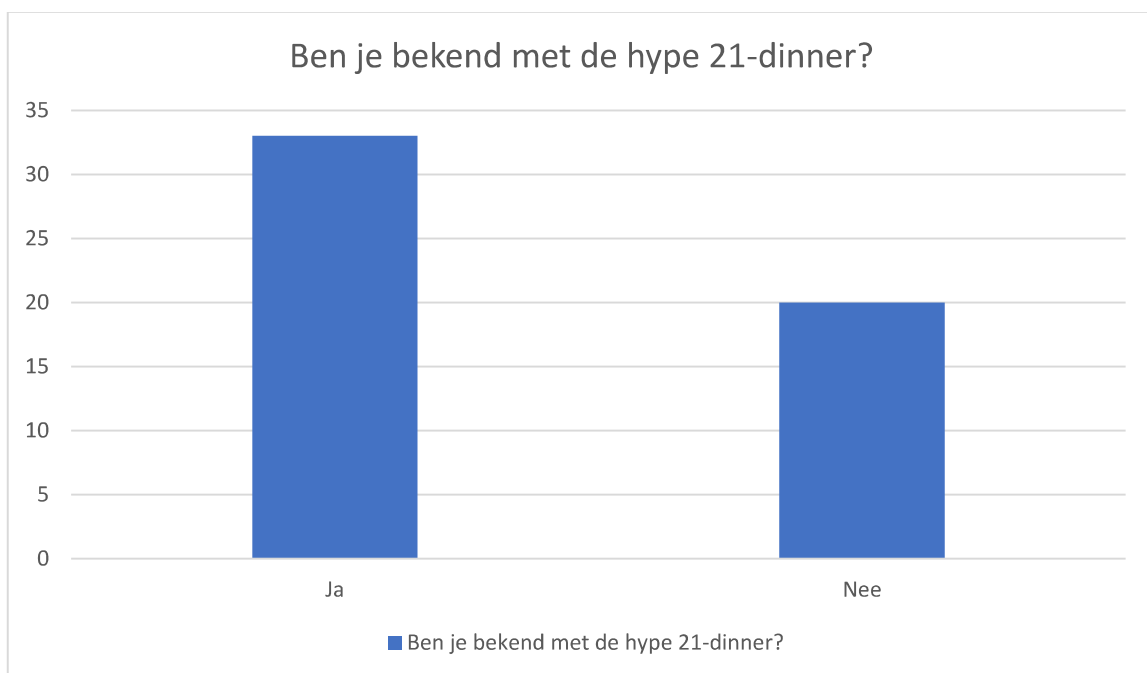
Enquête vergaderlocatie

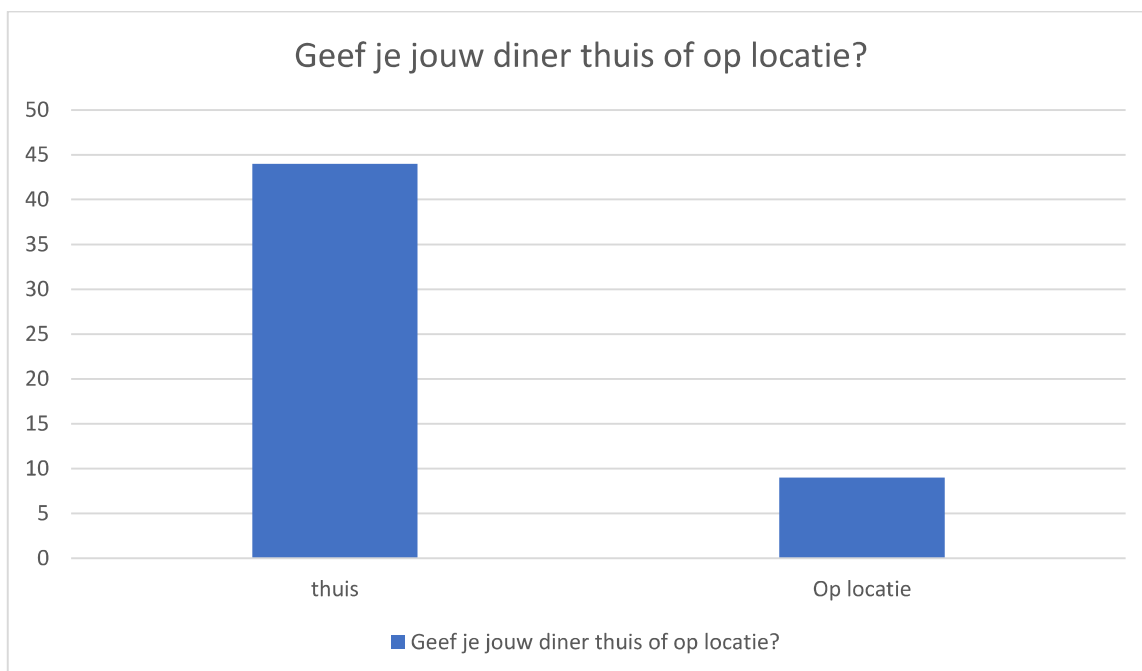
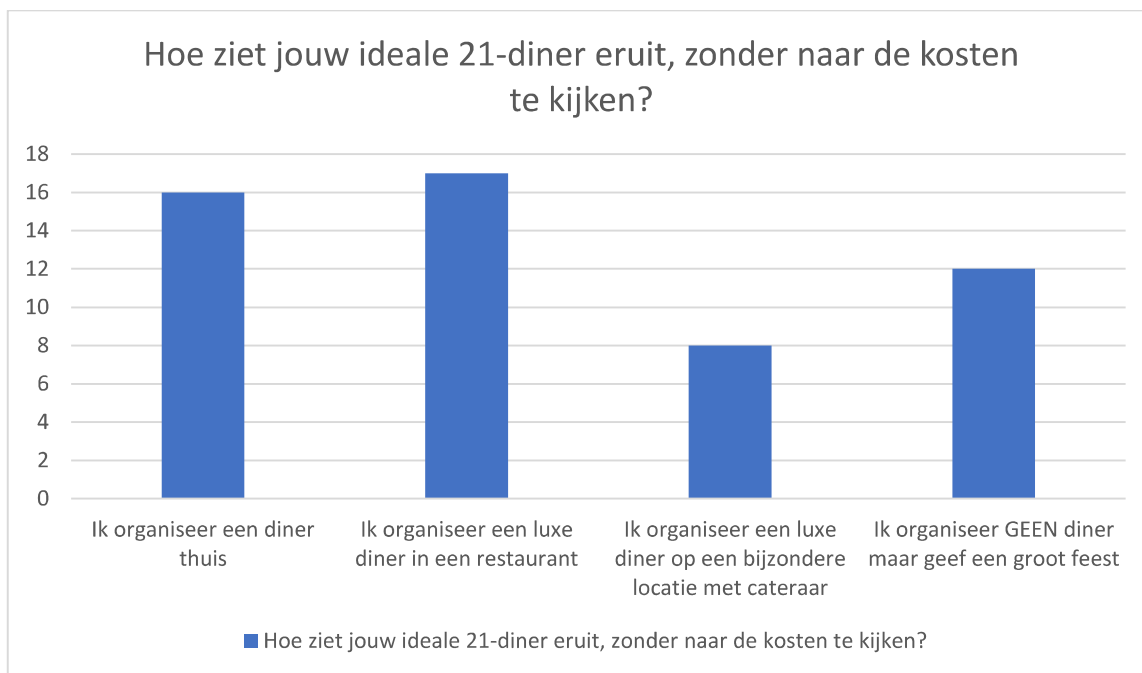


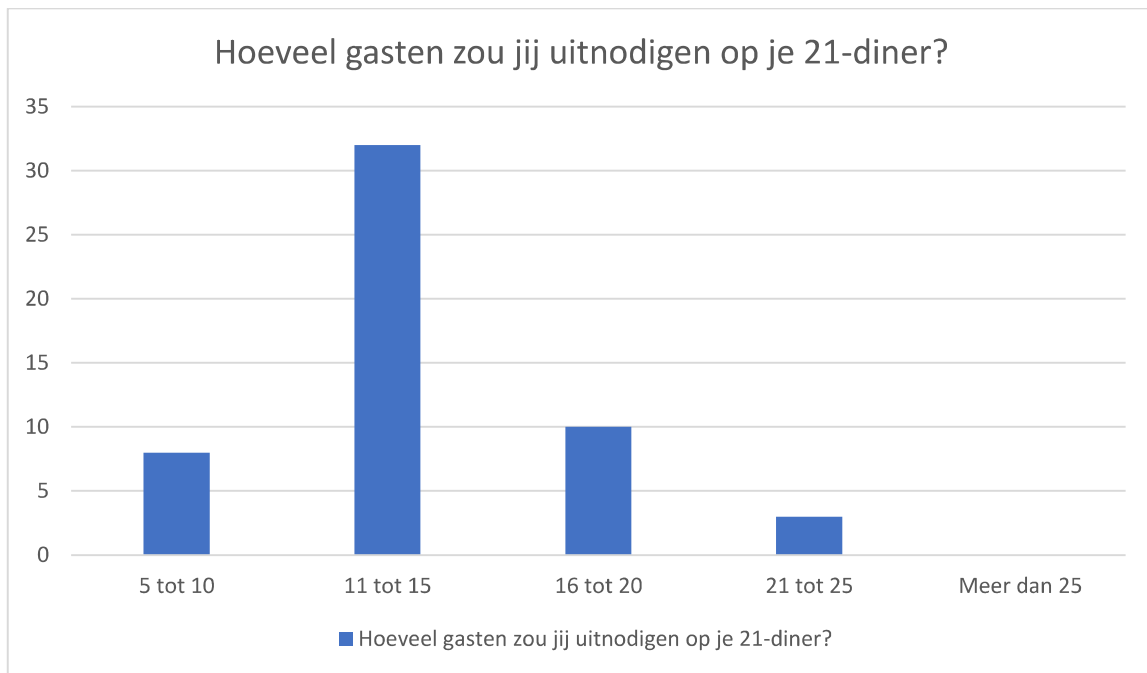


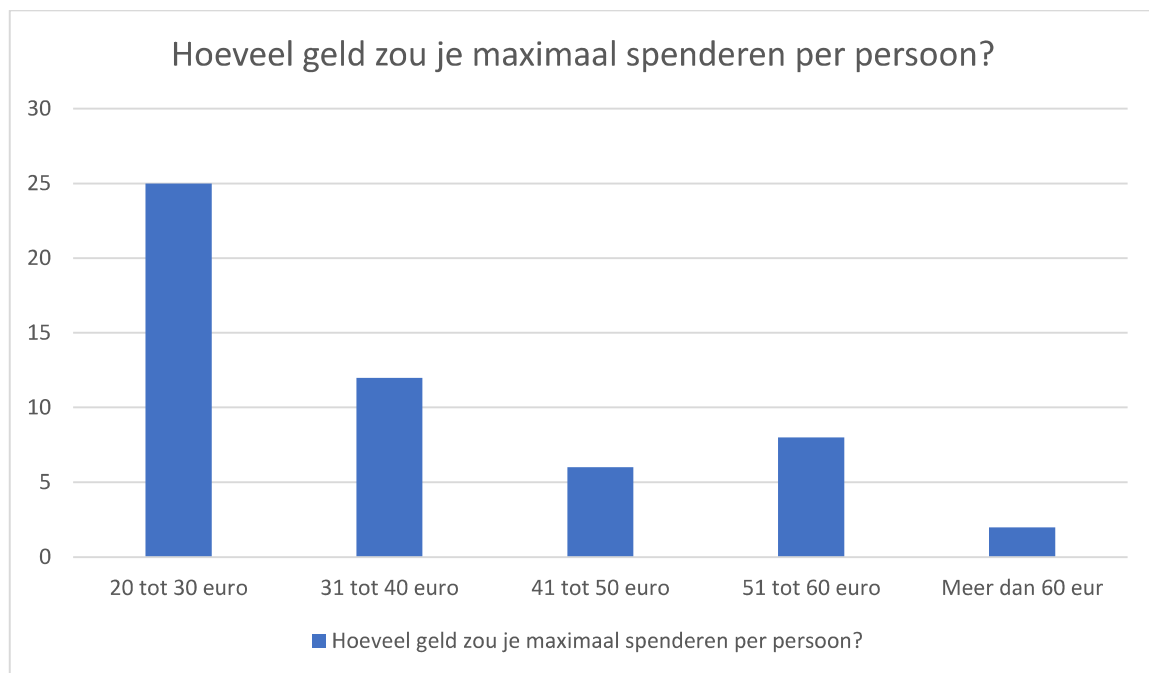


21-diner









Bijlage 7 Prototypes concept

Op de volgende pagina's zullen de prototypes worden weergegeven die zijn ontstaan uit het testen van de MVP's.

De volgende prototypes zullen worden weergegeven:

1. Brochure nabestaande De Harmonie
2. Webpagina De Harmonie – condoleancelocatie
3. Uitnodiging begrafenisondernemers

*Een onderzoek om de bezetting van de zalen te verhogen.
Op welke markt kan de Harmonie zich het best positioneren?*

Afscheid nemen bij De Harmonie

Lesley van Veen
DE HARMONIE ROTTERDAM

Afscheid nemen in De Harmonie

De ontwikkeling van een concept om De Harmonie te positioneren als condoleancelocatie

Auteur Lesley Mariah van Veen
Student 0883859
Plaats Rotterdam
Datum 18-09-2017

Opleiding Communicatie Deeltijd
School Rotterdam University of Applied Sciences
Instituut Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie
Begeleider A. van Bregt
Klas COD4

Organisatie De Harmonie
Begeleider M. Somer

Inhoud

Inleiding.....	73
Hoofdstuk 1 Contextfase.....	74
1.1 De meest sterke punten van De Harmonie	74
1.2 Belangrijke trends voor De Harmonie	74
Hoofdstuk 2 De weg naar.....	76
2.1 Deelvragen.....	76
2.2 Beantwoorden centrale vraag.....	77
Hoofdstuk 3 Afscheid nemen in De Harmonie.....	78
3.1 Doelgroepen	78
3.1.1 Doelgroep A.....	78
3.1.2 Doelgroep B.....	78
3.1.3 Doelgroep C.....	79
3.1.4 Doelgroep D.....	79
3.2 Omschrijving concept.....	79
3.2.1 Persoonlijke insteek.....	80
3.2.2 Partnerschappen	80
3.2.3 Meerwaarde Charlotte Zaal	81
3.2.4 Aftrap concept.....	81
8.6 Middelenmix.....	82
8.8 Tijdspad	83
8.9 Toekomst.....	84
8.10 Kostenoverzicht.....	84
Hoofdstuk 4 Nawoord.....	86
Bijlage 1 Prototype brochure	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 2 Prototype webpagina	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 3 Prototype uitnodiging.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Inleiding

Aan Marco

De Harmonie, het oude herenpand aan de Westersingel. Voor ons, en zeker voor jou, bijna tweede huis te noemen.

Elk hoekje en elk gaatje is ons bekend en proberen we ook het beste van te maken.

Bezuinigingsbeleid en MEER zijn de twee meest voorkomende woorden in ons vocabulaire.

Om die reden baal jij dan ook zo dat de bezetting van de Sofie en Charlotte Zaal zo achter blijft. En zo komen we bij de aanleiding van deze scriptie.

In januari hebben wij een gesprek gehad over het mogelijke onderwerp van mijn scriptie. Je wilde graag de bezetting van de zalen omhoog zien gaan en daarbij zag je dus graag dat er meer bedrijven bij ons zouden komen vergaderen overdag.

Volledig op het vergaderen gefocust ging ik aan de slag tussen februari en halverwege april, tot ik jou de dag voor mijn GO/NO GO presentatie ineens vertelde dat we het op een andere markt moesten zoeken.

Zoals altijd wilde jij graag de argumentatie erachter weten en naar aanleiding daarvan hebben we samen de voor- en nadelen, mogelijkheden en tegenhangers uiteengezet.

Daaruit bleek dat wij beiden van mening waren dat het een goed idee was om ons te gaan richten op de markt 'condoleancelocaties'.

In dit adviesdocument zal ik je kort meenemen in het theoretische gedeelte door middel van het beantwoorden van een aantal deelvragen om vervolgens het concept uit te leggen, te beschrijven door wat voor content het concept wordt ondersteund en wat er voor nodig is om het concept te laten slagen.

Tevens zijn er drie prototypes toegevoegd om een indruk te geven van de visualisering van het concept.

Naast dit adviesdocument ontvang je ook nog het verantwoordingsdocument, welke dient als bronnenboek. In dat document wordt van A tot Z De Harmonie als organisatie beschreven en word je volledig meegenomen in mijn gedachtegang en die van testpersonen, wat uiteindelijk geresulteerd heeft in het concept.

Naar aanleiding van de door jou gestelde doelstellingen, heb ik er ook een aantal geformuleerd welke ik wil bereiken met het nieuwe concept:

- In het eerste half jaar gemiddeld 5 condoleances per maand organiseren (ervan uitgaande dat de gemiddelde opkomst 100 personen is)
- De Sociëteit geen zaalhuur meer laten rekenen, maar in plaats daarvan 5% commissie over de partijen in hun ruimte (moet geregeld zijn voor eind juli)
- Minimaal 10 contracten hebben gesloten met particuliere begrafenisondernemers in Rotterdam tussen september en februari
- Minimaal 4 leads in het eerste half jaar door middel van traffic via de webpagina

Chef, als we deze doelstellingen behalen, vieren we dat met een biertje en een glas wijn, in de loungeset in de allermooiste tuin van Rotterdam!

Succes met lezen en ik kijk uit naar september.

Hoofdstuk 1 Contextfase

In de contextfase is er onderzoek gedaan naar De Harmonie als organisatie, op zowel intern als extern niveau.

Uit deze analyses zijn een aantal belangrijke en opvallende dingen naar voren gekomen, welke hieronder weergegeven zullen worden, omdat ze bepalend zijn voor het concept.

1.1 De meest sterke punten van De Harmonie

Een nieuw concept met daarbij een positionering op een nieuwe markt, is een uitdaging. Om die reden is er eerst geanalyseerd wat de sterke kanten van De Harmonie en het team zijn om er zo voor te zorgen dat deze krachten gebundeld kunnen worden om het nieuwe concept tot een succes te maken.

De meest relevante sterke punten van De Harmonie voor De Harmonie als condoleancelocatie zijn:

- De familiecultuur
Door de cultuur die er heerst binnen de organisatie, voelt het voor gasten als een warme deken die over hen heen valt. Dit kan ingezet worden bij het overtuigen van nabestaande om de condoleance te organiseren bij De Harmonie.
- Shared values – Kwaliteit, gastvrijheid, passie & doorzettingsvermogen
De warme deken en het overtuigen van nabestaande wordt ook ondersteund door de shared values binnen het team. Ieder op zijn of haar eigen afdeling haalt het beste uit deze values en een gast zal dit merken tijdens een bezoek aan De Harmonie.
- Service op maat
Ondanks dat wij opereren in het hogere segment, passen wij ons natuurlijk altijd volledig aan, aan de wensen van de gast. Dit kan er voor zorgen dat de gast zich dusdanig prettig voelt vanwege de bewegingsvrijheid dat hij of zij ervoor kiest om hier de condoleance te organiseren. Dit is dan ook een heel belangrijk onderdeel om te benadrukken in het contact.
- De meerdere ruimtes waar wij over beschikken
Door de zalen, de sociëteit en het restaurant kunnen we ruimtes aanpassen op basis van sfeer (huiskamersfeer sociëteit vs. Modern klassieke sfeer Sofie Zaal) en op basis van het aantal personen. Voor (bijna) elk gezelschap hebben wij een passende ruimte.

Deze sterke punten zullen bijdragen aan het slagen van het nieuwe concept. De bovengenoemde punten spelen dan ook een grote rol in het concept.

1.2 Belangrijke trends voor De Harmonie

Er zijn een aantal trends die ervoor hebben gezorgd dat de strategische richting condoleancelocatie is gekozen. Daarnaast zijn er een aantal trends die deze hebben beïnvloed. Hieronder wordt een opsomming weergegeven van de meest belangrijke trends.

- De vergrijzing van de samenleving
De mens wordt steeds ouder. De gemiddelde leeftijd van mannen ligt op dit moment op 79 jaar en de gemiddelde leeftijd van vrouwen ligt op 82,5 jaar. Dat betekent dus dat mensen ouder dood gaan. Deze leeftijd geeft de tone of voice aan. Het kan vanzelfsprekend altijd voorkomen dat mensen jonger dood gaan, maar de voornaamste groep zal toch rond deze leeftijd liggen.
- Stijging van de welvaart
Het stijgen van de welvaart is een belangrijke ontwikkeling voor De Harmonie, omdat mensen nu weer meer geld kunnen en durven uitgeven.
- De beleveniseconomie & het opzoek gaan naar alternatieve locaties voor een condoleance
Alles draait hedendaags om belevenis. Dat is bij jou niet onbekend en wij werken hier hard aan in het nieuwe concept voor het restaurant, maar het is ook van belang dat we dit meenemen in de zalen boven. We hebben geluk dat mensen opzoek zijn naar alternatieve

locaties voor een condoleance, want zo kunnen wij inspelen op die behoefte. Het is van groot belang dat wij de nabestaande vanaf de eerste stap in De Harmonie een beleving bieden die zij nergens anders zullen ervaren. Dit zal worden ondersteund door het gesprek en de service op maat.

- Eenzaamheid in de maatschappij

Uit onderzoek blijkt dat de bevolking zich steeds eenzamer gaat voelen. De Harmonie kan natuurlijk geen middagen gaan organiseren om eenzame mensen op te vangen als een gasthuis, maar wel door te laten weten dat mensen er niet alleen voorstaan. Dit kan door middel van een bloemetje of een kaartje sturen wanneer mensen de condoleance hier hebben georganiseerd.

Deze trends zijn dus voornamelijk kansen voor De Harmonie. Alle bovenstaande trends hebben een aandeel gehad in het ontwikkelen van het concept.

Hoofdstuk 2 De weg naar..

Naar aanleiding van het door jou geformuleerde probleem, is er een centrale vraag gecreëerd. De centrale vraag luidt als volgt:

‘Op welke markt moet De Harmonie zich positioneren om de bezetting van de zalen te verhogen?’

Om deze centrale vraag zijn een aantal deelvragen geformuleerd om tot de juiste keuze te komen. In dit hoofdstuk neem ik je mee in het beantwoorden van deelvragen om zo duidelijk te maken waarom er gekozen is voor De Harmonie als condoleancelocatie.

2.1 Deelvragen

Voorafgaand aan het kiezen van een markt zijn er een aantal deelvragen beantwoord, waarvan twee samenvattend zijn voor de keuze voor het concept. Deze deelvragen worden hieronder beschreven.

Welke markten zijn interessant voor De Harmonie om zich op te positioneren?

Bij het beantwoorden van deze deelvraag is er gekeken naar bepaalde ontwikkelingen en trends. Hier kwam uit dat, zoals eerder benoemd, mensen op zoek zijn naar een alternatieve condoleance locatie, maar er werd ook gekeken naar de trend *21-diner*.

Vanzelfsprekend is er ook gekeken naar de markt *vergaderlocaties*, omdat we op deze markt al actief zijn.

De voornaamste redenen waarom er uiteindelijk toch gekozen is voor de markt van de condoleances, zijn hieronder opgesomd:

- Omdat het een trend is om de condoleance op een andere locatie dan in de aula van het uitvaartcentrum te organiseren.
- Er weinig concurrentie is vanuit restaurants, omdat in het segment waar De Harmonie zich bevindt, geen enkel restaurant dit concreet aanbiedt.
- Vanwege het succes van een condoleance in januari, waarbij 300 gasten aanwezig waren. Deze kwam vanuit het niets, maar de gasten waren achteraf erg tevreden en de familie is van mening dat De Harmonie een groot aandeel heeft gehad in een waardig afscheid
- Omdat de wensen van de respondenten naar aanleiding van de enquête overeenkomen met de mogelijkheden van De Harmonie.

Met de Sofie Zaal, Charlotte Zaal en de Sociëteit tot onze beschikking, kan De Harmonie voor verschillende groepen met verschillende wensen een hoop betekenen op het gebied van afscheid nemen van een dierbare.

De redenen dat er niet gekozen is voor De Harmonie als 21-dinnerlocatie zijn:

- De meeste mensen organiseren graag zo’n diner thuis (omdat dit traditie is)
- De budgettering een stuk lager ligt dan de gemiddelde besteding in de zalen en in het restaurant

Een positionering op deze markt zou niet rendabel genoeg zijn en niet genoeg opleveren in zowel bezetting als omzet.

Voor deze scriptie is er ook niet gekozen voor de strategische oplossingsrichting “De Harmonie als vergaderlocatie”. De redenen hiervoor zijn:

- De gast geeft te weinig knelpunten weer
- De aanpak voor dit probleem wordt meer een sales dan een communicatieaanpak
- De aanpassingen om de zalen verder te verbeteren zijn al in gang gezet

Is de Harmonie geschikt voor de gekozen markt?

Het antwoord op deze deelvraag is overduidelijk ja.

Dit blijkt uit de afgenomen enquêtes, waarin mensen aangeven veel waarde te hechten aan de volgende aspecten:

- Rustige zaal met veel daglicht
- Rustige tuin met veel bloemen
- Food & beverage is een zeer belangrijk onderdeel

De overige deelvragen slaan terug op de positionering van De Harmonie, dus op het concept. Het concept zal worden uitgelegd in hoofdstuk 3.

2.2 Beantwoorden centrale vraag

Concreet wordt de centrale vraag beantwoord met 'condoleancelocatie'.

Zoals hierboven beschreven is de keuze tot stand gekomen vanuit fieldresearch (de trends) en deskresearch (enquêtes).

Nu de centrale vraag beantwoord is, kan het concept worden uitgelegd in het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk 3 Afscheid nemen in De Harmonie

Doordat de centrale vraag in het vorige hoofdstuk is beantwoord, krijgt het concept een nieuwe centrale vraag, namelijk:

“Op welke manier moet De Harmonie zich positioneren als condoleancelocatie om de bezetting van de zalen te verhogen?”

In de conceptfase wordt er een creatieve vertaling weergegeven van de strategische richting (condoleancelocatie).

Omdat de strategische richting in dit geval ook pas de doelgroep bepaald, zullen deze eerst voor je uiteen worden gezet en worden uitgelegd waarom deze doelgroepen van belang zijn.

Vervolgens wordt het nieuwe concept uiteengezet, met daarbij alles wat er voor nodig is om het tot een succes te maken.

3.1 Doelgroepen

Dit concept kent vier doelgroepen, welke allemaal om een bepaalde reden zijn gekozen.

In dit onderdeel wordt beschreven wie de doelgroepen zijn en waarom deze van belang zijn voor het concept.

De doelgroepen waarop het concept zich focust zijn:

- E. Particuliere begrafenisondernemers
- F. Sociëteit de Doelenclub
- G. De Rotterdamse inwoner
- H. Kerken (welke de mogelijkheden hebben voor uitvaartdiensten)

3.1.1 Doelgroep A

Doelgroep A bestaat uit particuliere begrafenisondernemers. Er wordt in het concept gefocust op deze doelgroep, omdat de particuliere begrafenisondernemers zelf niet een crematorium (of iets dergelijks) bezitten en dus geen baat hebben bij een condoleance in een aula.

Er zijn in Rotterdam ongeveer 31 Goudengids geregistreerde begrafenisondernemers en wanneer het concept zich richt op deze groep en hier een partnerschap mee aangaat, bereikt De Harmonie uiteindelijk ook de inwoners van Rotterdam.

Hoe dit partnerschap eruit ziet en hoe deze doelgroep bereikt gaat worden, wordt beschreven in paragraaf 3.2.2.

3.1.2 Doelgroep B

Het concept zal zich tevens richten op Sociëteit de Doelenclub. Deze sociëteit is de eigenaar van het pand van De Harmonie. Deze club heeft een gemiddelde leeftijd van 74 jaar, terwijl de gemiddelde leeftijd om te sterven voor een vrouw 82,5 jaar is en voor een man 79 jaar.

Dit houdt in dat de leden van de sociëteit helaas veel in aanraking komen met sterfgevallen. Er wordt om twee redenen gekozen voor de sociëteit als doelgroep, namelijk;

3. De Harmonie heeft voor hen veel herinneringen dus wellicht willen zij hun eigen condoleance wel hier houden als ze de mogelijkheden kennen
4. De sociëteit kan geld verdienen wanneer hun ruimte ingezet wordt voor condoleances, waardoor zij wellicht het concept zullen promoten.

Wederom zal het concept zich richten op Rotterdam, nog specifieker, de leden van Sociëteit de Doelenclub. De club bestaat uit ongeveer 300 personen en 60 daarvan bezoeken met regelmaat De Harmonie.

Ook met de sociëteit wordt een partnerschap aangegaan, welke beschreven wordt in paragraaf 3.2.2.

3.1.3 Doelgroep C

De derde doelgroep zijn de inwoners van Rotterdam. Helaas komt elke inwoner van Rotterdam in aanraking met de dood.

Het is een trend om tegenwoordig zelf de hele begrafenis te regelen zonder een ondernemer in de arm te nemen.

Om die reden is het van belang dat deze doelgroep ook apart wordt bereikt. Het is niet mogelijk om van te voren te weten hoeveel personen hiervoor kiezen, dus kan er ook niet concreet gesegmenteerd worden.

3.1.4 Doelgroep D

De vierde doelgroep waar het concept zich op richt zijn de kerken in Rotterdam. Hierbij wordt er gekeken naar kerken die de mogelijkheid aan mensen bieden om hun uitvaart hier te organiseren. Voorbeelden hiervan zijn de Pauluskerk, Arminiuskerk, Het Steiger Kerk & de Laurentius.

Deze doelgroep zal worden benaderd, maar er zal niet zo veel aan relatiebeheer worden gedaan, omdat de kerken vaak te maken hebben met traditionele uitvaarten waar De Harmonie niet binnen past.

3.2 Omschrijving concept

De gekozen strategische richting is vertaald in een concreet concept onder de naam:

“Afscheid nemen in De Harmonie”

Afscheid nemen in De Harmonie is een positioneringsstrategie, waarbij gekozen is voor een tweezijdige positionering. De dienst die wordt aangeboden moet namelijk van waarden zijn voor de consument. De waarde die hieraan verbonden is, is het afscheid nemen van een dierbare. Daar slaat de naam van het concept dan ook op terug. Dit is de zijde van het transformationele positioneren. Vanzelfsprekend zit er ook een gedeelte informationele positionering in, namelijk de consument ervan overtuigen dat afscheid nemen bij De Harmonie de beste manier is om afscheid te nemen. Daarnaast gaat het ook om een nieuwe categorie binnen de organisatie en draait het erom om een onaangename situatie makkelijker te maken voor de gast.

De positionering wordt hierbij ondersteund door de fanstrategie. Deze raakt twee doelgroepen, namelijk de inwoners van Rotterdam maar ook de begrafenisondernemers. Er wordt namelijk een diepe relatie aangegaan met beide doelgroepen.

Voor de inwoners van Rotterdam en dus de nabestaande van de overledene is deze relatie wat minder lang, maar wel intens, wat ervoor zal zorgen dat De Harmonie voor deze mensen een plek is waar zij ten aller tijden herinnering zullen hebben liggen.

De fanstrategie zal ingezet moet worden op de begrafenisondernemers, omdat zij uiteindelijk ook ambassadeur worden van De Harmonie. De start van de band wordt ingezet door middel van one-to-one eventmarketing (zie hoofdstuk 3.2.4 Aftrap concept).

Zoals zojuist benoemd zal er ook door middel van lobbyen, netwerken en persoonlijke contacten voor worden gezorgd dat de begrafenisondernemers ambassadeur worden van De Harmonie (zie 3.2.4 Aftrap concept).

De algemene kant van het concept is natuurlijk dat de ruimtes goed benut kunnen worden voor deze gelegenheid en het eten en drinken van kwaliteit is.

Maar zo zal het concept zich niet onderscheiden.

Hieronder zal het concept concreet worden beschreven per onderdeel:

3.2.1 Persoonlijke insteek

Het concept krijgt een persoonlijke insteek om de volgende redenen:

4. Eén van de sterke kanten van De Harmonie zijn hun langdurige relaties met gasten
5. Er is ruimte voor persoonlijke gesprekken door de salesafdeling
6. Het overlijden van een dierbare is iets emotioneels en daar passen simpele communicatielijnen niet echt bij

De Harmonie zal zich gaan positioneren onder de volgende waard propositie:

De condoleancelocatie waar het draait om de om de persoonlijkheid van uw dierbare

Deze persoonlijke touch wordt terugvertaald in de volgende zaken:

- Personal dish of personal drink
*We zullen ons gaan focussen op een bijzondere condoleance waarbij het leven wordt gevierd door middel van het herdenken van de overledene. Om die reden zullen wij nabestaande altijd eerst de mogelijkheid geven om het lievelingsgerecht van de overledene uit te laten serveren. Dit kan in elke vorm en elk soort gerecht zijn.
Het gerecht kan en mag variëren van zuurkool tot ganzenlever met brioche.
Dit geldt ook voor de grote van het gerecht: amuseformaat of een heel bord vol?
Deze insteek gebruiken zorgt ervoor dat het echt om de overledene gaat en deze echt wordt herdacht, want bij wie wordt er nou gedacht aan cake?*
- Persoonlijk gesprek
*Mochten mensen interesse hebben in De Harmonie voor de condoleance, wordt er vooraf altijd een persoonlijk gesprek ingepland, om de nabestaande een veilig gevoel te geven en kennis te laten maken met De Harmonie én het aanspreekpunt van De Harmonie.
Zo wordt er ook direct gewerkt aan de relatie (familiestrategie).*
- Tone of Voice
De tone of voice wordt besproken in hoofdstuk X.
- Nazorg
Na de condoleance stuurt De Harmonie nog een kaart en bloemen naar de familie toe. De kaart en bloemen zijn een communicatiemiddel en om die reden wordt dit middel uitgewerkt in hoofdstuk X.

3.2.2 Partnerschappen

Om het concept tot een succes te maken moeten er drie soorten partnerschappen worden aangegaan.

4. Met particuliere begrafenisondernemers
5. Met Sociëteit De Doelenclub
6. Krijn Verboom voor nazorg-presentje gasten

Het partnerschap met de particuliere begrafenisondernemers werkt als een beloningssysteem. Voor hun klanten zijn zij opzoek naar locaties die excelleren in het organiseren van condoleances. Op dit moment is De Harmonie de enige in haar segment die deze mogelijkheid concreet aan gaat bieden.

Er zijn wel andere aanbieders in andere segmenten (zoals Boathouse Kralingen en het Zalmhuis), maar zij richten zich op een lager segment.

Om de begrafenisondernemers te stimuleren om De Harmonie aan te bevelen wordt er gekozen om hen een percentage commissie aan te bieden.

Dit is voor hen eigenlijk een extra, omdat zij al geld verdienen aan het organiseren van de uitvaart. Er wordt van deze extra dus aangenomen dat het de begrafenisondernemers stimuleert.

Het eerste voorstel is om dit te doen op basis van 5 % commissie. Er wordt voor dit bedrag gekozen, omdat dit het bedrag is wat ook gevraagd wordt door Worldmeetings voor het factureren van de rekening en het doorsturen van de offerte.

Het partnerschap met de Doelenclub ligt wat gecompliceerder.

Op dit moment moet De Harmonie € 365,00 afdragen aan de Doelenclub wanneer zij gebruik maken van de sociëteits-ruimte. Dit is een vrij hoog bedrag en naar aanleiding van het salesonderzoek met betrekking tot verhuur van de zalen, blijkt dat de reden voor annulering van reserveringen in de sociëteit 85% van de tijd komt door de hoge zaalhuur.

De Sociëteit moet er dus van overtuigd worden dat zij deze zaalhuur niet moeten vragen aan De Harmonie.

Vanzelfsprekend willen zij in ruil voor het gebruik van hun ruimte wel geld zien.

Om die reden wordt hen ook een commissie aangeboden van 5%. Vanzelfsprekend wordt deze commissie doorberekend in de prijzen die aangeboden worden aan de gast, zodat het De Harmonie niets kost wanneer gasten gebruik maken van de Sociëteit.

Enkel de btw die afgedragen moet worden over de producten, welke verschilt van het afdragen wanneer het zaalhuur betreft.

Om die reden wordt de commissie in alle condoleances doorberekend, ook als de condoleance plaatsvindt in de Sofie Zaal.

Het partnerschap met Krijn Verboom betreft een nieuwe toevoeging aan het huidige partnerschap.

Via hen zullen de presentjes voor de nazorg geregeld worden. De keuze om Krijn Verboom kleine bloemstukjes te laten maken, is omdat zij zo'n onderdeel zijn van De Harmonie, vanwege de sfeer die hun bloemen geven, dat zij het beste De Harmonie uitspreken bij het versturen van zo'n bloemstuk.

3.2.3 Meerwaarde Charlotte Zaal

De Charlotte Zaal is de kleinste zaal van De Harmonie (maximaal 16 personen) en dit zorgt ervoor dat deze ruimte niet geschikt is voor een condoleance.

Waar deze ruimte wél geschikt voor is, is voor een besloten diner.

Gezinnen/families sluiten vaak de emotionele dag af door middel van gezamenlijk eten.

De Harmonie zal om die reden een arrangement ontwikkelen waar de familie gebruik van kan maken om zo de dag met elkaar af te sluiten.

Dit arrangement wordt beschreven in bijlage X.

Door dit arrangement aan te bieden aan families, zal de Charlotte Zaal ook actief betrokken worden in het plan om de bezetting van de zalen te verhogen.

Het tweede voordeel van dit arrangement is dat De Harmonie laat zien dat zij een totaalpakket aan kunnen bieden, net als zij nu met bruiloften doen.

3.2.4 Aftrap concept

Om direct top of mind te worden bij de A-doelgroep wordt er gekozen voor een persoonlijke aftrap van het concept. De planning van de aftrap wordt weergegeven in x.x.

De aftrap zal er als volgt uit zien:

Er wordt een concrete lijst opgesteld van particuliere begrafenisondernemers uit Rotterdam. Deze vormt de database.

Naar deze personen wordt een persoonlijke uitnodiging gestuurd (zie prototype Bx) waarin zij uitgenodigd worden voor een presentatie bij De Harmonie. Er worden 25 personen uitgenodigd en zij

mogen een collega meenemen indien zij dit wensen. Er wordt gevraagd dit van te voren door te geven aan De Harmonie.

Deze presentatie betreft de lancering van het nieuwe concept.

Op deze ochtend / middag worden de mogelijkheden bij De Harmonie gepresenteerd, is er een rondleiding door de ruimtes en worden er verschillende hapjes en drankjes geserveerd.

Aan het einde van de middag krijgen de begrafenisondernemers een informatiemap mee met daarin een brochure voor de nabestaande (zie prototype X), brochure met prijzen voor hunzelf en daarnaast krijgen zij twee friandises van De Harmonie en een bloemstukje van Krijn Verboom mee.

Deze middag heeft de volgende doelstellingen:

- Begrafenisondernemers enthousiasmeren over De Harmonie
- Begrafenisondernemers kennis laten maken met de organisatie
- Begrafenisondernemers kennis laten maken met de mogelijkheden en kwaliteiten
- Begrafenisondernemers informatie verschaffen en het reilen en zeilen laten zien binnen de organisatie
- Zorgen dat de begrafenisondernemers een gezicht hebben bij het aanspreekpunt van De Harmonie

Na deze middag wordt er vanzelfsprekend nog een mail verstuurd naar de begrafenisondernemers met daarin de vraag voor feedback en met de vraag of zij partner willen worden van De Harmonie.

Mocht het antwoord op de laatste vraag “ja” zijn, dan wordt er een afspraak ingepland om het contract te ondertekenen en meer brochures af te leveren.

De aftrap van dit concept is de eerste stap naar een langdurige relatie met doelgroep A.

3.6 Middelenmix

Om de doelgroep te bereiken worden er verschillende middelen ingezet, zowel online als offline. Hieronder zullen de in te zetten middelen worden beschreven:

Brochure

De brochure wordt ingezet bij Doelgroep A, B, C & D.

Het is van belang dat doelgroep A altijd in bezit is van deze brochure, zodat zij de informatie door kunnen geven aan doelgroep C.

De brochure geeft informatie over de mogelijkheden en de ruimtes bij De Harmonie en is voornamelijk bedoeld om mensen alvast een indruk te geven van de sfeer.

Het prototype van de brochure is terug te vinden achter in dit document.

Website

Er is gekozen om een webpagina te ontwikkelen voor het onderwerp condoleances naar aanleiding van het testen onder de doelgroepen.

Het werkt volgens hen beter wanneer er een aparte webpagina over het onderwerp is, zodat

Google advertisement

In september zal er 150 euro worden geïnvesteerd in Google Advertisement. Dit zal worden ingezet om mensen naar onze webpagina te leiden en dus kenbaar te maken dat wij vanaf heden ook condoleances organiseren en hier onze expertise van maken. Eigenlijk is dit een test, om zo te kunnen bekijken wat het inlevert. De voortgang zal dan ook gemonitord worden en de advertisement zal ontwikkelt blijven worden gedurende de periode van het budget.

Aan de hand van de resultaten die de investering in GA hebben opgeleverd, zal er worden besloten of er nog meer budget hiervoor vrij gemaakt zal worden. Dan zal er ook worden besloten of dit per week, per maand of per kwartaal zal gebeuren.

Gericht op de condoleancelocaties zal dit vermoedelijk per maand gaan gebeuren, omdat er geen periode is waarin meer of minder mensen dood zullen gaan.

Uitnodiging

De uitnodiging zal een middel zijn om doelgroep A te bereiken en uit te nodigen voor de aftrap van het concept. Dit zal dus een middel zijn om éénmaal in te zetten, mits het een groot succes is.

Wellicht wordt er dan voor gekozen in de evaluatie in oktober om nogmaals zo'n dag te organiseren.

De uitnodiging is toegevoegd aan dit document.

Direct sales & Aftersales

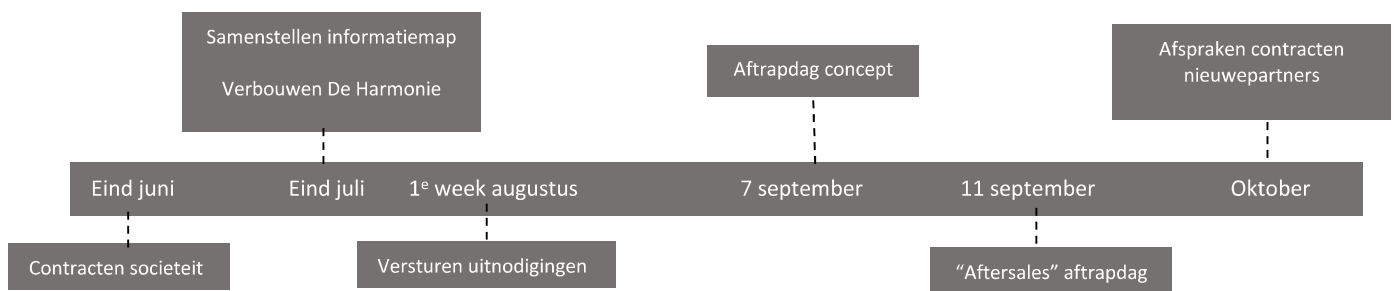
De directsales, dus het persoonlijk contacten van doelgroep A, is een middel om mensen ervan te overtuigen dat De Harmonie de beste keuze is om aan te bevelen aan hun klanten. Vervolgens vindt de aftrap van het concept plaats waarna er aftersales gedaan zal worden om feedback in ontvangst te nemen en eventueel afspraken te maken over een samenwerkingscontract.

3.8 Tijdsplan

Voor het concept en de middelenmix is er een concrete planning gemaakt.

De planning slaat voornamelijk terug op de opstart van het concept, omdat dit de tijd is waarbij De Harmonie als condoleancelocatie top of mind probeert te worden.

Het tijdsplan wordt hieronder weergegeven:



Er wordt gekozen om eind juni de contracten met de sociëteit over de samenwerking op te stellen, omdat dit geregeld moet worden voor de verbouwing.

Er wordt gekozen om de informatiemap samen te stellen eind juli, omdat dit dan tegelijk loopt met het bestellen, bewerken en bedrukken van de brochures voor het nieuwe restaurant, de zalen als vergaderlocatie en de bruiloften.

Het versturen van de uitnodigingen gebeurt in de 1^e week van augustus, omdat er dan meer dan genoeg tijd is voor genodigde om te reageren.

De aftrapdag wordt gehouden op 7 september, omdat er dan zekerheid is dat de verbouwing voorbij is.

Tevens valt 7 september op donderdag en dan is er zo goed als zeker geen partij in de sociëteit, dus kan deze gebruikt worden.

Er wordt met de “aftersales” begonnen op 11 september, zodat de bezoekers de informatie goed hebben kunnen laten bezinken voordat er vragen aan hen gesteld worden.

Tevens valt 11 september op maandag en dan worden altijd de aftersales gedaan.

Er worden dan vanaf oktober gesprekken ingepland op locatie voor de contracten bij de nieuwe partners, omdat er in september naar verwachting weinig tijd is, in verband met het nieuwe restaurant.

De gesprekken inplannen vanaf oktober zorgt ervoor dat er ook duidelijke structuur in de afspraken gebracht kan worden en de tijd goed verdeeld kan worden.

3.9 Toekomst

Vanzelfsprekend dient erin na oktober ook nog actief met het concept aan de slag gegaan te worden.

Er zal in oktober een nieuwe planning worden gemaakt voor het vervolg van het concept.

Wellicht moet er namelijk het één en ander aangepast worden.

Dit zal worden gedaan aan de hand van de feedback die wordt gegeven naar aanleiding van het bezoek van de begrafenisondernemers.

3.10 Kostenoverzicht

Vanzelfsprekend zitten er kosten verbonden aan het ontwikkelen van een nieuw concept.

Om die reden wordt hieronder een overzicht weergegeven van de concrete kosten van de middelen en van de aftrapdag.

Middelen

Product	Bron	Prijs
Bloemen	Krijn Verboom	€ 4,50 per stuk
Vormgeving brochure	ARENSA DESIGN	€ 12,00 per pagina
Vormgeving website	Nog onbekend	€ 300,00 (begroot)
Brochures	Drukzo	€ 0,59 per stuk
Informatiemappen	Drukzo	€ 1,50 per stuk
Banquetingboeken	Drukzo	€ 2,30 per stuk
Arrangementpagina	Harmonie	€ 0,20 per stuk
Google Adwords try-out	Google	€ 150,00 eerste keer

Aftrap-dag

Product	Prijs	Aantal	Totaal
Personeelskosten	€ 25,00 <i>Per uur per persoon</i>	15	€ 375,00
Uitnodigingen drukken	€ 0,20	25	€ 5,00
Postzegel	€ 0,73	25	€ 18,25
Enveloppen	€ 0,10	25	€ 2,50
Informatiemappen	€ 1,50	40	€ 60,00
Brochures	€ 0,59	40	€ 23,60
Banquetingboeken	€ 2,30	40	€ 92,00
Arrangement lijst	€ 0,25	40	€ 10,00
Give away	€ 4,50	40	€ 180,00
Aangeboden food & beverage	€ 15,00	40	€ 600,00
Totaal			€ 1366,35

Hoofdstuk 4 Nawoord

Chef, vanaf september wordt het een spannende periode. Maar ik ben er van overtuigd dat wij het met het huidige team een groot succes ervan gaan maken.

Ik hoop en verwacht dat bovenstaand concept bij zal dragen aan dat succes.

We zullen alles op alles zetten om De Harmonie dag en nacht te laten draaien, met een maximale bezetting.

Ik wil je bedanken voor al het vertrouwen, je steun en de leukste werkplek aller tijden.

Zelfs wanneer er wat botsingen zijn, zorgen we er voor dat er uiteindelijk altijd een gepaste oplossing komt en we kunnen blijven innoveren en gasten tevreden de deur uit kunnen laten gaan.

Dit document is maar een klein onderdeel van de grote veranderingen en er zullen dus nog vele documenten volgen.

Wij zijn De Harmonie