



Student:	Bob van Vliet
Studentnummer:	1223778
Inleveren definitieve versie:	4 januari 2010
Afstudeerbedrijf:	Kathmandu
Naam begeleider vanuit organisatie:	Ronald van Ek
Naam begeleider vanuit school:	Petra Beisterveld
Instituut voor communicatie	
Communicatiemanagement	
Hogeschool Utrecht - Utrecht	

Voorwoord	4
1. Situatieanalyse.....	5
1.1 Korte geschiedenis	5
1.2 De verschillende winkels van Kathmandu.....	5
1.2.1 Kathmandu Outdoor & Travel Utrecht	5
1.2.2 Timbuktu	6
1.2.3 Kathmandu for Women	6
1.2.4 Kathmandu Outdoor & Travel Amersfoort	6
1.2.5 Kathmandu for Fun.....	7
1.2.6 Kathmandu Outdoor & Travel Deventer.....	7
1.2.7 Kathmandu webwinkel	7
1.3 Organisatiestructuur	8
1.4 Interne communicatie	9
1.5 Stakeholders	10
1.5.1 Korte toelichting primaire stakeholders	10
1.5.2 Korte toelichting secundaire stakeholders	12
1.6 Positionering	13
1.7 Marketingmix.....	13
1.7.1 Plaats (distributie)	13
1.7.2 Prijs	14
1.7.3 Producten	14
1.7.4 Personeel	14
1.7.5 Promotie (communicatie)	15
1.7.6 Sponsoring.....	16
1.7.7 Concurrenten	17
1.8 Ontwikkeling in de Branche.....	17
2 Probleemanalyse.....	18
2.1.1 Aanleiding	18
2.1.2 Huidige stand van zaken	18
2.1.3 Wat is het feitelijke probleem	19
2.1.4 Wat is de wenselijke situatie	19
2.1.5 Adviesvraag	19
2.1.6 Centrale vraagstelling	19
2.1.7 Deelvragen	19
2.2 Onderzoeksopzet	20
2.4 Begrippenlijst probleemanalyse	22
2.4.1 Identiteit.....	22
2.4.2 Imago en reputatie	23

3 Antwoorden deelvragen	25
3.1 Aansturing van de verschillende filialen.....	25
3.2 Hoe communiceert het huidige Kathmandu naar buiten toe.	26
3.3 Gewenste identiteit	27
3.3.1 Onderzoeksresultaten gewenste identiteit.....	27
3.3.2 Gewenste identiteit Kathmandu.....	27
3.4 Werkelijke identiteit	32
3.4.1 Onderzoeksresultaten werkelijke identiteit	32
3.4.2 Werkelijke identiteit Kathmandu.....	33
3.5 Fysieke identiteit	35
3.5.1 Fysieke identiteit in beeld.....	35
3.5.2 Fysieke identiteit Kathmandu.....	36
3.6 Imago	39
3.6.1 Onderzoeksresultaten imago	39
3.6.2 Imago Kathmandu.....	45
4. Conclusies	47
5. Adviezen	50
5.1 Strategische adviezen	51
5.2 Uitwerking conclusies strategische adviezen.....	56
5.3 Overige adviezen	66
Definitielijst	74
Bronnenlijst.....	76

Voorwoord

Als afstudeerproject voor mijn studie Communicatiemanagement heb ik een onderzoek gedaan voor Kathmandu. De organisatie is in 15 jaar gegroeid van één naar vijf winkels en is gevestigd in drie verschillende steden. Doel van het project is om te onderzoeken hoe communicatie een bijdrage kan leveren om het imago overeen te laten komen met de gewenste identiteit.

Gedurende mijn onderzoek heb ik Kathmandu leren kennen als een hele zelfbewuste organisatie. Het management heeft veel openheid gegeven. Op alle niveaus en op alle fronten ben ik door de organisatie gesteund en geholpen om mijn onderzoek te kunnen uitvoeren. Hiervoor ben ik de organisatie en zijn medewerkers zeer dankbaar en een paar personen in het bijzonder. Ten eerste wil ik graag Ronald van Ek bedanken, mijn begeleider bij Kathmandu. Hij heeft het mogelijk gemaakt om mijn afstudeeronderzoek onder te brengen bij Kathmandu. Dan wil ik Ray Delaney en Hans Hormann bedanken, de twee heren die de organisatie *zijn*.

Daarnaast wil ik alle bedrijfsleiders die ik geïnterviewd heb bedanken. Zij waren zeer openhartig en meewerkend en geïnteresseerd in mijn onderzoek.

Mijn loopbaan als HU student communicatiemanagement is zeer leerzaam geweest. Ik heb niet alleen theorieën geleerd maar mijn beroepshouding is hier gevormd.

Ik wil via deze weg Petra Beisterveld bedanken. Haar feedback was altijd helder, oprecht en leerzaam. Haar scherpe en heldere feedback had elke keer een motiverend effect op mij.

Het schrijven van dit verslag heeft ervoor gezorgd dat ik mijn opleiding op een leuke manier kan afsluiten. Met de bagage die ik dankzij communicatiemanagement opgedaan heb, stap ik het werkveld met vertrouwen tegemoet.

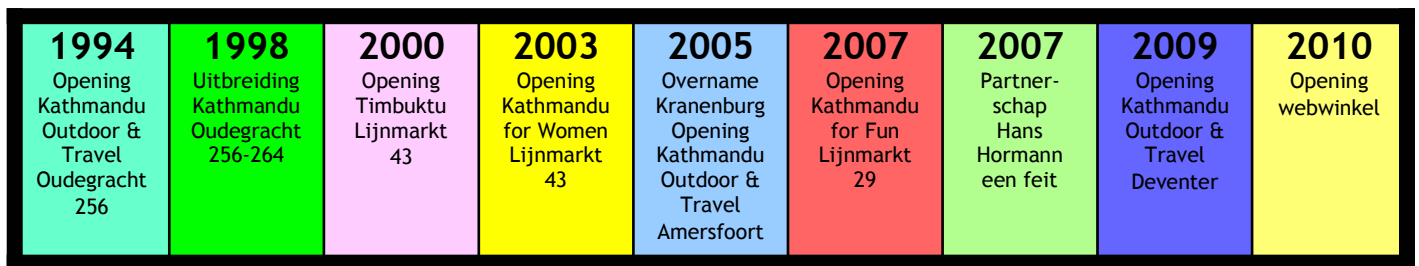
Veel plezier met het lezen van mijn afstudeerverslag, geschreven voor Kathmandu.

Bob van Vliet

1. Situatieanalyse

1.1 Korte geschiedenis

Ray Delaney opende op 1 maart 1994 de buitensport speciaalzaak Kathmandu. Toen de winkel werd geopend werkten er twee fulltimers en een parttimer op de 400 vierkante meter die de winkel groot was. In de vijftien jaar dat Kathmandu bestaat, heeft de organisatie een enorme groei doorgemaakt. Kathmandu heeft nu vijf winkels in drie verschillende steden en 54 mensen op de loonlijst staan. Hier volgt een tijdsbalk met een overzicht van de ontwikkeling van Kathmandu, gevolgd door een beknopte omschrijving van de verschillende winkels.



Figuur 1 Tijdsvlak

1.2 De verschillende winkels van Kathmandu

Voor foto's van de winkelpui, zie bijlagen 1.

1.2.1 Kathmandu Outdoor & Travel Utrecht

(vanaf nu te lezen als Kathmandu Utrecht)

De buitensportwinkels in de tijd van de opening van Kathmandu lijken allemaal op elkaar. Ze bieden allemaal dezelfde producten aan voor dezelfde prijs. Kathmandu Outdoor & Travel differentieert zich door een grote klimafdeling en biedt alternatieve producten aan. Kathmandu is dus begonnen als een zeer technische buitensportzaak.

In 1994 komt het naastgelegen pand vrij te staan. Een projectontwikkelaar had interesse in de woningen en Kathmandu heeft de onderliggende winkel gekocht. Met dit pand erbij heeft Kathmandu 80 % meer verkoop vloer oppervlakte.

Vergeleken met 15 jaar terug heeft de winkel een grote metamorfose doorgemaakt. De markt is sterk veranderd en de winkel is hierin meegegaan. De vraag naar en daarmee ook het aanbod van klimproducten is sterk afgenomen. Kathmandu biedt nog wel technische producten aan maar is meer een algemene vrijetijdswinkel geworden en trekt daardoor een breder publiek. De winkel probeert mee te gaan met veranderingen en blijft nieuwe producten en merken proberen.

1.2.2 Timbuktu

In 2000 wordt een tweede winkel geopend genaamd 'Timbuktu'. De winkel is gevestigd op de Lijnmarkt 43, 300 meter van de eerste winkel van Kathmandu. De Lijnmarkt ligt in het centrum van Utrecht en is één van de leukste winkelstraten van Utrecht. Dit komt mede door de grote variëteit aan winkels. De vestigingsprijzen liggen echter wel veel lager dan in de hoofdwinkelstraten van Utrecht.

Het ontstaan van de winkel is geïnspireerd door de toename van televisieprogramma's als Yarin travel. Reizen is een lifestyle geworden en dit is terug te vinden in het straatbeeld. De winkel leidt niet tot succes en in 2003 valt het doek voor Timbuktu waarna een nieuwe formule wordt neergezet.

1.2.3 Kathmandu for Women (vanaf nu te lezen als for Women)

De nieuwe formule is Kathmandu for Women. De winkel verkoopt buitensportproducten en richt zich op de vrouw. Doordat for Women in een echte winkelstraat zit gevestigd, is de formule erop gespitst naast de buitensporter ook winkelend publiek binnen te halen. Door in de etalage de nadruk te leggen op de sportieve, modieuze en vrouwelijke kanten probeert for Women laagdrempelig¹ te zijn en daardoor ook toegankelijk te zijn voor de niet-buitensporter. Hierbij helpt, dat het dagelijkse straatbeeld ook steeds sportiever wordt. Denk aan het buitensportmerk The North Face dat inmiddels door veel consumenten als dagelijkse kledingmerk wordt gebruikt.

1.2.4 Kathmandu Outdoor & Travel Amersfoort

(vanaf nu te lezen als Kathmandu Amersfoort)

Na ruim tien jaar ervaring in de buitensport wordt in 2005 door Kathmandu de winkel Kranenburg buitensport overgenomen. De beginjaren van Kathmandu Amersfoort zijn moeilijk. De twee verschillende culturen blijken moeilijk te combineren. Enerzijds de cultuur van de algemene sportwinkel Kranenburg, anderzijds de cultuur van de buitensportwinkel Kathmandu. De winkel merkt nog altijd de invloed van de overname. Kathmandu heeft bijna vijf jaar geleden Kranenburg overgenomen en nog altijd komen er mensen binnen met de vraag naar producten zoals tennisschoenen, dartspullen en zwemspullen. Dit zijn producten die Kranenburg wel verkocht en Kathmandu niet.

Kathmandu heeft toen geprobeerd een combinatie van de formules for Women en Kathmandu Utrecht neer te zetten: een laagdrempelige buitensportwinkel.

¹ Voor definitie laagdrempelig zie definitielijst

De winkel is gevestigd in de Krommestraat te Amersfoort, zijstraat van de Langestraat, de hoofdwinkelstraat van het stadscentrum. De Krommestraat profileert zich als de leukste winkelstraat van Amersfoort. Het aanbod van de winkelstraat is heel divers en er is een goede loop van shoppers. De naastgelegen winkels bepalen ook het publiek van Kathmandu Amersfoort. Tegenover de winkel is een koffiehuis waar de 'elite van Amersfoort' op de koffie gaat. Naast Kathmandu Amersfoort zit Stap voor stap, een kinderschoenen speciaalzaak.

1.2.5 Kathmandu for Fun (vanaf nu te lezen als for Fun)

Mede door het succes van Crocs ziet for Fun in november 2007 het levenslicht. Crocs is een product dat in 2003 de wereld heeft weten te veroveren. Crocs maakt lichtgewicht schoeisel. De schoenen zijn comfortabel, modieus, anti-slip en daardoor op vele gebieden functioneel en bovendien snel te produceren tegen een betaalbare prijs.² De omzet die in Kathmandu Utrecht wordt behaald met de verkoop van Crocs is dusdanig groot dat hier bijna een zelfstandige winkel op kan draaien. Het risico is echter te groot om op één merk met één herkenbaar product een winkel te beginnen. Naast Crocs worden er casual producten (met name schoeisel) van gerenommeerde buitensportmerken aangeboden. Deze producten werden eerder niet aangeboden door Kathmandu, omdat hier geen verkoopvloer oppervlakte meer voor beschikbaar was.

De winkel is evenals for Women gevestigd op de Lijnmarkt.

1.2.6 Kathmandu Outdoor & Travel Deventer

In 2009 krijgt Kathmandu een buitensportwinkel erbij in Deventer. Kathmandu was zich al een tijdje aan het oriënteren op uitbreiding met een nieuwe buitensportwinkel in een andere stad. Deventer is één van de leukste winkelsteden van Nederland met slechts één buitensportwinkel. Voor een groot verzorgingsgebied als Deventer, was dit voor Kathmandu reden om verder onderzoek te doen naar de mogelijkheden. De winkel is nu een half jaar open en loopt boven verwachting. Met Kathmandu Deventer is geprobeerd een laagdrempelige buitensportwinkel neer te zetten. Kathmandu Deventer is wederom een combinatie van de formules For Women en Kathmandu Utrecht.

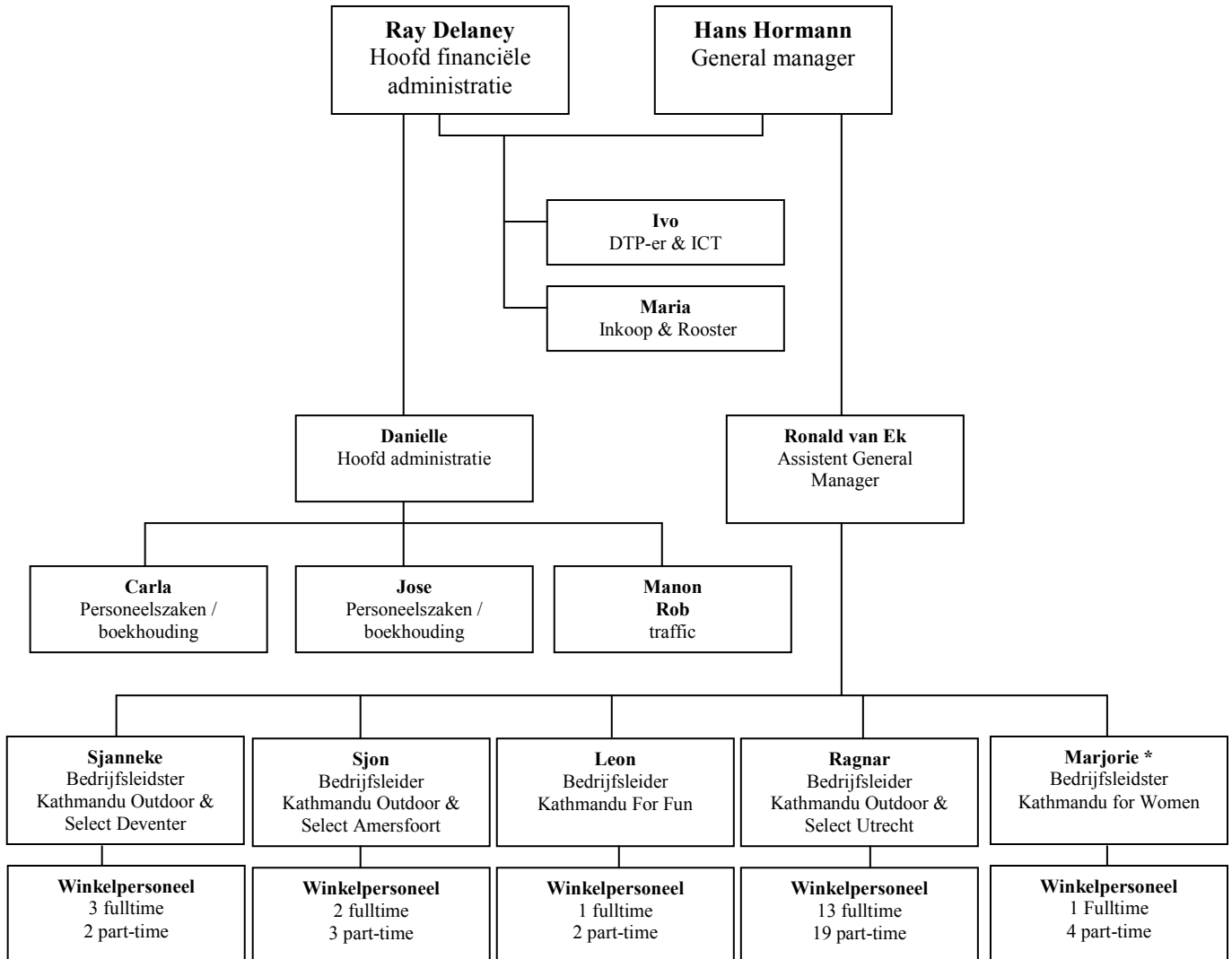
1.2.7 Kathmandu webwinkel

Door de hoge bezoekersaantallen van de website, www.kathmandu.nl, lijkt er kans op succes te bestaan voor een Kathmandu webwinkel. Achter de schermen wordt hard gewerkt aan de realisatie van de webwinkel. Kathmandu wilt eerst een pilot doen met een aantal producten en aan de hand hiervan bepalen hoe verder te gaan. Vooral de logistieke kant van de webwinkel is voor Kathmandu een traject dat nog aandacht behoeft.

² www.crocs.nl/history

1.3 Organisatiestructuur

Hoe lopen de (communicatie)lijnen, hoe wordt iedereen aangestuurd en wat zijn de huidige taken en functies binnen Kathmandu? Om dit overzichtelijk weer te geven volgt er een organogram.



* Sinds 1 september is Nienke Bouwer bedrijfsleidster Kathmandu for Women
 Figuur 2 organogram Kathmandu 31-8-2009

1.4 Interne communicatie

De huidige interne communicatie is vooral top-down³ gericht. De interne communicatie wordt in gang gezet door Hans Hormann of Ronald van Ek. Via Ronald van Ek worden alle bedrijfsleiders aangestuurd en geïnformeerd. Deze communicatie verloopt via telefoon, mondeling en door middel van mail. Wanneer de verkoopmedewerkers worden geïnformeerd verloopt dit via Hans Hormann / Ronald van Ek en de bedrijfsleiders.

Eén keer in de twee weken vindt er op zaterdagmorgen in Utrecht een 'vergadering' plaats. Tijdens de vergadering worden de verkoopmedewerkers van de Utrechtse filialen geïnformeerd over een bepaald product(groep). Daarnaast worden zij op de hoogte gesteld van nieuwtjes en feitjes over de organisatie. Hiervan worden geen notulen gemaakt, niet aanwezig personeel wordt vaak niet op de hoogte gebracht. Andere manier waarop verkoopmedewerkers op de hoogte gesteld wordt is door middel van korte mededelingen die op een 'prikbord' worden gehangen.

³ Voor uitleg top-down zie definitielijst

1.5 Stakeholders

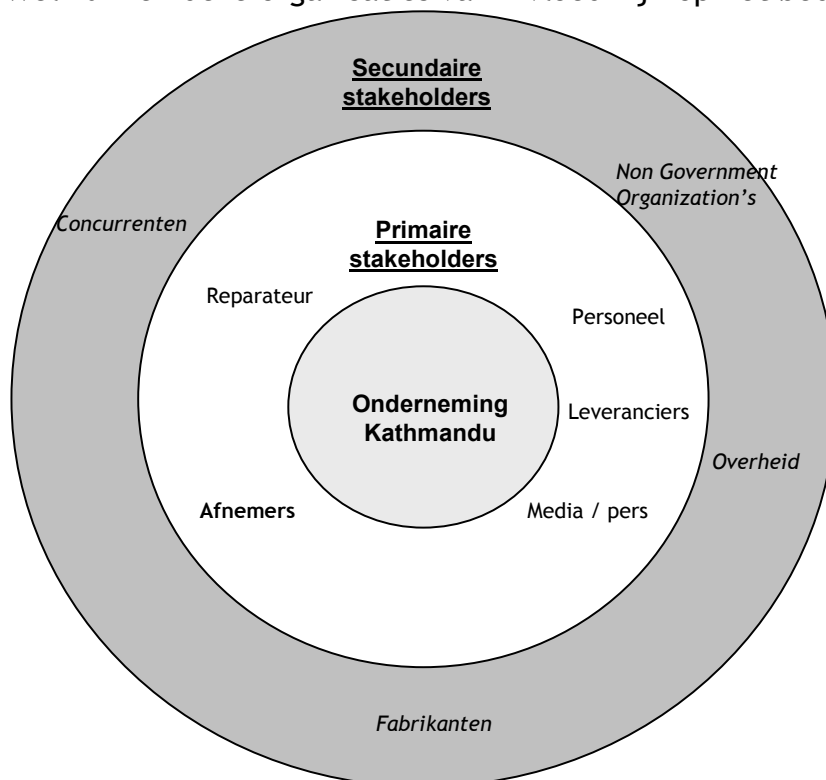
Volgens de Dikke van Dale is de definitie van stakeholders als volgt:

“Belanghebbende die ‘iets’ van de organisatie verlangt; dit kan een externe groepering zijn, maar ook een manager of werknemer in het bedrijf.”

Stakeholders zijn te verdelen in twee gradaties. De primaire stakeholders en de secundaire stakeholders.

De primaire stakeholders zijn van redelijk tot groot en direct belang van een organisatie.

De secundaire stakeholders zijn niet van direct belang voor de organisatie. Wel kunnen deze organisaties van invloed zijn op het bedrijf.



Figuur 3 Stakeholders cirkel

1.5.1 Korte toelichting primaire stakeholders

(winkel) Personeelsleden

Het personeel is mede verantwoordelijk voor het succes van het bedrijf. Zij moeten het gezicht zijn van de winkel, maar er is er een hoog personeelsverloop.

Sollicitanten komen bij Kathmandu solliciteren, omdat het een goede naam heeft opgebouwd in de buitensportwereld. Van buitenaf ziet het eruit als een geoliede machine. Wanneer ze langer in de organisatie meedraaien, merken ze dat de motor stroef loopt. Het personeel denkt dat er in het management geen duidelijke taakverdeling is. Zij weten niet welk managementlid waar verantwoordelijk voor is. Dit leidt tot veel miscommunicatie onderling. Ook vindt het personeel dat het management te veel taken in eigen beheer houdt. Er zijn personeelsleden die graag meer

verantwoordelijkheid en betrokkenheid wil laten zien met de organisatie. Hierin voelen zij zich belemmerd.

Ook verbaast het personeel zich over het inkoopbeleid. Het personeel is veelal technisch gericht en snapt niet dat Kathmandu Tommy Hilffiger kleding inkoopt en casual uitziende jassen van Vaude.

De sfeer onder de verkoopmedewerkers en op de verkoopvloer is goed. Uit onderzoek blijkt dat in alle winkels teams met gezellige en vriendelijke verkoopmedewerkers staan.

Afnemers

Afnemers kent men bij Kathmandu in twee varianten. Kathmandu verkoopt van business to consumer. Dit is de normale verkoop die in de winkel plaats vindt. Kathmandu kent vele verschillende soorten consumenten. Van buitensporters die nieuwe bergschoenen nodig hebben tot studenten die een wereldreis gaan maken. Van personen die laarzen nodig hebben voor het uitlaten van de hond tot personen die een wind-waterdichte jas nodig hebben voor dagelijks gebruik. Dit maakt een Kathmandu-klant lastig te typeren.

Naast business to consumer wordt er ook van business to business verkocht. Dit is de verkoop naar een andere onderneming. Een voorbeeld hiervan is de verkoop van kleding aan fietsenhandelaar Van Beek, die de volledige uitrusting van de fietspolitie samenstelt. Voor bepaalde kleding komt Van Beek naar Kathmandu.

Leveranciers

Kathmandu neemt zijn producten af bij vele verschillende leveranciers. Kathmandu zegt een betrouwbare en trouwe afnemer te zijn van zijn leveranciers. De organisatie wil hiermee de zekerheid voor de consument bieden dat ze dezelfde producten en kwaliteit kunnen leveren.

Reparateur

Kathmandu brengt de producten die ter reparatie terug komen van de consument altijd bij dezelfde reparateur. Dit is buitensport gespecialiseerde reparateur 'Repair Service Boer' in IJsselstein. De kracht van de dienstverlening zit in hun 'hoogwaardige kwaliteit', 'snelle oplossing' en 'scherpe prijs'.

Media / Pers

Kathmandu adverteert in verschillende kranten en bladen. Standaard is de zaterdagadvertentie in het lokale katern van Het Algemeen Dagblad. Soms wordt er samen met een fabrikant of merk een reclame geplaatst. Op 7 september was er bij televisieprogramma 'Hart van Nederland' een item over een nieuw soort schoen, genaamd Fivefingers. Kathmandu heeft dit product in de winkel: zo kwam het dat dit programma in de winkel kwam filmen.

1.5.2 Korte toelichting secundaire stakeholders

Overheid

De overheid heeft in Nederland veel invloed. Wanneer je niet aan de regelgeving voldoet, zijn negatieve sancties het gevolg. Kathmandu heeft bijvoorbeeld veel productverpakkingen te verwerken. Met de lokale overheid zijn er goede afspraken gemaakt over de manier van afvalverwerking. Kathmandu kan al het afval met de gemeenteafval meegeven. Wanneer er veel afval op te halen is moet Kathmandu dit van tevoren melden zodat de gemeente met een grotere vuilniswagen langs kan komen.

Maatschappelijke organisaties

Non Government Organisations (NGO's) brengen issues aan het licht omtrent milieu en mensenrechten. Wanneer Kathmandu of één van de merken die ze verkopen negatief in het nieuws komt, lijdt de organisatie schade.

Kathmandu zelf zet zich niet actief in voor mens en / of milieu.

Veel buitensportmerken doen dit wel, zij zetten zich met name positief in voor het milieu. Een voorbeeld hiervan is het buitensportmerk Patagonia.

Dit merk is lid van de organisatie 1% for planet. 1% van de winst van het merk Patagonia gaat naar deze stichting die zich inzet voor het milieu. Ook geeft Patagonia op elk product aan uit hoeveel procent gerecycled materiaal het bestaat.

Fabrikanten

De fabrikanten zijn verantwoordelijk voor de producten die Kathmandu verkoopt. Wanneer er klachten van de consument komen, worden deze door de fabrikant beoordeeld. Deze bepaalt vervolgens of een product onder de fabrieksgarantie valt. De uitstraling van het merk bepaalt mede de uitstraling van de organisatie.

Concurrenten

Het is belangrijk om de ontwikkelingen in de markt te volgen. Wanneer je niet met de nieuwste ontwikkelingen meegaat, kan de organisatie op den duur niet voldoen aan de vraag van de consument. De klant gaat dan naar de concurrent die hier wel aan kan voldoen.

Zie hoofdstuk marketingmix voor een kleine concurrentieanalyse.

1.6 Positionering

De definitie van positionering volgens het boek 'Brugboek Marketing - Eelko Huizingh':

“Het bepalen van de plaats van een merk in relatie tot concurrerende merken in de hoofden van de afnemers.”

Het zijn de onderscheidende klantwaarden die de plaats van het merk bepalen. Volgens Best⁴ zijn klantenwaarden te verdelen in twee groepen: Opbrengsten en kosten. Dit geldt voor financiële als voor niet-materiële opbrengsten en kosten voor de klant.

Opbrengsten:

In de ogen van de consument verkoopt Kathmandu kwalitatief hoogstaande producten. De producten die Kathmandu verkoopt behoren tot het topsegment van de buitensportbranche. Het personeel heeft veel kennis van het assortiment. Het personeel van Kathmandu is klantvriendelijk en behulpzaam.⁵

Kathmandu is een laagdrempelige veelzijdige buitensportwinkel. Je kan bij Kathmandu terecht voor je eerste wereldreis, een jas voor alledaags gebruik of voor deskundig advies over klamschoenen.

Kosten:

Kathmandu verkoopt producten uit het topsegment en wordt daardoor gezien als een duurdere winkel.

Kathmandu verkoopt veel exclusieve merken. Van sommige merken is Kathmandu het enige verkooppunt in Nederland, zoals Rab, WeirdFish, Didriksons en Badari. Van andere merken één van de weinige verkooppunten, zoals MBT en Fivefingers.

1.7 Marketingmix

1.7.1 Plaats (distributie)

De Outdoor & Travel winkels van Kathmandu zijn winkels die door hun specialisme niet op een A-lokatie gevestigd hoeven te zijn. Wel is er voor gekozen dichtbij het winkelend publiek te zitten. De winkels Kathmandu Amersfoort en Deventer zijn allebei in een zijstraat van de hoofdwinkelstraat van de stad gevestigd. Outdoor & Travel Utrecht zit wat verder van het centrum af maar zit wel tegen het stadscentrum aan. Met de formules For Women en For Fun is er wel bewust voor gekozen op een A-lokatie gevestigd te zijn.

⁴ Best R.J. (2004) - marked based management, pretice hall, derde druk

⁵ Zie onderzoeksresultaten consumentenonderzoek

1.7.2 Prijs

Kathmandu biedt zijn producten vooral in het midden en hoge prijssegment aan. 15 jaar geleden was buitensport nog een echte elitesport. Kathmandu bood toen bijna alleen maar producten uit het hoge prijssegment aan. 10 jaar geleden is Kathmandu begonnen de instapprijs naar beneden te brengen. Dit door merken als The North Face en Vaude aan te bieden. Deze merken bieden ook producten uit het middensegment aan. Ook door gezamenlijke inkoop en het fabriceren van eigen merk producten met drie andere ondernemers⁶ wordt geprobeerd lagere prijzen aan te bieden.

1.7.3 Producten

De producten die Kathmandu aanbiedt zijn A-merken. Kathmandu doet zijn eigen inkoop en heeft dus een heel eigen collectie. Ook heeft Kathmandu een aantal eigenmerk producten. Deze merken zijn kwalitatief vergelijkbaar met de A-merk producten. Qua prijs liggen deze producten wel lager. Met het productaanbod is Kathmandu vrij statisch. In hoofdlijnen blijven de merken en type producten hetzelfde. Dit om herkenbaar te blijven voor de consument en om een goede band met de leverancier op te bouwen. Wel houdt Kathmandu nog ruimte vrij om nieuwe producten en merken te proberen, dit met wisselend succes. Dit zijn vaak merken met een geheel eigen ideologie en benadering van buitensport. Voorbeelden zijn backpacks van Aarn en schoeisel van Crocs. Aarn fabriceert backpacks waarbij de waarden van balans en vrijheid hoog in het vaandel staan. Hierdoor is het ontwerp van de tas anders dan een doorsnee backpack. Na een paar jaar deze tassen in de collectie te hebben gehad, merkte Kathmandu dat de vraag naar Aarn tassen terug liep. Nu worden de Aarn tassen uit de collectie van Kathmandu gehaald en is er weer ruimte om iets nieuws te proberen. Dankzij het succes van Crocs heeft Kathmandu de nieuwe winkelformule for Fun op kunnen stellen. Dit is een voorbeeld van een nieuw product proberen dat tot succes heeft geleid.

1.7.4 Personeel

Kathmandupersoneel heeft affiniteit met buitensport en heeft kennis van de producten of is bereid zich deze kennis eigen te maken. De laatste vijf jaar heeft Kathmandu problemen om opgeleide kennis binnen te halen of opgeleide kennis binnen te houden. Er vindt een hoog verloop van personeel plaats, waarvan de oorzaak voor Kathmandu niet duidelijk is.

⁶ Waterborg te Groningen, B & B outdoor te Doetichem en Kompas te Heerhugowaard

1.7.5 Promotie (communicatie)

Advertenties (voor afbeeldingen advertenties zie bijlagen 1)

Kathmandu promoot zichzelf door iedere zaterdag advertenties te plaatsen in de regionale kranten van kranten. Zo worden er advertenties gezet in de Amersfoortse courant, Utrechts Nieuwsblad en in de regionale krant van Deventer. Door de herhaal-factor van de advertenties wil Kathmandu regionale bekendheid verkrijgen. De ene week staat er een actiereclame en de andere week een thema reclame. De advertenties betreffen altijd een product dat niet te verkrijgen is bij for Fun; zelden wordt er voor for Women geadverteerd.

Verder worden er regelmatig advertenties geplaatst samen met een fabrikant. Deze thematische reclames verschijnen dan in de Volkskrant Magazine, Veronica gids en Op pad. Ook wordt er regelmatig geadverteerd in het blad van de SNP. Deze reisorganisatie organiseert wandel- en natuurvakanties. De doelgroep van deze organisatie is vergelijkbaar met die van Kathmandu.

Spaarpas

Een jaargeleden is Kathmandu begonnen met een eigen spaarsysteem. De consument kan hier gratis aan deelnemen wanneer hij zijn naam en adresgegevens opgeeft. Wanneer een klant iets aanschaft, wordt het aankoopbedrag op de pas gezet. Eén keer in het halfjaar krijgt de klant een waardebon thuis gestuurd. De waarde hiervan is vijf % van het totaalbedrag dat de klant het afgelopen halfjaar heeft uitgegeven. Deze waardebon is een maand geldig en uit te geven op de gehele collectie. Met het spaarsysteem hoopt Kathmandu in de traditioneel rustigere maanden extra klanten te trekken. De bonnen worden op twee vaste momenten in het jaar verstuurd.

Website (voor afbeeldingen website zie bijlagen 1)

De website www.kathmandu.nl wordt goed bezocht. De website trekt gemiddeld per dag 280 unieke bezoekers. De bezoekers van de website komen vooral om de schoenencollectie en de kledingcollectie te bekijken. Doordat de site zo goed bezocht wordt, is er besloten te beginnen met een webwinkel. De site is van de zomer helemaal vernieuwd en is nog niet helemaal af; er ontbreekt productinformatie en productafbeeldingen. Op de site worden de actuele acties gepromoot en is er informatie te vinden over de winkels en het assortiment. Vermeld worden de openingstijden, vestigingsplaatsen, producten, services, aanbiedingen en vacatures. Naast deze 'gebruikelijke' informatie biedt de website ook informatie over het wassen van technische kleding, verschil van brandstoffen en reisstekkers en is er een paklijst te downloaden.

E-nieuwsbrief (digitale nieuwsbrief)

(voor afbeeldingen E-nieuwsbrief zie bijlagen 1)

Kathmandu is weer begonnen met het versturen van een E-nieuwsbrief. In de herfst is de eerste mailing verstuurd. De E-nieuwsbrief komt overeen met de vormgeving van de website. In de brief wordt aandacht gegeven aan actieartikelen en nieuwe collecties.

Bijna 400 personen zijn geabonneerd op de nieuwsbrief. De nieuwsbrief zorgt ervoor dat op de dag van versturen het bezoekersaantal van de website eenmalig verdubbeld.

Consumenten kunnen zich via de site opgeven voor de E-nieuwsbrief en deze is kosteloos.

1.7.6 Sponsoring

Kathmandu krijgt vier à vijf verzoeken per maand van personen of organisaties om gesponsord te worden. Dit betreft bijna altijd de vraag tot sponsoring voor sporters die een bijzondere fietstocht gaan maken of een bijzondere wandeling gaan doen. Op bijna geen van deze verzoeken gaat Kathmandu in. De verhouding naamsbekendheid die het oplevert en de investering die er tegenover staat is voor Kathmandu niet interessant genoeg om over te gaan tot sponsoring.

De sponsoring waar Kathmandu soms wel wat mee doet, zijn aanvragen die binnen komen via één van hun merken / leveranciers. Kathmandu wordt dan gevraagd een expeditieploeg van volledige uitrusting te voorzien. Sponsoring van een expeditie door een merk / leverancier is vaak niet mogelijk doordat zij vaak maar een klein gedeelte van de uitrusting kunnen verzorgen.

Katja Staartjes is een alpiniste en bevriend met Ray Delaney. Voor haar expedities is Kathmandu materiaalleverancier. Zij krijgt korting op haar materialen in ruil voor publiciteit. Zij is de enige die vast gesponsord wordt door Kathmandu.

1.7.7 Concurrenten

Met de verschillende vestigingsplaatsen en de verschillende formules heeft Kathmandu verschillende concurrenten. Hieronder een overzicht van concurrenten per winkel en hoe Kathmandu zich hiervan onderscheid.

Kathmandu formule	Concurrenten	Onderscheid t.o.v. concurrent
Outdoor & Travel Utrecht	Perry Sport Bever Zwerfsport Slee buitensport	-service , verkoopmedewerkers met buitensportervaring, goede Aftersales in de vorm van bijvoorbeeld garantie - t.o.v. Perry en Bever - Kathmandu is geen keten en heeft direct contact met fabrikant / leverancier en kan hierdoor vaak beter de belangen van de consument behartigen
Outdoor & Travel Deventer	Leuhof sport & outdoor	-laagdrempelig, trekt hiermee breder publiek -diepere en breder collectie -mode bewustere collectie -betere routing -innovatievere collectie
Outdoor & Travel Amersfoort	Bever zwerfsport	-laagdrempelig, trekt hiermee breder publiek -goede lokatie
For Fun	Perry Sport Kathmandu for Women	-service, aftersales & garantie -uitnodigende uitstraling
For Women	Kathmandu for Fun Perry Sport	- vakkundig personeel - prettige sfeer - leuke presentaties - gespecialiseerd in producten voor vrouwen - gespecialiseerd in outdoor

Figuur 4 concurrenten overzicht

1.8 Ontwikkeling in de Branche

Door de huidige recessie geven mensen minder geld uit aan sport. Toch heeft de buitensportbranche door de afgelopen strenge winter een behoorlijke impuls gehad. Ook gaan door de huidige recessie minder mensen naar het buitenland met vakantie en gaan meer mensen in Nederland kamperen. Dit heeft dus ook voordelen voor een buitensportwinkel als Kathmandu.

De toekomstverwachting is dat vooral ouderen meer aan sport gaan doen. Ook de toenemende belangstelling voor een gezondere leefstijl en het gevecht tegen overgewicht bieden kansen voor (buiten)sportwinkels.⁷

⁷ Bron: Rabobank - Kijk en vergelijk sportspecialzaken

2 Probleemanalyse

2.1.1 Aanleiding

Kathmandu is benieuwd naar de beeldvorming met betrekking tot zijn winkels.

Kathmandu is een groeiende organisatie. Het is 15 jaar geleden begonnen met één winkel, en bestaat nu uit vijf winkels.

Kathmandu heeft nu een diversiteit aan winkelformules en is gevestigd in verschillende steden. Ook de (financiële) resultaten van de winkels verschillen. De omzet van de winkels op de Lijnmarkt Utrecht (Kathmandu for Women en for Fun), vallen tegen. Daarnaast is de omzet van de nieuwe winkel, Kathmandu Outdoor & Travel Deventer, boven alle verwachting. De winkels Kathmandu Outdoor & Travel Amersfoort en Utrecht zijn een stabiele factor. Het idee is dat de omzetverschillen verklaard kunnen worden vanuit de beeldvorming rondom de diverse winkels.

2.1.2 Huidige stand van zaken

Kathmandu is 15 jaar geleden begonnen als buitensportwinkel. Door de jaren heen is Kathmandu gegroeid en uitgebreid tot de volgende vijf winkels:

Kathmandu Outdoor & Travel Utrecht
Kathmandu Outdoor & Travel Amersfoort
Kathmandu Outdoor & Travel Deventer
Kathmandu for Women Utrecht
Kathmandu for Fun Utrecht

De winkels Kathmandu Outdoor & Travel Utrecht, for Fun en for Women zijn dicht bij elkaar gevestigd. De winkels for Fun en for Women zitten allebei in de Lijnmarkt en liggen op 30 meter van elkaar. De winkel Kathmandu Outdoor & Travel zit 300 meter verder op de Oudegracht.

Kathmandu Outdoor & Travel Amersfoort bestaat sinds 2005. Doordat de winkel Kranenburg buitensport heeft overgenomen, is het lange tijd zoekende geweest naar de juiste winkelformule. Zoals Kathmandu de winkel nu ziet, is het de gewenste formule. Ze zien de winkel als een laagdrempelige buitensportwinkel.

Kathmandu Deventer is een nieuwe winkel in een nieuwe stad. Begin 2009 opende deze winkel haar deuren, de resultaten zijn boven alle verwachtingen. Kathmandu heeft ook met deze winkel geprobeerd een laagdrempelige⁸ buitensportwinkel neer te zetten.

⁸ Voor definitie laagdrempelig zie begrippenlijst

2.1.3 Wat is het feitelijke probleem

Kathmandu is groeiende, zit in verschillende steden en heeft verschillende winkelformules.

Doordat Kathmandu meerdere vestigingen in verschillende steden heeft en verschillende winkelformules heeft gekregen, wil het een onderzoek naar de imago- en identiteit⁹ van de verschillende winkels. Wanneer de imago- en identiteitsverschillen tussen de winkels te groot zijn, is dit niet sterk voor het merk Kathmandu.

2.1.4 Wat is de wenselijke situatie

De wenselijke situatie is om aanbevelingen te doen om de winkels beter of nog beter te laten lopen. De aanbevelingen moeten een bijdragen leveren aan goede omzet.

De aanbevelingen moeten er voor zorgen dat de gewenste identiteit en het imago van de Kathmandu winkels overeen gaan komen.

2.1.5 Adviesvraag

Op welke manier kan communicatie bijdragen leveren om het imago overeen te laten komen met de gewenste identiteit van de diverse winkels van Kathmandu?

2.1.6 Centrale vraagstelling

Komen het imago en de gewenste identiteit van de winkels overeen?

2.1.7 Deelvragen

Hoe vindt de aansturing van de verschillende filialen plaats?

Hoe communiceren de diverse winkels van Kathmandu naar buiten toe?

Wat is de gewenste identiteit van de diverse winkels van Kathmandu?

Wat is de werkelijke identiteit van de diverse winkels van Kathmandu?

Wat is de fysieke identiteit van de diverse winkels van Kathmandu?

Wat is het imago van de diverse winkels van Kathmandu?

⁹ Voor definitie imago en identiteit, zie begrippenlijst probleemanalyse

2.2 Onderzoeksofzet

Face to face interview oprichter Kathmandu Ray Delaney

Door een face to face interview te houden met Kathmandu-oprichter Ray Delaney wil ik meer te weten komen over het ontstaan en de ontwikkelingen van Kathmandu. De onderzoeksmethode face to face interview is geschikt om verder op antwoorden in te kunnen gaan.

Face to face interview oprichter Kathmandu Ray Delaney en mede-eigenaar Hans Hormann

Ik wil door middel van een face to face interview met de eigenaren de gewenste identiteit achterhalen. Daarnaast wil ik inzicht krijgen in het beleidsaanpak. De methode face-to-face interview kies ik omdat je hierin goed kan doorvragen en bij bepaalde vragen uitleg kan geven. Dit is nodig omdat het achterhalen van een gewenste identiteit voor mensen buiten de communicatie uitleg vereist. Zo moet ik uitleggen wat een gewenste identiteit is en waarom dit belangrijk is voor onderzoek.

Face to face interview Ronald van Ek, assistent generalmanager

Ronald van Ek is mijn begeleider vanuit Kathmandu. Van hem wil ik zoveel mogelijk te weten te komen over het bedrijf Kathmandu. In het face to face interview wil ik zoveel mogelijk weten over het bedrijf zelf. Denk hierbij aan de marketingmix, positionering en bedrijfsstructuur.

Als onderzoeksmethode ga ik de face to face interview methode gebruiken. Op deze manier kan ik doorvragen en tot de kern van mijn vraag komen.

Face to face interviews met de vijf bedrijfsleiders

- *Kathmandu Outdoor en Travel Utrecht*
- *Kathmandu Outdoor en Travel Amersfoort*
- *Kathmandu Outdoor en Travel Deventer*
- *Kathmandu for Women*
- *Kathmandu for Fun*

In deze interviews wil ik achterhalen wat de werkelijke en de gewenste identiteit Kathmandu is. Daarnaast wil ik verder inzicht krijgen in de winkel en de winkelformule. Het is ook nuttig om de verschillende winkels te bezichtigen, zodat ik een eigen beeld kan krijgen van de winkel.

Consumentenonderzoek in de vijf Kathmandu-winkels

- *Kathmandu Outdoor en Travel Utrecht*
- *Kathmandu Outdoor en Travel Amersfoort*
- *Kathmandu Outdoor en Travel Deventer*
- *Kathmandu for Women*
- *Kathmandu for Fun*

In het consumentenonderzoek wil ik een steekproefenquête houden onder bezoekers van de vijf Kathmandu-winkels. Zij zijn bekend met de winkel en kunnen hier hun mening over geven. Ik wil met het onderzoek grof in kaart brengen hoe de consument tegen de organisatie aan kijkt.

Ik heb er voor gekozen om in elke winkel 20 enquêtes af te nemen, dit zijn er in totaal 100. De bezoeker krijgt een enquête, pen en envelop. De enquête kan de bezoeker, zittend op een rustige plek in de winkel invullen. Hij wordt in een gesloten envelop ingeleverd in een retourbak. Ik heb voor deze methode gekozen om een zo hoog mogelijke respons te krijgen.

Eigen winkelervaring

Ook mijn eigen verkoopervaring in de verschillende Kathmanduwinkels ga ik gebruiken als onderzoeksinformatie. Ik ben in alle winkels geweest en heb verkoopervaring in de winkels Kathmandu Utrecht en for Fun.

2.4 Begrippenlijst probleemanalyse

In de probleemanalyse staan een aantal begrippen die een nadere toelichting vereisen. Hier volgen de begrippen; identiteit, imago en reputatie.

2.4.1 Identiteit

Identiteit is de persoonlijkheid van de organisatie. De persoonlijkheid van een organisatie bestaat uit gedrag, communicatie en symboliek, dit wordt samen de corporate identity mix (CI-mix) genoemd.

Gedrag

Van de CI-mix is gedrag het meest invloedrijkste instrument. Gedrag vindt plaats op twee manieren; commercieel en niet-commercieel.

De commerciële kant van gedrag is de manier waarop de organisatie zijn commerciële doelen realiseert. Bijvoorbeeld door het aanbieden van kwaliteitsproduct of door klantvriendelijk te zijn.

De niet-commerciële kant van gedrag is de manier waarop de organisatie omgaat met primaire en secundaire stakeholders.¹⁰

Communicatie

Communicatie is een verbale of visuele boodschap. Communicatie is de meest flexibele en snelle CI-instrument. Communicatie is flexibel, omdat je de boodschap voor elke doelgroep op maat kan brengen. Communicatie is snel, omdat je rechtstreeks kan vertellen dat je kwaliteitsproducten verkoopt of klantvriendelijk bent. Bij de instrumenten gedrag en symboliek duurt het overbrengen van deze boodschappen veel langer.¹¹

Symboliek

Doormiddel van symbolieke uitingen geeft de organisatie aan waar het voor staat of voor zou willen staan.¹²

In dit verslag komen drie soorten van identiteit voor;

- gewenste identiteit
- werkelijke identiteit
- fysieke identiteit

De gewenste identiteit is het droombeeld van het management, waar zij hopen de organisatie naar toe te kunnen brengen. De werkelijke identiteit is de identiteit zoals die nu gezien wordt door de medewerkers van de organisatie. De fysieke identiteit van een organisatie is het gedrag en het uiterlijk van de organisatie.

Het is belangrijk dat de medewerkers de gewenste identiteit kennen en zich ermee kunnen identificeren. Pas dan kan de medewerker de gewenste identiteit in zijn gedrag vertalen. In de praktijk wordt er te weinig energie gestoken in de communicatie van de gewenste identiteit naar de medewerkers toe. Intern de gewenste identiteit communiceren is de voorwaarde om het gewenste imago bij de verschillende doelgroepen te realiseren.¹³

¹⁰ Brigitte Hemming - Communicatie managen

¹¹ C.B.M. van Riel - Identiteit en imago

¹² C.B.M. van Riel - Identiteit en imago

¹³ Van der Grinten - Mind the GAP

Medewerkers willen vaak meer van de organisatie weten dan het management beseft. Men is over het algemeen geïnteresseerd in de beleidsdoelen en in de resultaten. Het zichtbaar maken van successen maakt medewerkers trots en kan tot meer identificatie leiden.

Communicatie managen - Brigitte Hemming, organisatie in spagaat

Een sterke corporate identity is commercieel van belang en kent hierin twee voordelen:

- Het motivatie-vergroterend effect op de eigen medewerkers.
- Het wekken van vertrouwen bij de interne en externe doelgroepen.

Een goed gecommuniceerde corporate identity kan dus leiden tot trots en identificatie; dit leidt tot een 'wij-gevoel'. Wanneer het personeel zich met de organisatie kan identificeren, kan het aanwezige human-capital beter benut worden. Het personeel gaat de identiteit van de organisatie waarmaken en op deze manier wordt personeel een extra uithangbord.

2.4.2 Imago en reputatie

Er is geen één term of definitie die in één keer de lading dekt, van wat een belangengroep van een organisatie vindt. De afspiegeling van de corporate identity-mix vormt het imago. Maar niet alleen gedrag, communicatie en symboliek beïnvloedt het beeld van een belangengroep. Ook optreden van branchegenoten en vertegenwoordigers van een beroepsgroep beïnvloedt het beeld van de belangengroep. Daarom wordt er naast de term imago ook wel de term reputatie gebruikt. Deze term heeft een bredere lading dan imago.

Ook het begrip imago wordt in dit verslag verdeeld in huidig imago en gewenst imago. Het huidige imago is hoe de consument de organisatie ziet in het heden. Gewenste imago is hoe het management wenst dat de consument de organisatie ziet.

Uit onderzoek blijkt dat een positief imago de basisvoorwaarde is om een commerciële relatie aan te gaan¹⁴.

Het helpt de consument bij het maken van keuzes. Een bedrijf met een goede reputatie trekt consumenten aan. Dit is een emotionele meerwaarde ten opzichte van de concurrent. Een goede reputatie is concurrerend, onderscheidend en geloofwaardig. Dit geeft een positieve stimulans op de afzet van de producten.

Ook helpt een goede reputatie een bedrijf de juiste medewerkers, investeerders en partners te vinden. Een goede reputatie geeft een onderneming gezag en is de basis voor succes en continuïteit.

¹⁴ Hemming - communicatie managen

Identiteit en imago.

Het is belangrijk om de identiteit en het imago zo dicht mogelijk bij elkaar te brengen. Wanneer het imago beter is dan de identiteit, kan de organisatie op den duur door de mand vallen. Dit omdat het bedrijf zijn beloftes niet waar kan maken.

Een bedrijf dat zegt een goede service te verlenen maar dit niet kan waarmaken, stelt een klant teleur. Het positieve imago verdwijnt hierdoor als sneeuw voor de zon.

Door het imago zo dicht mogelijk bij de identiteit te houden, is de organisatie en op zijn sterkst.

3 Antwoorden deelvragen

3.1 Aansturing van de verschillende filialen.

Ronald van Ek is vanuit het management verantwoordelijk voor de aansturing van de verschillende filialen. Alle filialen hebben een bedrijfsleider, zij worden aangestuurd door Ronald van Ek. De bedrijfsleiders zijn verantwoordelijk voor de aansturing van het personeel van hun filiaal. Wanneer er nieuws is over de organisatie, wordt dit via Ronald naar de bedrijfsleiders toe gecommuniceerd. De bedrijfsleiders communiceren dit weer door naar hun personeel. De bedrijfsleiders beschikken niet over formele communicatiekanalen om iedereen gelijktijdig te informeren. Daardoor kan het gebeuren dat personen niet geïnformeerd worden over ontwikkelingen. In figuur 2 is te zien hoe de organisatiestructuur is opgebouwd.

Ronald van Ek stuurt de verschillende filialen aan door bij de filialen langs te gaan. Daarnaast is er veel contact via telefoon en mail met de bedrijfsleiders. Alle veranderingen in en rondom de winkel, behoren via Ronald van Ek te verlopen.

Ronald van Ek bekleedt een nieuwe functie, assistent General Manager en is acht jaar werkzaam in de organisatie. Hij is begonnen als verkoopmedewerker, is bedrijfsleider geworden van Kathmandu Utrecht en heeft nu de verantwoordelijkheid voor alle winkels.

Eerder behoorde dit tot het takenpakket van Hans Hormann die een deel van zijn taken heeft overgedragen aan Ronald van Ek.

Hans Hormann heeft Kathmandu helpen te ontwikkelen en te groeien. Hans Hormann geeft aan dat hij het moeilijk vindt om zich niet te bemoeien met zijn oude taken.

Ronald van Ek geeft aan dat hij geen duidelijk takenpakket heeft. Zijn takenpakket staat ook niet op papier. Hierdoor blijven te veel taken tussen Hans Hormann en Ronald van Ek in liggen. Voor beide partijen is dit verwarrend. Ook is het op deze manier voor de bedrijfsleiders niet duidelijk door wie ze aangestuurd worden en bij wie ze moeten zijn met vragen.

3.2 Hoe communiceert het huidige Kathmandu naar buiten toe.

De externe communicatie van Kathmandu bestaat uit de website, E-nieuwsbrief en het plaatsen van advertenties.

De website communiceert de producten en diensten, acties, en de openingstijden en vestigingslocaties. Verder is er een onderdeel dat service heet. Hier staat informatie over brandstoffen, reisstekkers en kan je een paklijst downloaden. De website schenkt weinig aandacht aan de verschillende winkelformules en vestigingen.

De E-nieuwsbrief bevat acties en nieuws over de organisatie. De E-nieuwsbrief besteedt weinig aandacht aan de verschillende winkelformules. De advertenties worden in de regiokatern van de zaterdageditie van verschillende kranten geplaatst. Hierin wordt wel onderscheid gemaakt tussen de verschillende winkels. De drie Outdoor & Travel winkels krijgen iedere week een advertentie in een regionale krant. Voor de winkels For Fun wordt niet geadverteerd en voor For Women wordt zelden geadverteerd. Soms wordt er samen met een merk geadverteerd. Dit gaat dan om een buitensportmerk als Gore-tex. In deze advertentie zijn alle adressen van de winkels waarin het desbetreffende merk te verkrijgen is gedrukt.

Communicatie van de verschillende filialen naar de consument toe.

De drie Outdoor & Travel winkels communiceren op een dezelfde manier naar de consument toe, door de advertenties in de regionale krant of advertentie met een buitensportmerk samen. Ook de instore communicatie is hetzelfde. Bij geen enkel andere uiting wordt er verschil gemaakt in de communicatie naar de consument.

3.3 Gewenste identiteit

3.3.1 Onderzoeksresultaten gewenste identiteit

Kathmandu is een organisatie die vanuit de hoofden van oprichter Ray Delaney en mede-eigenaar Hans Hormann wordt gerund. De organisatie heeft weinig op papier staan.

De hele organisatie is opgebouwd en gegroeid vanuit de ideeën die in het hoofd zitten van de twee eigenaren. Om de gewenste identiteit op papier te krijgen moeten hun *ideeën* op papier gezet worden. Aan de hand van interviews heb ik de gewenste identiteit kunnen vaststellen.

3.3.2 Gewenste identiteit Kathmandu

Volgens de GAP theorie van J. van der Grinten bestaat de gewenste identiteit uit de volgende vijf punten:

- De visie
- De missie
- Kerncompetenties
- Waarden
- persoonlijkheidskenmerken

De gewenste identiteit van Kathmandu omschreven in één zin:

Kathmandu is een ondernemende organisatie die zich wil onderscheiden door vernieuwende kwaliteitsproducten en door uitgebreide service te verlenen.

Aan de hand van de met Hans Hormann en Ray Delaney gehouden interviews is de volgende gewenste identiteit van Kathmandu vastgesteld:

Visie

Een visie van een organisatie is een toekomstgericht beeld met een beschrijving van wat de organisatie wil bereiken. Een visie moet besmettelijk zijn: medewerkers moeten het eenvoudig over kunnen nemen en moeten ook voor deze droom gaan.

De visie van Kathmandu luidt als volgt:

“Mensen helpen op pad gaan.”

De visie vertelt heel duidelijk wat Kathmandu wil. Op pad gaan betekent voor veel mensen op reis gaan. Kathmandu is voor veel mensen het vertrekpunt van de vakantie. Op pad gaan doet ook een zakenman. Hij fietst elke dag naar zijn werk en wil een wind / waterdichte jas over zijn pak. Het helpen is ook heel breed te interpreteren. Het helpen in het geven van het juiste advies. Het helpen van het aanbieden van het juiste product.

Een visie is een besmettelijke droom.

<i>Principes van marketing - Philip Kotler</i>
--

Missie

‘De missie moet de roeping van de organisatie verwoorden. Het moet antwoord geven op de vraag ‘Waarom en waarvoor is deze organisatie op aarde.’¹⁵

De missie van een organisatie moet ruim gedefinieerd en duurzaam zijn, anders moet de missie bij elke kleine koerswijziging worden veranderd. In een missie staan de klantenbehoeftes centraal.¹⁶

De missie van Kathmandu:

Kathmandu biedt hoogwaardige kwaliteitsproducten aan met een passend advies. Kathmandu is een organisatie die ondernemend is en uitdagingen aangaat. Dit kan uitbreiding betekenen of gaan over nieuwe producten of diensten. Ondernemen is risico nemen en Kathmandu onderneemt. Hierdoor wil Kathmandu zich blijven onderscheiden van de rest. In wat Kathmandu doet, wil het beter worden en zich verder ontwikkelen. Kathmandu streeft er niet naar de grootste buitensportketen te worden maar de beste. Kathmandu is een betrouwbare en loyale partner. Het gaat duurzame relaties aan met leveranciers en klanten.

¹⁵ Communicatie managen - Hemming

¹⁶ Mission statements, planning review - R.I. Ackoff

Kerncompetenties

Een kerncompetentie geeft weer waarin de organisatie goed is en waarmee zij zich onderscheidt van de concurrent.

De kerncompetenties van Kathmandu zijn:

- Service
- Onderscheidend
- Kwaliteit
- Ondernemend
- Beter worden

Service

Service is een breed begrip. Het begrip service houdt voor Kathmandu de volgende punten in:

- *aftersales* (ruilen en garantie)
 - *relatie*
 - *advies*
 - *kennis*
 - *personeel*
- *Aftersales*

Bij Kathmandu is ruilen geen probleem, de klant krijgt altijd geld terug. Er zijn echter twee uitzonderingen. Wanneer het om een afgeprijsd artikel gaat krijgt de klant een tegoedbon. Ook klimmateriaal kan in verband met veiligheidsnormen niet worden geruild.

Kathmandu geeft op al zijn producten één jaar garantie. Sommige fabrikanten geven langer garantie op hun producten. De klant wordt bij aanschaf altijd geadviseerd terug te komen wanneer er iets aan de hand is met het product. Kathmandu gaat soepel om met de garantietermijn. Alle klachten worden serieus angehooord, waarna de belangen van de klant zo goed mogelijk worden behartigd bij de leverancier / fabrikant.
- *Relatie*

Kathmandu wilt met zijn klanten en leveranciers relaties aangaan en opbouwen. Mede-eigenaar Hans Hormann heeft jaren lang zelf in de winkel gestaan. Hij was jarenlang één van de bekende gezichten van de winkel. Hij herkende klanten en klanten hem. Hans Hormann zorgde door deze continuïteit voor de relatie tussen Kathmandu en de klant. Kathmandu wil de relatie met de consument aangaan door vriendelijk en behulpzaam personeel dat een gezicht is voor Kathmandu.

Daarnaast wil Kathmandu de relatie aangaan door klanten een spaarpas aan te bieden en hen één keer in het halfjaar een cadeaubon thuis te sturen. De relatie met de leveranciers is er door wederzijds vertrouwen. Kathmandu wil voor leveranciers een betrouwbare partner zijn. Dit door loyaal te zijn naar een merk toe. Ze zullen niet snel overstappen naar een concurrerend merk.
- *Advies*

Kathmandu is een speciaalzaak en er van overtuigd dat alle consumenten advies nodig hebben, ongeacht hun aankoop. Het is zeer belangrijk dat het personeel passend advies kan geven op alle producten die Kathmandu verkoopt.

- *Kennis*

Kathmandu heeft veel ervaren buitensporters in dienst. Zij hebben daardoor veel kennis waar beginnende en ook ervaren buitensporters hun voordeel mee kunnen doen. Het sollicitatiebeleid is er ook op gespitst ervaren buitensporters in huis te halen.

- *Personeel*

Het personeel is betrokken bij alle onderdelen van het begrip service. Het personeel neemt de klachten retour, gaat de relatie aan, geeft advies en moet kennis hebben van buitensport. Daarnaast moet het behulpzaam en vriendelijk zijn.

Onderscheidend

Toen Kathmandu 15 jaar geleden begon, onderscheidde het zich door een grote specialistische klimafdeling. De vraag en dus het aanbod is veranderd. Nog steeds onderscheidt Kathmandu zich ten opzichte van de concurrent. Kathmandu differentieert zich door onderscheidende producten te verkopen. Kathmandu durft als onderneming risico's te nemen en probeert producten uit die je niet direct verwacht in een buitensportwinkel. Kathmandu besteedt voor een buitensportwinkel veel aandacht aan mode. Mede hierdoor verkoopt Kathmandu nieuwe pasvormen, kleuren en merken die je niet direct in een buitensportwinkel verwacht.

Kwaliteit

Kathmandu verkoopt alleen hoogstaande kwaliteitsproducten. Door kwaliteit te leveren zal het product de klant niet snel teleurstellen. Dat moet een reden zijn voor een klant om terug te komen. Door het verkopen van kwaliteitsproducten kan je ook makkelijker omgaan met garantieregelingen.

Ondernemend

De organisatie is ondernemend en zit niet graag stil. Kathmandu gaat zoveel mogelijk uitdagingen aan die op hun pad komen. Of dit uitbreiding is of nieuwe producten of diensten, Kathmandu durft een stap te wagen.

Beter worden

Kathmandu wil beter worden in wat ze doen. Zich verder ontwikkelen en het bedrijf naar een steeds hoger niveau brengen. De organisatie is zelfkritisch en weet dat er punten verbeterd moeten worden om verdere stappen te kunnen nemen.

Waarden

Met een waarde wordt een bepaald doel dat de organisatie nastreeft bedoeld. De organisatie streeft dit doel na voor zichzelf, de klanten en voor de maatschappij als geheel.

De waarde die Kathmandu nastreeft is: Betrouwbaarheid

Hiermee enerzijds doelend op de betrouwbaarheid van de producten voor de consument, anderzijds de betrouwbaarheid van de relatie met leverancier en consument.

Persoonlijkheidskenmerken

De persoonlijkheidskenmerken geven aan op welke manier je de ondernemingswaarden wilt bereiken.

De persoonlijkheidskenmerken die Kathmandu typeren zijn:

Ondernemend, onderscheidend, vernieuwend, service gericht, kwaliteit

3.4 Werkelijke identiteit

3.4.1 Onderzoekresultaten werkelijke identiteit

Naar aanleiding van de face to face interviews met de bedrijfsleiders, is de werkelijke identiteit van Kathmandu vastgesteld.

De 'face to face' interviews verliepen allemaal soepel. Alle geïnterviewde waren bereid mee te werken en namen ruimschoots de tijd om met mij te praten. Soms werden de gesprekken dusdanig open dat meerdere personen gevraagd hebben niet alles letterlijk te noteren. De 'off the record' gesprekken gingen veelal gedetailleerd in op de interne communicatie van Kathmandu. De interne communicatie verloopt volgens de bedrijfsleiders niet altijd naar behoren. De punten die genoemd zijn komen samengevat op het volgende neer:

- De bedrijfsleiders willen inspraak over inkoop.
- Er wordt te weinig gecommuniceerd over de nieuwe collecties en producten.
- Wanneer producten moeten worden afgeprijsd, wordt dit niet tijdig en naar alle winkels gecommuniceerd.
- Bedrijfsleiders en personeel komen te vaak toevallig aan informatie.
- Evaluatie / contractbesprekingen worden niet van tevoren gecommuniceerd.
- Ingezonden agendapunten en gestelde vragen bij de 'bedrijfsleidersvergaderingen' worden niet altijd met serieuze aandacht behandeld.
- Bedrijfsleiders willen meer verantwoordelijkheden. Er wordt door het management te weinig uit handen gegeven. Hierdoor ontstaat er bij het management een tunnelvisie.
Er wordt te weinig gebruik gemaakt van de kennis van het personeel (veelal studenten of hoger opgeleide personen).
- Bedrijfsleiders hebben behoefte aan vergaderingen met het management op regelmatige basis.
- Bedrijfsleiders hebben het vermoeden dat de taakverdeling op het hoofdkantoor niet duidelijk verdeeld is.
- Er wordt te weinig naar buiten getreden met de verschillende winkelformules.
- Er is geen inwerkprogramma en productinformatie voor nieuwe collega's. Wanneer er een nieuwe collega komt is het handig wanneer hij / zij zich kan verdiepen in de organisatie en zijn producten.

De interviews zijn uitgeschreven en in de bijlage terug te vinden.

3.4.2 Werkelijke identiteit Kathmandu

De werkelijke identiteit zit volgens de bedrijfsleiders in de volgende punten:

- Kathmandu heeft deskundig en behulpzaam personeel op de verkoopvloer
- Kathmandu biedt goede aftersales
- De winkels zijn laagdrempelig
- Modieuze collectie
- Kwalitatief hoogstaande producten
- Kathmandu is innoverend

Werkelijke identiteit Kathmandu omschreven in één zin:

Kathmandu is innoverend, heeft laagdrempelige winkels die modieuze, hoogstaande, functionele buitensportproducten verkopen en service hoog in het vaandel hebben staan maar de interne communicatie loopt gebrekkig.

Personeel

Eén van de krachten van Kathmandu zijn de verkoopmedewerkers. Het personeel is behulpzaam en vriendelijk. Het personeel heeft affiniteit met buitensport en heeft kennis van buitensport(producten) of is bereid zich deze eigen te maken. Het personeel staat open voor de klant: of men advies wil over een technisch product of juist een heel simpel jasje, ze luisteren goed naar de klant en geven goed advies.

Service

Eén van de sterkste punten van Kathmandu is de service die ze biedt. De service die ze bieden zit het in het geven van adviezen en in de aftersales (garantie en omruilen).

Het advies dat de consument krijgt komt van personeel met grote affiniteit met buitensport. Zij kunnen enthousiast en vanuit praktijkervaring verkopen.

De aftersales die Kathmandu biedt zit vooral in de garantie. Doordat Kathmandu geen keten is zoals de concurrenten Perry Sport of Bever Zwerfsport kan het wat soepeler omgaan met het garantietermijn. Dit komt ook omdat Kathmandu directer contact heeft met de merken, distributeurs en leveranciers. Ook heeft Kathmandu een vaste reparateur die gespecialiseerd is in het repareren van buitensportproducten. De duur van de reparaties is meestal kort. De klant is zijn product dus vaak maar kort kwijt. Doordat de reparateur gespecialiseerd is in reparaties van buitensportproducten, zijn de reparaties vaak ook van hoogwaardige kwaliteit.

Laagdrempelig

De winkels (met uitzondering van Kathmandu Outdoor & Travel Utrecht, deze zaak is voor veel consumenten nog te technisch) zijn laagdrempelig. Door het productaanbod trekt Kathmandu een breed publiek en doordat de meeste winkels in een winkelstraat zijn gevestigd met een grote loop van winkelend publiek. Ook door middel van etaleren probeert Kathmandu uitnodigend te zijn.

Modieus

Anders dan vele concurrenten is Kathmandu een buitensportwinkel met een modieuze collectie. De collectie heeft vaak meer kleuren en is breder dan de gemiddelde collectie in een buitensportwinkel. Buitensport bepaalt tegenwoordig ook meer het straatbeeld. De vraag naar modieuze wind- en waterdichte kleding is daarmee ook sterk toegenomen. Kathmandu probeert met zijn collectie aan deze vraag te voldoen.

Innoverend

Kathmandu probeert regelmatig nieuwe merken, pasvormen en kleuren uit.

Producten

De producten komen uit het topsegment en zijn van hoogwaardige kwaliteit.

3.5 Fysieke identiteit

3.5.1 Fysieke identiteit in beeld

De fysieke identiteit van een organisatie is het gedrag en het uiterlijk van de organisatie. Fysieke identiteit gaat om alle punten waar belangengroepen contact hebben met de organisatie. Volgens de GAP theorie van J. van der Grinten bestaat de fysieke identiteit uit vier categorieën.

- Communicatie (organisatiecommunicatie en marketingcommunicatie)
- Product
- Omgeving
- Gedrag

De volgende uitingen zijn in de bijlagen 1 te vinden:

Organisatiecommunicatie: Logo's

Personeelsadvertentie

Sponsoring

E-Nieuwsbrief

Website

Marketingcommunicatie: P.O.S. materiaal¹⁷

Advertentie

Omgeving:

Winkelpuien van de vijf winkels

Inrichting van verschillende winkels

Bedrijfskleding

¹⁷ Point of Sale materiaal zijn reclameposters die in de winkel hangen.

3.5.2 Fysieke identiteit Kathmandu

De fysieke identiteit wordt puntsgewijs toegelicht en bestaat uit het volgende:

- Organisatiecommunicatie
- Marketingcommunicatie
- Omgeving

Fysieke identiteit omschreven in één zin:

De verschillen in fysieke identiteit van de winkels zijn groot, dit komt grotendeels door de omgeving van de winkels, het gedrag van het personeel van verschillende winkels komt wel overeen.

Organisatiecommunicatie

Logo's (voor afbeeldingen logo's zie bijlagen 1)

Kathmandu heeft één logo dat ze op verschillende manieren gebruiken. De drie verschillende winkelformules hebben hun eigen toevoeging aan het logo, Outdoor & Travel, for Women en for Fun. De letters van het logo van Kathmandu For Women is ingevuld met een licht blauwe kleur, bij de andere logo's zijn de letters wit ingevuld.

Organisatiennaam

Kathmandu is begonnen als buitensportwinkel die zich onderscheidde door een specialistische klimafdeling. Kathmandu is de hoofdstad van Nepal, en in dit geval nog belangrijker: hoofdstad voor alpinisten. Met het Himalaya gebergte liggen negen van de veertien hoogste bergtoppen in Nepal. De naam Kathmandu staat voor veel mensen verbonden met iets mysterieus. Het land heeft een exotische cultuur en de bevolking is er zeer gastvrij.

Personeelsadvertentie

(voor voorbeeld personeelsadvertentie zie bijlagen 1)

De personeelsadvertenties van Kathmandu worden op de eigen website geplaatst en soms ook op <http://www.hiking-site.nl/> onder vacatures. Inhoud van de vacatures bestaat alleen uit tekst waarin de geschikte kandidaat wordt omschreven, het aantal uur en de vestiging.

Sponsoring

Zie hoofdstuk 1.7.6

E-nieuwsbrief

Zie hoofdstuk 1.7.5

Website

Zie hoofdstuk 1.7.5

Marketingcommunicatie

P.O.S. materiaal (voor afbeeldingen P.O.S. materiaal zie bijlagen 1)

In de winkel hangen A3 posters met daarop verschillende uitingen om aandacht te trekken voor een product(groep). De posters hangen in alle winkels die de het desbetreffende product voeren.

Advertentie

Zie hoofdstuk 1.7.5

Omgeving

Winkelpui (voor foto's winkelpui zie bijlagen 1)

Alle vijf de winkelpuien hebben een ander uiterlijk. De winkels zijn allemaal in oudere stadspanen gevestigd, daardoor is het ook lastig om één uitstraling neer te zetten. Op alle ruiten zijn de logo's van Kathmandu te zien. Bijna alle winkels hebben een letterbak aan de gevel hangen of een gevelspandoek om extra op te vallen. Ook dit zijn allemaal verschillende uitingen.

Inrichting (voor foto's winkelinrichting zie bijlagen 1)

Wat betreft de inrichting van de winkels zijn er grote verschillen waarneembaar. Kathmandu Deventer valt tussen de andere winkels het meest op. Niet alleen door de nieuwheid, ook door de modernere stijl van de winkel. De winkel oogt strakker en de inrichting heeft minder associaties met buitensport dan de andere winkels van Kathmandu. In het bijzonder Kathmandu Amersfoort en Utrecht hebben een oud interieur en inrichting. De vele schappen en rekken hangen over het algemeen erg vol. Hierdoor komen de winkels rommelig over.

Bedrijfskleding (Voor foto's bedrijfskleding bijlagen 1)

Personeel draagt op de koopavond en zaterdag bedrijfskleding. Bedrijfskleding bestaat uit een T-shirts of polo's. Deze zijn er in verschillende kleuren en worden gesponsord door verschillende merken. Het logo van Kathmandu staat niet op elk T-shirt. Doordeweeks loopt het personeel in eigen kleding, er zijn geen kledingsvoorschriften.

Gedrag

Gedrag is moeilijk in kaart te brengen. Het personeel van Kathmandu is onder te verdelen in kantoormedewerkers, bedrijfsleiders en verkoopmedewerkers. Het meeste contact dat de klant heeft verloopt via de verkoopmedewerkers en de bedrijfsleiders. Zij staan de klanten in de winkel te woord. Ook als een klant naar de winkel belt, heeft hij contact met de bedrijfsleider of een verkoopmedewerker. De bedrijfsleiders en de verkoopmedewerkers van Kathmandu zijn naar de consument vriendelijk en behulpzaam. Ze hebben veel kennis vanuit hun eigen buitensportervaringen. Het personeel gaat informeel met elkaar om. Er is een sterke roddelcultuur; dit tekent de betrokkenheid met de organisatie en de behoefte aan informatie.

Wanneer de consument via de mail contact zoekt met de organisatie, komt deze bij het kantoorpersoneel of bij de bedrijfsleiders terecht. Zij zorgen voor een vlotte afhandeling van de vraag of bestelling.

3.6 Imago

3.6.1 Onderzoeksresultaten imago

Om het imago van Kathmandu in kaart te kunnen brengen is er een consumentenonderzoek gehouden in de vorm van een enquête. Er zijn 20 enquêtes per winkel afgenomen, wat in totaal 100 respondenten maakt. De enquête is opgesteld aan de hand van de identiteit van Kathmandu. Met de enquête kan er worden onderzocht of de identiteit en het imago overeen komen. Een kanttekening die geplaatst moet worden bij het onderzoek, is dat de enquête plaats heeft gevonden in een Kathmanduwinkel. De enquête geeft dus een beeld weer van de consumenten die bij Kathmandu in de winkel komen.

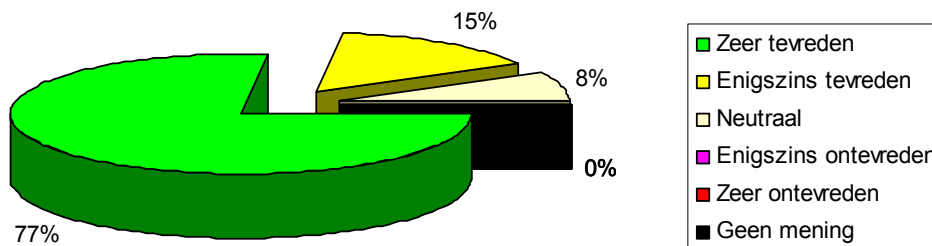
Een totaal overzicht van de enquête is terug te vinden in bijlagen 2.

Het personeel van Kathmandu

De geënquêteerde consumenten zijn zeer tevreden over het personeel van Kathmandu.

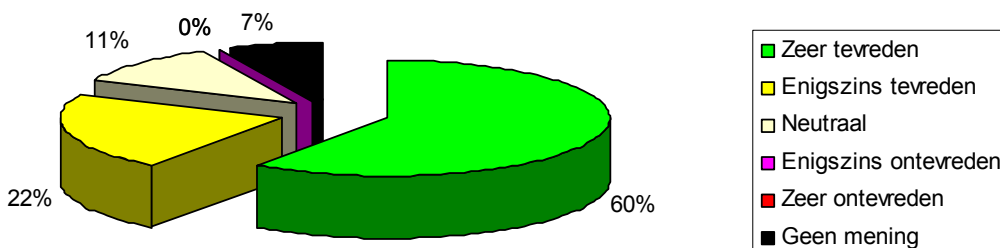
92 % is positief gestemd over de vriendelijkheid van het personeel.

Over de vriendelijkheid van het personeel ben ik:



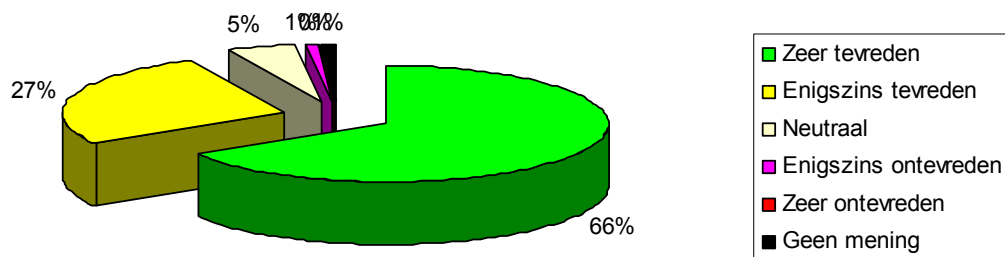
Ook vindt de consument dat het personeel deskundig is. 82 % van de geënquêteerde vindt het personeel deskundig waarvan 60 % zeer deskundig antwoorde.

Over de deskundigheid van het personeel ben ik:



Op de vraag of men het personeel behulpzaam vindt was de respons eveneens positief: 93 % vindt het personeel behulpzaam.

Over de klantgerichtheid van het personeel ben ik:



Wat betreft beoordeling van het personeel waren er geen opvallende verschillen tussen de filialen.

Service

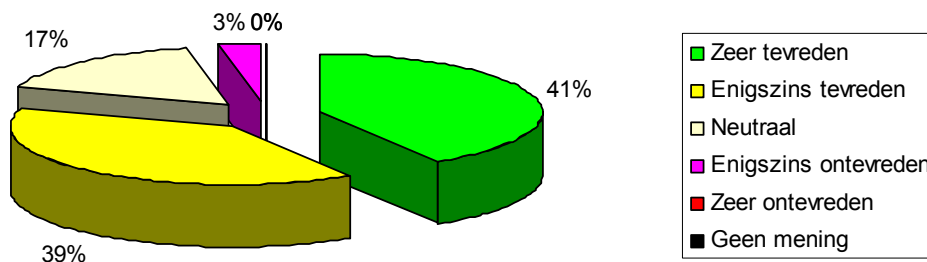
Weinig van de geënquêteerde consumenten hebben iets laten repareren bij Kathmandu. Diegene die dat wel hebben gedaan waren tevreden.

Kennis van het personeel wordt ook gezien als service. (voor die resultaten zie hierboven)

Laagdrempeligheid van Kathmandu

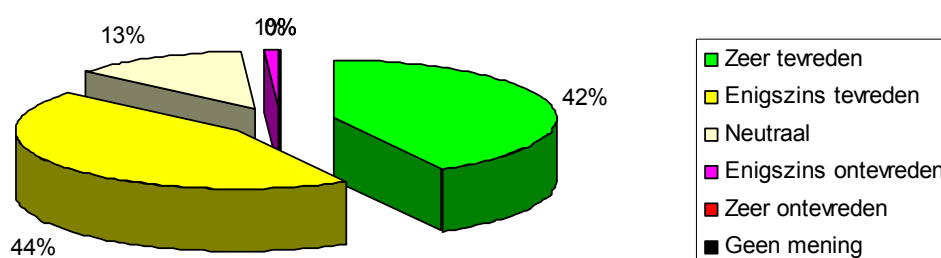
80 % is tevreden over de laagdrempeligheid.

Over de laagdrempeligheid van de winkel ben ik:



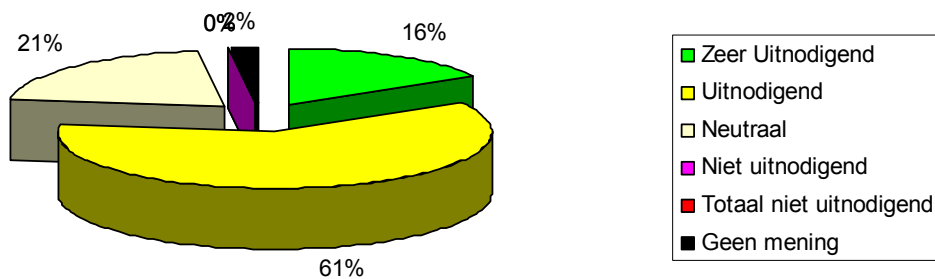
Ook over de sfeer in de winkel zijn de mensen positief: 86 % is hier tevreden over.

Over de sfeer in de winkel ben ik:



Het product aanbod wordt ook positief beoordeeld: 61 % vindt het productaanbod uitnodigend: 16 zeer uitnodigend.

Ik vind het productaanbod:



Een punt van ontevredenheid betreffende laagdrempeligheid is de routing van Kathmandu Utrecht, Amersfoort en For Women. Andere feedback die gegeven is, gaat over de 'volheid' van alle winkels. De respondenten vinden de winkels te vol en daardoor is het snel te druk in de winkels.

Over de winkelpresentatie van For Fun zijn de respondenten ook minder positief. Feedback die gegeven is: 'erg gesloten pui', 'winkelpresentatie kan beter'.

Over de laagdrempeligheid van Kathmandu Utrecht is men niet tevreden. Ze vinden de winkelstraat waar de winkel zit niet uitnodigend. Enkele reacties die gegeven zijn over Kathmandu Utrecht: 'lastig te vinden', 'winkel heeft veel hoekjes en gaten, nogal krap vooral als het druk is', 'winkel mag wel wat vlotter en moderner', 'moeilijk bereikbaar, erg vol'.

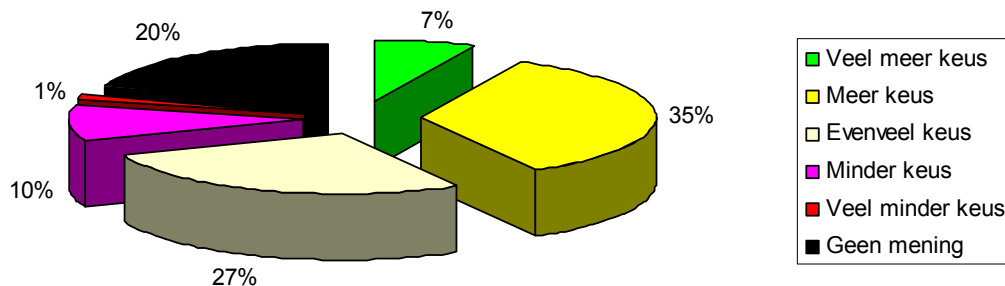
De kleuren in de winkel Kathmandu Amersfoort vindt men niet uitnodigend. De respondenten hebben het volgende geschreven: 'Winkel kan wel wat meer fleur gebruiken en vakantiegevoel oproepen', 'te donker en vol'.

Kathmandu en mode

Bij het onderdeel Kathmandu en mode zijn de respondenten minder uitgesproken en lichtelijk minder positief dan bij de voorgaande onderwerpen. Gemiddeld heeft 18 % geen mening over de vier vragen die gaan over Kathmandu en mode.

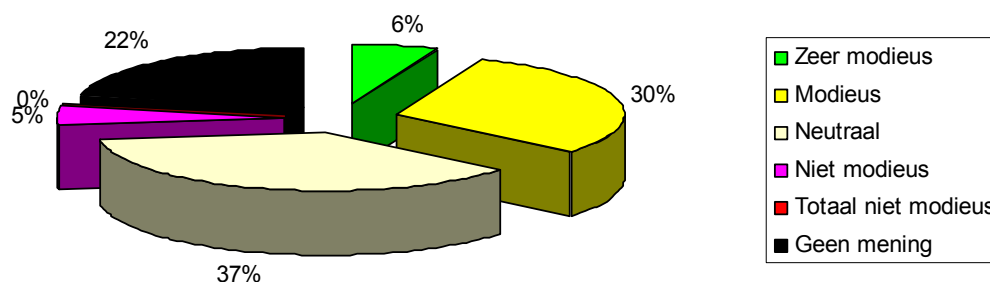
58 % is er niet van overtuigd dat Kathmandu meer keus heeft dan de concurrent. Dit geldt met name voor de winkels For Fun, Amersfoort en Deventer.

Ten opzichte van de concurrent heeft Kathmandu :



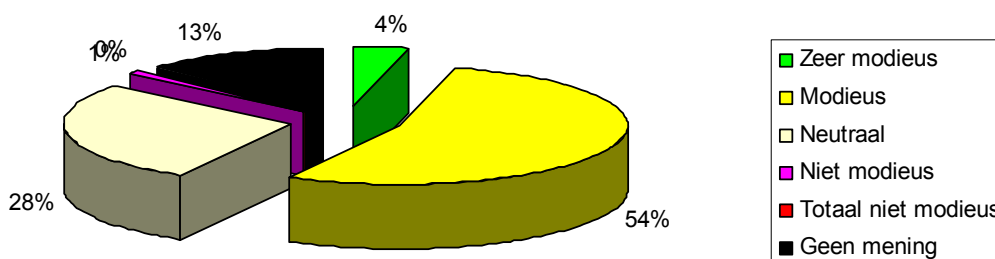
54 % is niet overtuigd dat de collectie van Kathmandu modieuzer is dan die van de concurrent.

Ten opzichte van de concurrent is de collectie van Kathmandu:



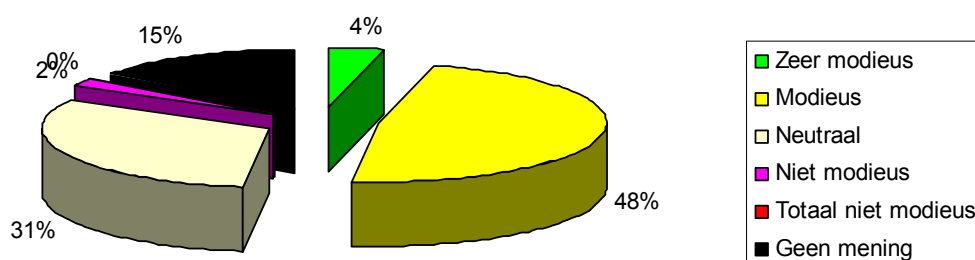
Op de vragen of Kathmandu voor een buitensportwinkel modieus is, zijn de respondenten positiever gestemd. 58 % vindt de kleuren voor buitensportproducten modieus.

De kleuren van de producten die ik bij Kathmandu zie, zijn voor buitensportproducten:



52 % vindt de producten voor een buitensportwinkel modieus.

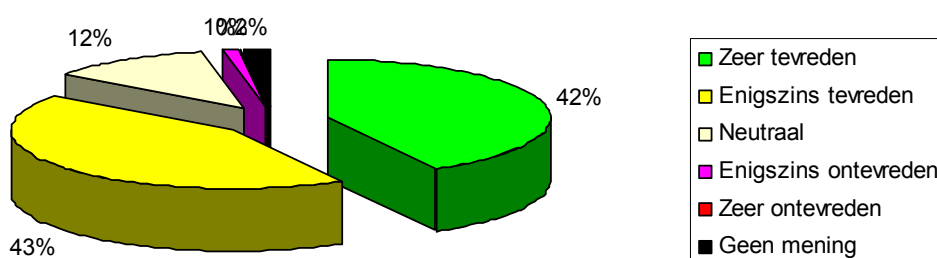
De producten van die ik bij Kathmandu zie, zijn voor buitensportproducten:



Producten van Kathmandu

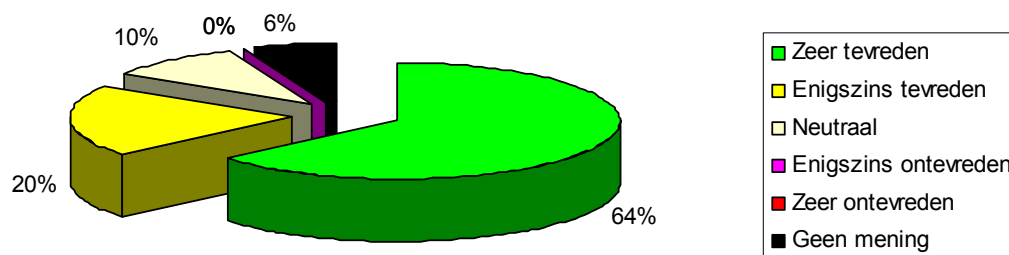
Over het productaanbod is de respondent tevreden of zeer tevreden en tevreden: samen 85 %.

Over het productaanbod ben ik:



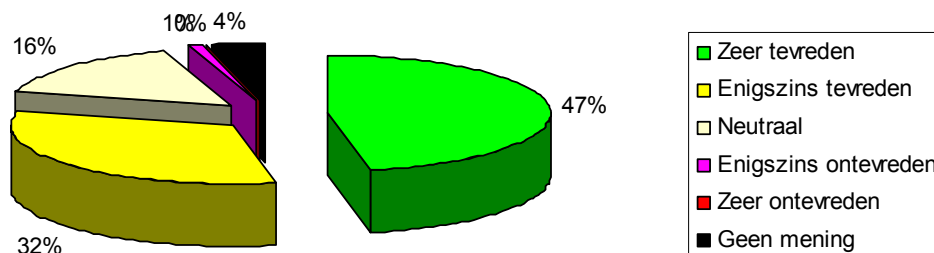
Over de producten zelf is 84 % zeer tevreden of tevreden.

Over de kwaliteit van de producten ben ik:



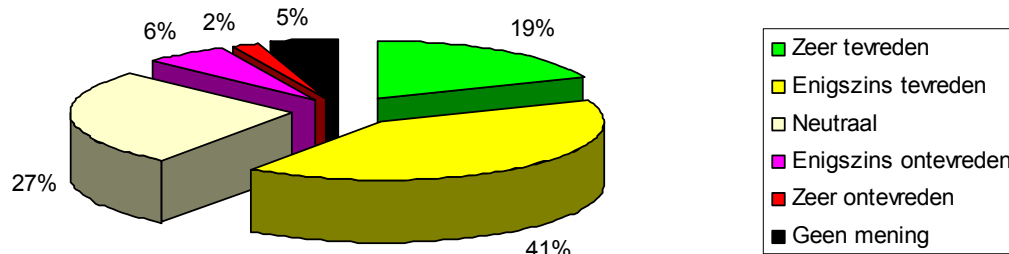
Ook over het aanbod van merken is men positief: 79 % is hier zeer tevreden of tevreden over.

Over de merken ben ik:



Een minder positief resultaat is er bij de vraag naar de prijs-kwaliteitsverhouding. 10 % is enigszins- of zeer ontevreden. Daarnaast is 27 % neutraal en heeft 5 % geen mening. Dat maakt 42 % dat niet positief is over de prijs- kwaliteitsverhouding van de producten die Kathmandu aanbiedt.

Over de prijs-kwaliteitsverhouding van de producten ben ik:

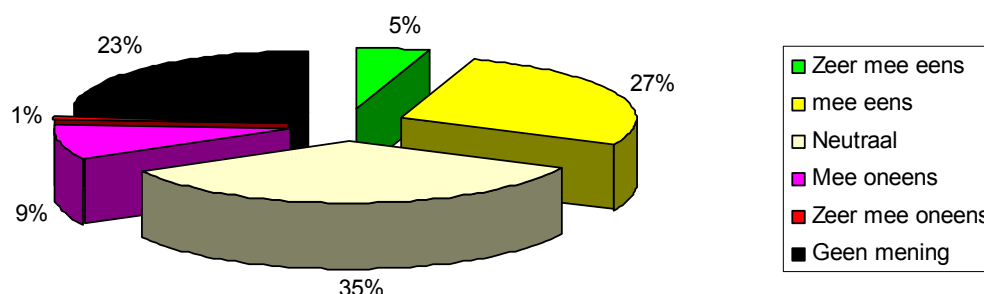


Opmerkingen en suggesties die hierover gegeven zijn luiden als volgt: 'Veel producten vind ik toch wel wat duur, ondanks de kwaliteit', 'De producten hebben hun prijs maar zijn wel vaak goed', 'Prijzen liggen in het hoge segment, vaak te hoog voor een 'snelle' aanschaf'.

Kathmandu en innovatie

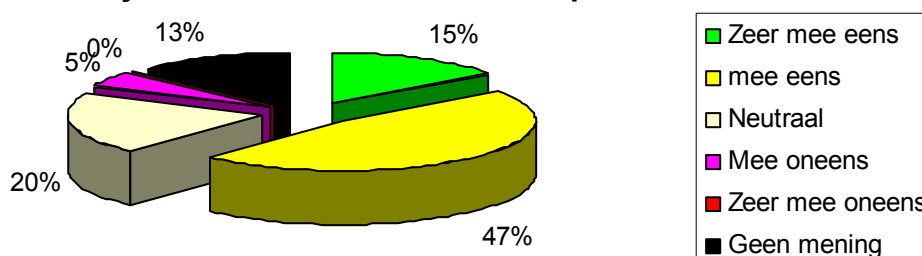
Nieuwe merken worden door de respondenten weinig waargenomen. 35 % is neutraal en 10 % is het niet eens met de stelling 'Ik zie bij Kathmandu nieuwe merken'.

Ik zie bij Kathmandu nieuwe merken:



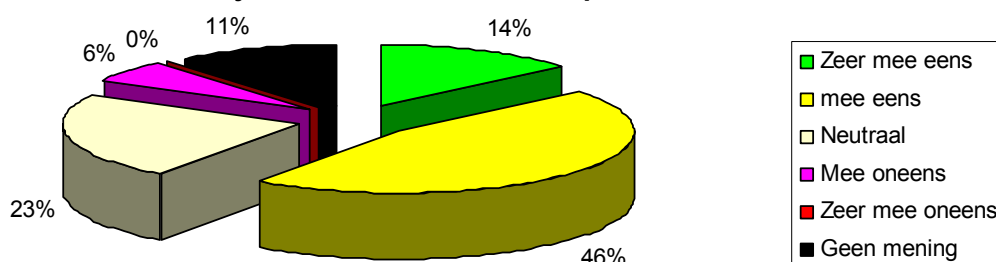
Op de stelling 'Ik zie nieuwe soorten producten bij Kathmandu' geeft 38 % aan dat ze niet overtuigd zijn van het feit dat Kathmandu nieuwe soorten producten in zijn assortiment heeft.

Ik zie bij Kathmandu nieuwe soorten producten:



Ongeveer dezelfde cijfers zijn er voor de stelling 'Ik zie bij Kathmandu verassende producten'. 40 % is niet overtuigd dat Kathmandu verassende producten heeft in zijn winkel.

Ik zie bij Kathmandu verassende producten:



Verschillende winkelformules

Onder de respondenten in Utrecht zijn er vier extra vragen gesteld. Met betrekking tot de verschillende winkelformules.

Vrijwel alle respondenten geven aan dat hun verwachting overeen komt met het aanbod van de winkel.

Van de drie Utrechtse winkels heeft For Fun de laagste bekendheid. Slechts dertien van de veertig respondenten (Kathmandu Utrecht en for Women), kent de formule For Fun.

Nog niet de helft van de respondenten vindt het verschil tussen de winkels en hun aanbod duidelijk.

3.6.2 Imago Kathmandu

De resultaten van de enquête over het imago van Kathmandu zijn zeer positief te noemen. De respondenten zijn over Kathmandu positief gestemd. Eerst worden alle punten behandeld die voor alle winkels gelden, vervolgens worden er per winkel opvallende punten behandeld.

Het imago omschreven in één zin:

Kathmandu heeft laagdrempelige en (te) volle winkels die rommelig overkomen met vriendelijk en behulpzaam personeel dat kennis heeft van het kwalitatief goed maar duur assortiment.

Personeel

De beoordeling over het personeel van Kathmandu is zeer positief. Het personeel van alle winkels wordt beoordeeld als: vriendelijk, behulpzaam, klantgericht en deskundig. Het personeel van Kathmandu is dus een sterk punt van het imago van Kathmandu.

Laagdrempelig

De winkels van Kathmandu worden door de respondenten als laagdrempelig gezien. De sfeer in de winkels en het productaanbod maakt dat Kathmandu uitnodigend is naar klanten toe.

Kritiek is er over de 'volheid' van de winkels. De winkels hangen te vol met producten. Wanneer er veel klanten in de winkel zijn, worden de winkels te snel druk, rommelig en krap ervaren.

De winkelpresentaties worden niet als zeer uitnodigend beoordeeld. Dit kan liggen aan het feit dat de winkels te vol hangen. Hierdoor krijgen producten te weinig ruimte zich te presenteren.

Punten waarop Kathmandu de laagdrempeligheid kan verbeteren per winkel:

Kathmandu Utrecht

Routing

Over de routing van Kathmandu Utrecht zijn de respondenten niet heel tevreden. Kathmandu Utrecht bestaat uit verschillende winkelpanden die samengetrokken zijn. Dit zorgt er voor dat de winkel enkele op- en afstapjes muren en hoeken heeft, wat de winkel niet overzichtelijker maakt.

Winkelstraat

De respondenten zijn ontevreden over de winkelstraat waar Kathmandu Utrecht aan gevestigd zit. De winkel is lastig te bereiken en niet makkelijk te vinden.

Uitstraling

Bij opmerkingen en suggesties was er een reactie over de uitstraling van de winkel: 'Winkel mag wel wat vlotter en moderner'.

Kathmandu Amersfoort

Routing

Niet alle respondenten vinden de routing van Kathmandu Amersfoort duidelijk. Dit kan komen doordat Kathmandu Amersfoort een bovenverdieping heeft, de trap naar boven wordt te vaak niet opgemerkt. De trap is bij de winkelinrichting ook niet duidelijk meegenomen in de routing.

Kleuren

Ook de winkel in Amersfoort hangt te vol en kan aantrekkelijkere kleurgebruik en licht gebruiken. De winkel wordt door sommige respondenten te donker en rommelig ervaren.

For Women

Routing

For Women heeft een kelder. De trap naar beneden wordt vaak niet meegenomen in de loop van de consument. De trap naar beneden heeft te weinig aantrekkingskracht, omdat het niet duidelijk in de routing is meegenomen.

Mode

De Kathmanduwinkels komen nog niet over als een modieuze winkel. Veel mensen blijven het zien als een buitensportwinkel. Ook ziet of merkt de respondent hierin niet het verschil tussen Kathmandu en de concurrent.

Producten

De tevredenheid over het productaanbod die Kathmandu aanbiedt is groot. De respondenten zijn zeer tevreden over de producten. De respondent is minder tevreden over de prijs / kwaliteitverhouding. De producten zijn voor veel consumenten te duur. Dit zorgt ervoor dat Kathmandu een imago heeft van een dure winkel. Kathmandu is sinds enkele jaren bezig de instapprijzen naar beneden te brengen. Dit door de goedkopere producten van The North Face en merken als Vaude en Didriksons aan te bieden. Wanneer Kathmandu een minder duur imago heeft, worden de winkels laagdrempeliger.

Innovatie

De respondenten vinden niet dat Kathmandu laat zien dat het nieuwe merken hanteert. Ook is de respondent niet overtuigd dat Kathmandu nieuwe soorten producten of verrassende producten aanbiedt. Het imago van Kathmandu staat dus niet bekend om hun innovatieve inkoop. De respondent ziet geen verschil tussen Kathmandu en de concurrent.

Verschillende winkelformules

De winkels Kathmandu Outdoor & Travel Utrecht, for Women en for Fun zijn dicht bij elkaar gevestigd. De laatste twee genoemde zitten zelfs op dertig meter afstand van elkaar. Desondanks zijn niet alle winkels bekend bij de respondenten. Vooral For Fun is voor veel respondenten onbekend. De winkelformules zijn niet overduidelijk voor de consument. Dit komt waarschijnlijk doordat er geen duidelijk verschil in productaanbod is.

4. Conclusies

Conclusies hoofdstuk 3.1

Aansturing van de verschillende filialen

Conclusie 1:

Kathmandu heeft geen formele communicatiekanalen om alle medewerkers gelijktijdig te informeren.

Conclusie 2:

Er is geen taakverdeling op papier gezet voor de functie General Manager en de nieuwe functie Assistent General Manager.

Conclusies hoofdstuk 3.2

Hoe communiceert het huidige Kathmandu naar buiten toe

Conclusie 3:

Kathmandu schenkt met de externe communicatie geen aandacht aan de verschillende formules.

Conclusies hoofdstuk 3.3

Gewenste identiteit Kathmandu

Conclusie 4:

Kathmandu heeft geen beleidsplan op papier.

Conclusies hoofdstuk 3.4

Werkelijke identiteit Kathmandu

Conclusie 5:

In de beleving van de bedrijfsleiders worden zij door het management te weinig bij de organisatie betrokken.

Conclusie 6:

Bedrijfsleiders hebben behoefte aan vergaderingen met het management op regelmatige basis.

Conclusie 7:

Bedrijfsleiders vinden dat er te weinig gecommuniceerd wordt over de nieuwe collecties en producten.

Conclusie 8:

Er is geen goede bottom-up¹⁸ communicatie.

Conclusie 9:

Bedrijfsleiders hebben het vermoeden dat de taken op het hoofdkantoor niet duidelijk verdeeld zijn.

Conclusie 10:

Er is behoefte naar een map met algemene productinformatie.

¹⁸ Voor definitie bottom-up zie definitielijst

Conclusies hoofdstuk 3.5

Fysieke identiteit van Kathmandu

Conclusie 11:

De fysieke identiteit van de winkels ondersteunt niet de kwaliteit van de producten.

Conclusie 12:

De fysieke identiteit van de winkels is niet onderscheidend van die van de concurrent.

Conclusie 13:

De fysieke identiteit ondersteunt nieuwe of bijzondere producten te weinig.

Conclusie 14:

Routing in de winkels Amersfoort, For Women en Utrecht is niet duidelijk voor de consument.

Conclusie 15:

Kathmandu logo van For Women heeft een andere kleursamenstelling dan andere Kathmandu logo's.

Conclusie 16:

Vestiging Kathmandu Outdoor & Travel Utrecht is moeilijk bereikbaar en lastig te vinden.

Conclusie 17:

Kathmandu doet weinig aan het verspreiden van kennis.

Conclusie 18:

Personeelsadvertenties zijn onvolledig.

Conclusie 19:

Website is onvolledig.

Conclusie 20:

E-nieuwsbrief wordt niet op regelmatige basis verstuurd.

Conclusie 21:

Advertenties zijn niet eenduidig en krijgen niet altijd goede follow-up in de winkel.

Conclusie 22:

Kathmandu communiceert sponsoring Katja Staartjes niet.

Conclusie 23:

Geen eendracht in bedrijfskleding.

Conclusies hoofdstuk 3.6

Imago van Kathmandu

Conclusie 24:

Kathmandu heeft een goed imago als het gaat over de kwaliteit van producten, deskundigheid personeel en service.

Conclusie 25:

Kathmandu heeft het imago van een dure winkel.

Conclusie 26:

Respondenten zien weinig verschil tussen de collectie van Kathmandu en die van de concurrent.

Conclusie 27:

Weinig respondenten nemen nieuwe merken en producten waar.

Conclusie 28:

Het verschil tussen de winkelformules in Utrecht is niet duidelijk.

5. Adviezen

Voor de adviezen komen, eerst een herhaling van de adviesvraag:

Op welke manier kan communicatie bijdrage leveren om het imago overeen te laten komen met de gewenste identiteit van de diverse winkels van Kathmandu?

Voordat Kathmandu de gewenste identiteit naar externe belangengroepen kan communiceren, moeten eerst de GAP's¹⁹ tussen gewenste identiteit en de werkelijke en fysieke identiteit zo goed mogelijk worden gedicht. Dit betekent dat eerst de visie en missie en de daaruit opgestelde gewenste identiteit, overgebracht moet worden op de medewerkers van de organisatie. Vervolgens kan communicatie een bijdrage gaan leveren om de gewenste identiteit overeen te laten komen met het imago.

Aanbevelingen worden gegeven op strategisch en operationeel niveau. Eerst wordt het strategisch advies gegeven, gevolgd door de operationele adviezen.

¹⁹ Voor definitie Gap zie definitielijst

5.1 Strategische adviezen

Strategisch advies A

Kathmandu dient een beleidsplan op papier te zetten.

Strategisch advies A komt voort uit de volgende conclusies:

Conclusie 4

Kathmandu heeft geen beleidsplan op papier.

Aan de hand van de met Hans Hormann en Ray Delaney gehouden interviews is de visie, missie, kerncompetenties, waarden en persoonlijkheidskenmerken van het Kathmandu vastgesteld. Deze zijn te vinden in hoofdstuk 3.3.2. Advies is om deze over te nemen.

Het is belangrijk om je beleidsplan op papier te hebben staan. Wanneer één van de ondernemers om wat voor een reden dan ook wegvalt, is de helft van de kennis van het bedrijf niet meer beschikbaar. Een beleidsplan bevat de visie, missie en doelen van de organisatie.

Wanneer het beleidsplan op papier staat, kan deze vervolgens gecommuniceerd worden naar de medewerkers. Dit moet er voor zorgen dat alle neuzen dezelfde kanten op komen te staan. Wanneer de organisatiewaarden overgenomen zijn door het personeel, kan de visie en missie naar buiten toe gecommuniceerd worden.

Wanneer Kathmandu verder gaat uitbreiden (met bijvoorbeeld een webwinkel), moet Kathmandu weten welke waarden van de organisatie belangrijk zijn. Deze moeten vertaald worden in de webwinkel om deze net zo succesvol te maken als de overige winkels.

Doelgroep

In eerste instantie alle medewerkers. Wanneer het beleidsplan voldoende intern gecommuniceerd is, kan dit gecommuniceerd worden naar iedereen die de organisatie waarneemt.

Doel

Inzichtelijk maken waar de organisatie voor staat en waar het management de organisatie naar toe wil brengen.

Voorwaarden

Voorwaarden voor het overnemen van het beleidsplan, is dat het naadloos moet aansluiten op de ideeën van het management en organisatiedoelen toevoegt.

Strategisch advies B

Kathmandu dient een interne communicatiestructuur op te zetten.

Strategisch advies B komt voort uit de volgende conclusies:

Conclusie 1

Kathmandu heeft geen formele communicatiekanalen om alle medewerkers gelijktijdig te informeren.

Conclusie 5

In de beleving van de bedrijfsleiders worden zij door het management te weinig bij de organisatie betrokken.

Conclusie 6

Bedrijfsleiders hebben behoefte aan vergaderingen met het management op regelmatige basis.

Conclusie 7

Bedrijfsleiders vinden dat er te weinig gecommuniceerd wordt over de nieuwe collecties en producten.

Conclusie 8

Er is geen goede bottom-up communicatie.

Voor uitwerking van de conclusies zie hoofdstuk 5.2

Kathmandu beschikt niet over communicatie-instrumenten²⁰ die geschikt zijn om de gewenste identiteit te communiceren naar de medewerkers van de organisatie. Er moeten nieuwe communicatie-instrumenten opgezet worden om communicatie met de medewerkers aan te gaan. Om een goede communicatiestructuur op te zetten moet er bepaald worden wie, wat en hoe gaat communiceren.

Doelgroep

Alle medewerkers van de organisatie.

Doel

Medewerkers informeren over de ontwikkelingen van de organisatie en eventueel de branche. De ontwikkelingen kunnen gaan over nieuwe collecties, producten en merken.

Daarnaast moet er ook inspraak komen voor de medewerkers.

Dit alles zorgt voor het creëren van betrokkenheid met de organisatie.

Voorwaarden

De nieuwe instrumenten moeten door de organisatie serieus genomen worden. Ze moeten op regelmatige basis uitgevoerd worden.

²⁰ Zie definitie voor uitleg communicatie-instrumenten

Strategisch advies C

Restylen van de winkels.

Strategisch advies C komt voort uit de volgende conclusies:

Conclusie 11

De fysieke identiteit van de winkels ondersteunt niet de kwaliteit van de producten.

Conclusie 12

De fysieke identiteit van de winkels is niet onderscheidend van die van de concurrent.

Conclusie 13

De fysieke identiteit ondersteunt nieuwe of bijzondere producten te weinig.

Conclusie 14

Routing in de winkels Amersfoort, For Women en Utrecht is niet duidelijk voor de consument.

Conclusie 15

Kathmandu logo van For Women heeft een andere kleursamenstelling dan andere Kathmandu logo's.

Conclusie 21

Advertenties krijgen niet altijd goede follow-up in de winkel.

Conclusie 26

Respondenten zien weinig verschil tussen de collectie van Kathmandu en die van de concurrent.

Conclusie 27

Weinig respondenten nemen nieuwe merken en producten waar.

Voor uitwerking van de conclusies zie hoofdstuk 5.2

Twee van de kerncompetenties van de gewenste identiteit is onderscheidend en kwaliteit. Uit onderzoek blijkt dat deze niet tot uiting komen in de fysieke identiteit.

Advies is dan ook om de winkels te restylen zodat deze twee kerncompetenties gesteund worden.

Daarnaast moet het veel aandacht geven aan presentaties van nieuwe merken en producten en artikelen waarmee geadverteerd wordt.

Doelgroep

Kathmandu winkels

Doel

De Kathmandu-winkels laten uitstralen dat ze onderscheidende kwaliteitsproducten verkopen.

Voorwaarden

De restyling moet de kerncompetenties van de organisatie ondersteunen.

Strategisch advies D

Heldere positionering van de drie winkelformules.

Strategisch advies D komt voort uit de volgende conclusies:

Conclusie 3

Kathmandu schenkt met de externe communicatie geen aandacht aan de verschillende formules.

Conclusie 24

Kathmandu heeft een goed imago als het gaat over de kwaliteit van producten, deskundigheid personeel en service.

Conclusie 25

Kathmandu heeft het imago van een dure winkel.

Conclusie 26

Respondenten zien weinig verschil tussen de collectie van Kathmandu en die van de concurrent.

Conclusie 27

Weinig respondenten nemen nieuwe merken en producten waar.

Conclusie 28

Het verschil tussen de winkelformules in Utrecht is niet duidelijk.

Voor uitwerking van de conclusies zie hoofdstuk 5.2

Kathmandu heeft drie verschillende winkelformules: Kathmandu Outdoor & Travel, Kathmandu for Women en Kathmandu for Fun. In geen enkele communicatie-uiting komt er naar voren dat Kathmandu drie verschillende formules met een andere positionering heeft. Alle drie de formules worden hetzelfde gepositioneerd. De organisatie positioneert zich als buitensportwinkel en laat de krachten van formules Kathmandu for Women en For Fun onbenut.

Advies is om de verschillende winkelformules helder te positioneren en apart naar buiten toe te communiceren. Hiermee kan Kathmandu laten zien dat ze onderscheidend zijn. Ten opzichte van elkaar en de concurrent.

Doelgroep

Werknemers en consument

Doel

Voor de werknemers en consumenten een helder beeld neerzetten van de onderscheidende winkelformules.

Voorwaarden

De winkels moeten duidelijk onderscheidend van elkaar zijn, wil je onderscheidend overkomen.

Positionering is het vinden van een duidelijke plaats van de winkel in de hoofden van de afnemers in relatie tot de concurrenten.

Eelko Huizingh - Broegboek marketing - marketingstrategie

Strategisch advies E

Duidelijk taak en functieomschrijving op papier zetten voor de managementfuncties.

Strategisch advies E komt voort uit de volgende conclusies:

Conclusie 2

Er is geen taakverdeling op papier gezet voor de functie General Manager en de nieuwe functie Assistent General Manager.

Conclusie 9

Bedrijfsleiders hebben het vermoeden dat de taken op het hoofdkantoor niet duidelijk verdeeld zijn.

Vanuit de interviews met het management en de bedrijfsleiders is er behoefte aan een duidelijke taakverdeling van het management. De functies waarover onduidelijkheid is, zijn de functie van Ronald van Ek, Assistent General manager, en die van Hans Hormann, General manager.

De taakverdeling moet zwart op wit komen te staan. Alleen op deze manier zal duidelijk zijn wie welke taak op zich neemt. Vervolgens moet ook in de praktijk blijken dat deze afspraken gemaakt zijn.

Op deze manier wordt het voor de bedrijfsleiders ook duidelijk door wie zij aangestuurd worden en bij wie ze moeten zijn met vragen en opmerkingen.

Doelgroep

Ronald van Ek en Hans Hormann.

Doel

Helderheid creëren in de taakverdeling van de functies General Manager en Assistent General Manager. Dit is prettig voor beide heren zelf en voor de bedrijfsleiders. Zo weten zij door wie ze aangestuurd worden en wie welke bevoegdheden heeft.

Voorwaarden

Wanneer de taak en functieomschrijving op papier staat moet men deze ook naleven.

5.2 Uitwerking conclusies strategische adviezen

Advies B.1

Interne nieuwsbrief voor het informeren van medewerkers

Advies B.1 komt voort uit de volgende conclusies:

Conclusie 1

Kathmandu heeft geen formele communicatiekanalen om alle medewerkers gelijktijdig te informeren.

Conclusie 7

Bedrijfsleiders vinden dat er te weinig gecommuniceerd wordt over de nieuwe collecties en producten.

Om medewerkers allemaal gelijktijdig op de hoogte te brengen van nieuws, is het versturen van een interne nieuwsbrief een goed middel. Het nieuws is door de medewerkers na te lezen. Ook kan doormiddel van deze rechtstreekse communicatie geen details verloren gaan van het originele bericht.

In de nieuwsbrief kan Kathmandu beleidsdoelen en resultaten tonen aan zijn medewerkers. Door het zichtbaar maken van successen kan het personeel zich beter met de organisatie identificeren en trots zijn op de organisatie. In de nieuwsbrief kan er verder aandacht gegeven worden over de komst van de nieuwe collecties. Wanneer er een nieuw merk of product in de collectie wordt opgenomen, kan in de nieuwsbrief hier achtergrondinformatie over gecommuniceerd worden.

De nieuwsbrief is te versturen via e-mail of kan een geprinte versie zijn die apart naar het postadres van de medewerker verstuurd wordt.

Doelgroep

Alle medewerkers van Kathmandu

Management, kantoorpersoneel, bedrijfsleiders en verkoopmedewerkers.

Doel

Medewerkers informeren over beleidsdoelen en resultaten. Nieuws rondom personeel zoals jubilea, geboorte en intreding en uittreding personeel. Informeren over nieuwe producten, diensten en acties van Kathmandu.

Voorwaarden

Inhoud van de nieuwsbrief moet nieuwswaarde hebben.

Inhoud van de nieuwsbrief dient niet te lang te zijn, anders verliest de lezer de aandacht.

Nieuwsbrief moet met regelmaat verstuurd worden, bijvoorbeeld één keer in de twee weken.

Advies B.2

Vergaderingen tussen management en bedrijfsleiders op regelmatige basis.

Advies B.2 komt voort uit de volgende conclusies:

Conclusie 5

In de beleving van de bedrijfsleiders worden zij door het management te weinig bij de organisatie betrokken.

Conclusie 6

Bedrijfsleiders hebben behoefte aan vergaderingen met het management op regelmatige basis.

Verschillende bedrijfsleiders hebben aangegeven op regelmatige basis te willen vergaderen met het management. Er is veel behoefte aan informatie, ook hebben zij ideeën om de organisatie te verbeteren.

Doelgroep

Management en bedrijfsleiders

Doel

Bedrijfsleiders informeren over de ontwikkelingen van de organisatie.

Informeren over de ontwikkelingen in de branche.

Informeren over nieuwe collecties, producten, merken en acties.

Inspraak bieden voor bedrijfsleiders.

Creëren van betrokkenheid bij bedrijfsleiders met de organisatie.

Voorwaarden

Gestructureerd vergaderen.

Dit betekent dat er een vaste procedure opgesteld dient te worden waardoor de vergaderingen gestructureerd verlopen.

Vergaderen met regelmaat.

De vergaderingen zullen serieus genomen worden wanneer de vergaderingen op een vast moment zijn en altijd doorgaan.

De vergaderingen dienen ook een goede follow-up te hebben. De besproken punten dienen ook de juiste uitwerkingen hebben.

Advies B.3

Mogelijkheden om bottom-up communicatie te realiseren.²¹

Advies B.3 komt voort uit de volgende conclusie:

Conclusie 8

Er is geen goede bottom-up communicatie.

Er zijn veel medewerkers die meedenken om de organisatie te verbeteren. Al deze ideeën worden niet of nauwelijks opgepikt. Om deze goede ideeën niet verloren te laten gaan, kan hier aandacht aan gegeven worden tijdens de bedrijfsleidersvergaderingen. Het kan een vast punt op de vergaderagenda worden: ideeën van de werkvloer.

Ook kan er een ideeënbus worden opgezet. Hier kunnen medewerkers suggesties en verbeteringen dropen. Dit kunnen ideeën zijn voor een weekendje weg, nieuwe theesmaken tot het aandragen van nieuwe merken of producten. Door een ideeënbus krijgt het personeel inspraak en met een goede follow-up zorgt het voor verbondenheid met de organisatie. De ideeënbus kan een fysiek, in elk filiaal, aanwezige bus zijn. Ook kan de ideeënbus digitaal zijn, bijvoorbeeld: idee@kathmandu.nl.

Doelgroep

Alle medewerkers van Kathmandu

Management, kantoorpersoneel, bedrijfsleiders en verkoopmedewerkers.

Doel

Verbeteren van de organisatie.

Het betrekken van personeel bij de organisatie door bottom-up organisatie.

Voorwaarden

De ideeënbus dient een goede introductie te krijgen, iedereen dient op de hoogte gebracht te worden. Dit kan door een aparte briefing te geven naar personeel toe of door het als onderwerp te behandelen in de nieuwsbrief. De boodschap dient te worden blijven herhaald, dit moet voor aanmoediging zorgen gebruik te maken van de ideeënbus. Andere manier om te motiveren is door enkele ideeën uit te voeren en een toelichting te geven in de nieuwsbrief.

²¹ Zie definitielijst voor uitleg bottom-up communicatie

Advies C.1

Fysieke identiteit van de winkels een onderscheidende kwaliteitsuitstraling geven.

Advies C.1 komt voort uit de volgende conclusies:

Conclusie 11

De fysieke identiteit van de winkels ondersteunt niet de kwaliteit van de producten.

Conclusie 12

De fysieke identiteit van de winkels is niet onderscheidend van die van de concurrent.

(Voor afbeeldingen winkelinrichting zie bijlagen1)

De collectie van Kathmandu bestaat uit modieuze kwaliteitsproducten. Dit wordt niet ondersteund door de fysieke identiteit van de winkels. Voornamelijk de winkels Kathmandu Utrecht en Amersfoort stralen uit een buitensportwinkel te zijn. Kathmandu is begonnen als een 'hardcore' buitensportwinkel; tegenwoordig verkoopt Kathmandu ook meer mainstreamproducten. Hierin onderscheidt Kathmandu zich ten opzichte van de concurrent, dit wordt alleen niet gesteund in de fysieke identiteit. Hierin straalt het nog steeds buitensport uit, net zoals andere buitensportwinkels.

De Kathmandu-winkels staan vol met schappen en rekken. Deze hangen/staan (over)vol met producten. Hierdoor kunnen producten niet goed gepresenteerd worden en krijgen ze niet de aandacht die ze verdienen. Door ruimtegebrek liggen soms dure kwaliteitsproducten op een stapel op de grond. Dit is niet de manier om dure, modieuze kwaliteitsproducten te presenteren.

Door de veranderingen van de marketingmix (product, prijs) moet er ook veranderingen aan het interieur aangebracht worden.

Kathmandu Deventer is de nieuwe winkel van Kathmandu. Het interieur is strak en heeft een modernere uitstraling ten opzichte van de andere Kathmandu-winkels en de concurrent. Dit is goed voor de laagdrempeligheid en onderscheidendheid van Kathmandu.

Wanneer Kathmandu Deventer minder vol zou hangen, zouden de kerncompetenties onderscheidend en kwaliteit beter ondersteund worden.

Doelgroep

Winkelinrichters

Doel

Winkels aanpassen aan de huidige marketingmix. Dit om producten beter te ondersteunen in kwaliteit en onderscheidendheid.

Voorwaarden

Alle winkels dezelfde uitstraling geven die past bij de kerncompetenties van de organisatie.

Advies C.2

Nieuwe en bijzondere producten op een vaste plek in de winkel presenteren.

Advies C.2 komt voort uit de volgende conclusies:

Conclusie 13

De fysieke identiteit ondersteunt nieuwe of bijzondere producten te weinig.

Conclusie 26

Respondenten zien weinig verschil tussen de collectie van Kathmandu en die van de concurrent.

Conclusie 27

Weinig respondenten nemen nieuwe merken en producten waar.

Eén van de kerncompetenties van Kathmandu is onderscheidend. In de gewenste identiteit is te lezen dat Kathmandu zich onderscheidt door veel aandacht te geven aan mode en door merken en producten te verkopen die je niet direct in een buitensportwinkel verwacht.

Uit onderzoek blijkt dat dit niet waargenomen wordt door de consument. Zij zien niet dat de collectie van Kathmandu onderscheidend is ten opzichte van de consument. Nieuwe of bijzondere producten krijgen vaak wel aandacht via E-nieuwsbrief, website en etalage maar in de winkel krijgt het te weinig follow-up. In de winkel vindt de beslissing tot aankoop plaats; hier moet dus meer aandacht gegeven worden aan de onderscheidendheid.

Om nieuwe en bijzondere producten onder de aandacht te brengen in de winkel, moeten deze producten groots en ruimtevol gepresenteerd worden. Er moet in alle winkels een vaste presentatieruimte beschikbaar zijn waar deze producten gepresenteerd worden. De presentatieruimte moet op een drukke plek in de winkel zijn zodat deze goed onder de aandacht van de aanwezige klanten komt.

Doelgroep
Prospects²²

Doel

Nieuwe of bijzondere producten onder de aandacht brengen. Op deze manier in de winkel laten zien dat de collectie van Kathmandu onderscheidend is ten opzichte van de concurrent.

Voorwaarden

Kathmandu moet zich onderscheiden met de producten die gepresenteerd worden.

Planmatig werken om herhaling te voorkomen.

²² Voor definitie prospects zie definitielijst

Advies C.3

Producten waarmee geadverteerd wordt ook in de winkel in extra onder de aandacht brengen.

Advies C.3 komt voort uit de volgende conclusie:

Conclusie 21

Advertenties zijn niet eenduidig en krijgen niet altijd goede follow-up in de winkel.

(voor afbeeldingen advertenties zie bijlagen 1)

Elke week staat er in de regionale krant een advertentie met hierin een actie of een themareclame. De advertenties hebben elke week een andere invulling en uitstraling. Ook verschilt de lay-out van de verschillende vestigingen (advertentie Deventer en Amersfoort zijn hetzelfde, Kathmandu Utrecht is anders). Wanneer de advertenties elke week dezelfde uitstraling hebben, krijgen de Kathmandu-advertenties grotere attentiewaarde doordat ze makkelijker herkend worden.

Het product dat geadverteerd wordt, wordt niet intern gecommuniceerd. Ook krijgt het product in de winkel niet altijd extra aandacht. Een klant die door de advertentie naar de winkel toe getrokken wordt, moet in de winkel zoeken naar het product. Elke week dat er geadverteerd wordt, moet het product van de advertentie opvallend gepresenteerd worden.

Doelgroep

Advertentie

Doel

Advertenties herkenbaarder maken.

Producten die geadverteerd worden een goed follow-up geven in de winkel.

Advies C.4

Wegwijzers opstellen met productgroepen.

Advies C.4 komt voort uit de volgende conclusie:

Conclusie 14

Routing in de winkels Amersfoort, For Women en Utrecht zijn niet duidelijk voor de consument.

Kathmandu Amersfoort en for Women zijn winkels met een 2^e verdieping. Kathmandu Amersfoort heeft een bovenverdieping en Kathmandu for Women heeft een kelder. De trappen zijn niet opvallend en worden volgens de bedrijfsleiders te weinig opgemerkt.

Kathmandu Utrecht bestaat uit meerdere winkelpanden die samengevoegd zijn tot één winkel. Hierdoor zijn er veel op en afstapjes in de winkel en kan de klant de winkel niet goed overzien.

In geen enkele winkel is er een duidelijke bewegwijzering. Wanneer een klant een product(groep) niet kan vinden, moet hij het altijd aan winkelpersoneel vragen. Wanneer het winkelpersoneel druk is en de klant kan het niet vinden, verkoop je nee terwijl het niet nodig is.

Doelgroep

Prospects

Doel

De klant helpen wegwijs te worden in de Kathmandu-winkel.

Voorwaarden

Wegwijzer moet dicht bij de ingang geplaatst worden en goed opvallen.

Advies C.5

Eenheid in logo's creëren.

Advies C.5 komt voort uit de volgende conclusie:

Conclusie 15

Kathmandu logo van For Women heeft andere kleursamenstelling dan andere Kathmandu logo's.

(voor logo's zie bijlagen 1)

De logo's van de verschillende winkelformules bestaan allemaal uit een logo met de naam van de organisatie 'Kathmandu' en uit een toevoeging. De toevoegingen aan de logo's zijn: Outdoor & Travel, For Fun en For Women. De letters van het logo van Kathmandu zijn bij het logo van For Women als enige blauw ingekleurd. Het logo van For Women valt hierdoor minder op. Ook de toevoegingen worden op een andere manier geplaatst. De logo's en de uitstraling van de organisatie is hierdoor minder een eenheid.

Doelgroep

Logo ontwerper

Doel

Eenheid uitstralen en meer opvallen.

Voorwaarden

Alle Kathmandu logo's hetzelfde maken en alle toevoegingen in dezelfde stijl zetten.

Advies D.1

Met de verschillende formules apart naar buiten treden.

Advies D.1 komt voort uit de volgende conclusie:

Conclusie 3

Kathmandu schenkt met de externe communicatie geen aandacht aan de verschillende formules.

Conclusie 28

Het verschil tussen de winkelformules in Utrecht is niet duidelijk.

Kathmandu heeft drie verschillende formules met een andere positionering. Alleen met de Outdoor & Travel-formule wordt naar buiten getreden. De winkels met hun eigen positionering / krachten van de andere formules blijven hierdoor onbenut. Advies is om in de externe communicatie ook aandacht te geven aan de andere formules.

Website:

De huidige website biedt geen onderscheid aan de verschillende winkels met eigen collectie. Daarom: iedere formule, eigen website. Door alle formules een eigen website te geven, is voor de consument duidelijker voor welk product hij / zij in welke winkel moet zijn. Hierdoor is het voor de consument ook duidelijk waarom er verschillende formules zijn en wat deze inhouden.

E-nieuwsbrief

Ook met de nieuwsbrief moet er rekening gehouden worden met de drie verschillende formules. Door alle drie de formules apart te behandelen in de e-nieuwsbrief, treed je ook apart naar buiten toe.

Advertenties

De huidige advertenties worden altijd geplaatst voor de Outdoor & Travel winkel. Wanneer de advertentie voor Kathmandu Utrecht groter gemaakt wordt, kan je één advertentie plaatsen met aandacht voor de drie verschillende formules.

Doelgroep

Prospects

Doel

Communiceren dat Kathmandu verschillende formules heeft.

Voorwaarden

De formules moeten duidelijk verschillend zijn ten opzichte van elkaar.

Advies D.2

Communiceer merken en producten uit midden *en* topsegment.

Advies D.2 komt voort uit de volgende conclusies:

Conclusie 24

Kathmandu heeft een goed imago als het gaat over de kwaliteit van producten, deskundigheid personeel en service.

Conclusie 25

Kathmandu heeft het imago van een dure winkel.

De reputatie van Kathmandu bij de consument is zeer positief te noemen. Echter is er één negatief punt, de consument ziet Kathmandu als een dure winkel. De organisatie is sinds een paar jaar bezig om de instapprijs naar beneden te brengen. Dit door goedkopere merken aan te bieden als Vaude en Didriksons en de goedkopere modellen van The North Face.

Door de instapprijs naar beneden te brengen wil het de concurrentie aangaan met bijvoorbeeld Perry Sport. De reputatie een dure winkel te zijn staat de concurrentiestrijd in de weg.

Advies is om te communiceren dat Kathmandu ook leuke en betaalbare producten verkoopt.

In de nieuwsbrief kan elke week een serie van drie producten uit één productgroep worden gepresenteerd. Alle drie uit een verschillende prijsklasse. Bijvoorbeeld drie skibroeken, één uit het lage prijssegment, één uit het middensegment en één uit het topsegment.

Hiermee laat Kathmandu zien dat ze producten aanbieden voor elk wat wils.

Doelgroep

Prospects

Doel

Communiceren dat Kathmandu kwaliteitsproducten uit elk prijssegment verkoopt.

Voorwaarden

Producten moeten uit de vaste collectie komen en in dezelfde productcategorie vallen.

5.3 Overige adviezen

Advies F

Opstellen van een kennismakingsmap met bedrijfs- en productinformatie.

Advies F komt voort uit de volgende conclusie:

Conclusie 10

Er is behoefte naar een map met algemene productinformatie.

Wanneer een nieuwe collega wordt aangenomen is het prettig wanneer hier een standaard inwerkprocedure voor is. In deze map kan de organisatie zichzelf voorstellen. Dit doet Kathmandu door in de kennismakingsmap te schrijven het ontstaan van de organisatie. Door uit te leggen wat de visie en missie van Kathmandu is en succesverhalen te schrijven. Op deze manier kan de nieuwe collega zich met de organisatie identificeren. Daarnaast moet er in de map over elke productgroep een algemeen inleidend verhaal komen. De nieuwe collega kan zich inlezen in de productgroepen die door Kathmandu worden aangeboden. Ook voor het huidige personeel is het prettig wanneer er een productenmap is; hiermee kunnen ze altijd hun kennis opfrissen.

Het komt al regelmatig voor dat er vertegenwoordigers van een bepaald merk langs de winkels gaan om voorlichting te geven over een bepaald product of productgroep. Het is onmogelijk om alle personeelsleden hierbij aanwezig te laten zijn. Om deze kennis te verspreiden en vast te leggen is het aan te bevelen van deze aangeboden 'clinics' een samenvatting te maken en deze in een centrale map op te slaan. De informatie en kennis die is opgedaan gaat niet verloren en kan altijd nageslagen worden, ook door nieuwe collega's.

Doelgroep

Nieuwe collega's, bedrijfsleiders en verkoopmedewerkers

Doel

Het doel van een kennismakingsmap is om er voor te zorgen dat nieuwe collega's zich met de organisatie kunnen identificeren. Dit moet er voor zorgen dat het personeel trots is om voor de organisatie te werken. Ook moet de map, met alle productinformatie, dienen als naslagwerk.

Voorwaarden

Map moet consequent aan iedere nieuwe medewerker worden meegegeven.

Map dient door iedere nieuwe medewerker gelezen te worden.

Wil de map als naslagwerk dienen, moet deze up to date zijn en voor alle medewerkers voor handen liggen.

Advies G

Geef op de website meer aandacht aan vestigingslocaties.

Advies G komt voort uit de volgende conclusie:

Conclusie 16

Vestiging Kathmandu Outdoor & Travel Utrecht is moeilijk bereikbaar en lastig te vinden.

Op de enquête was er opvallend veel spontane respons over de slechte bereikbaarheid van de winkel. Daarnaast werd er ook aangegeven dat de winkel lastig te vinden is.

Op de website kan er extra aandacht gegeven worden aan de locatie van de verschillende winkels. Een plattegrond met daarin aangegeven waar de winkels zitten, eventueel voor de echte buitensporter Coördinaten opgeven voor de GPS. Daarnaast kan je routeomschrijvingen geven voor verschillende aanrijdroutes met de beste en dichtstbijzijnde parkeergelegenheid.

Doelgroep

Bezoekers van de winkels.

Doel

Klanten helpen de winkels makkelijker te vinden.

Voorwaarden

Overzichtelijke kaarten gebruiken en helder omschreven routebeschrijvingen geven.

Advies H

Kennis uitstralen door het verspreiden van kennis.

Advies H komt voort uit de volgende conclusie:

Conclusie 17

Kathmandu doet weinig aan het verspreiden van kennis.

Kathmandu vindt kennis onder de service vallen die het verleent. De enige manier waarop Kathmandu kennis verspreidt, is via de verkoopsgesprekken en door plaatsing van minimale informatie op de website. Wanneer Kathmandu meer doet aan kennisverspreiding, groeit de reputatie. Wanneer een consument in aanraking komt met de informatie van Kathmandu over buitensport, ziet hij Kathmandu als de specialist. Hij komt dan voor zijn overige vragen en voor de aanschaf van zijn product naar Kathmandu.

Advies is om in de E-nieuwsbrief niet alleen acties en organisatienieuws te vermelden maar ook elke keer een onderwerp behandelen waarin Kathmandu zijn kennis kan etaleren.

Op de website kan Kathmandu een uitbreiding maken van het onderdeel service. De artikelen die voor de nieuwsbrief geschreven worden, kunnen hier geplaatst worden.

Ook kan Kathmandu een samenwerking aangaan met bijvoorbeeld een buitensportmagazine zoals Op pad of Salt. Hierin schrijft het elke editie samen met het magazine een artikel waarin Kathmandu een samenwerkende rol speelt.

Ook kan Kathmandu een samenwerking aangaan met een grote toonaangevende buitensport website (bijvoorbeeld www.hiking-site.nl). Hier kan Kathmandu vaste sponsor worden van product van de maand of een elke maand een prijsvraag opstellen en een prijs verloten.

Doelgroep

Prospects

Doel

Prospects overtuigen dat Kathmandu *de* speciaalzaak is voor reizen en buitensport.

Voorwaarden

Artikelen moeten professioneel geschreven zijn en van toegevoegde waarde zijn voor buitensporters. Wanneer de rubriek wordt opgenomen in de E-nieuwsbrief of in een magazine moet het een vaste rubriek zijn. Er moet een goede planning opgesteld worden zodat elke editie een waardig artikel wordt geschreven.

Advies I

Vertel niet alleen over de functie maar ook over de organisatie

Advies I komt voort uit de volgende conclusie:

Conclusie 18

Personeelsadvertenties zijn onvolledig.

(Zie bijlagen 1 voor personeelsadvertentie)

Een personeelsadvertentie moet een visitekaartje zijn van de organisatie. Aan de hand van een personeelsadvertentie wordt een beeld geschetst van de organisatie. Of te wel, een personeelsadvertentie is een deel van je identiteit die je op een juiste manier moet weerspiegelen.

In de huidige personeelsadvertentie stelt de organisatie zich niet voor aan de sollicitant. Wanneer het beleidsplan uit hoofdstuk 3.3.2. wordt overgenomen, staan de visie en missie op papier. In de personeelsadvertentie moet Kathmandu zich, aan de hand van de visie en missie, voorstellen aan de sollicitant.

Dit zorgt voor een helder beeld van de organisatie voor de sollicitant. De sollicitant weet dan in wat voor een organisatie hij of zij terecht komt.

Doelgroep

Personeelszaken

Doel

Professionaliseren personeelsadvertenties

Voorwaarden

In een personeelsadvertentie moet men altijd eerlijk zijn. Geen mensen binnen lokken met loze beloftes.

Advies J

Oude website online plaatsen of een simpele tijdelijke website online plaatsen.

Advies J komt voort uit de volgende conclusie:

Conclusie 19

Website is onvolledig.

De website van de organisatie is in augustus dit jaar vernieuwd. De vernieuwde website was niet volledig toen het online ging en tot op heden is de site nog steeds niet volledig. Zo staan lang niet alle productfoto's online en was kleding enkele weken niet in de productaanbod meegenomen. Dit zorgde voor verwarring en onduidelijkheid voor de consument. Er werd door de consument gebeld naar de winkels met de vraag of de Kathmandu-winkels nog wel kleding verkoopt. Ook staan er al icoontjes van een winkelwagen op de site. Wanneer er geklikt wordt op de winkelwagen, komt er een melding dat de webwinkel binnenkort beschikbaar is. Er wordt geen datum gegeven vanaf wanneer de klant het product wel online kan aanschaffen.

Door de onvolledigheid van de website komt de site slordig en onbetrouwbaar over, dit is slecht voor de reputatie van de winkels en webwinkel. Het is voor een organisatie als Kathmandu juist nu belangrijk om een betrouwbare site te hebben. Dit omdat Kathmandu wil beginnen met een webwinkel. Daarnaast is een betrouwbare site gewenst, omdat er personeelsadvertenties op de site staan.

Advies is om de oude site online te plaatsen of om een tijdelijke website online te plaatsen.

Doelgroep

Websitebeheerder

Doel

Een website online hebben staan die volledig is en betrouwbaarheid uitstraalt.

Voorwaarden

De nieuwe site moet pas online gaan wanneer deze volledig is.

(Zie bijlagen 1 voor afbeeldingen website www.kathmandu.nl)

Advies K

Maak een planning met verstuurdata en inhoud nieuwsbrief

Advies K komt voort uit de volgende conclusie:

Conclusie 20

E-nieuwsbrief wordt niet op regelmatige basis verstuurd.

De E-nieuwsbrief is in de herfst voor het eerst weer sinds lange tijd verstuurd. Een E-nieuwsbrief is een goedkope en eenvoudige manier om snel veel mensen op de hoogte te houden van de ontwikkelingen rondom de organisatie. Het is belangrijk om op regelmatige basis de nieuwsbrief te versturen op een vast tijdstip. Hierdoor komt de E-nieuwsbrief én de organisatie betrouwbaar over. Wanneer Kathmandu de E-nieuwsbrief maandelijks verstuurd groeit je reputatie. Wanneer mensen een buitensport product of dienst nodig hebben zullen ze als eerst aan Kathmandu denken. Zo maak je van je e-mailbestand een verkoopbestand.

Door de E-nieuwsbrief gaat het websiteboekersaantal omhoog. Hier komt de abonnee in aanraking met andere producten en diensten. De site en de nieuwsbrief moeten wel overeenkomen. Vaak wordt de nieuwsbrief ook op de website geplaatst. Hier kunnen mensen die niet geabonneerd zijn op de nieuwsbrief wel de nieuwsbrief lezen.

Advies is om de E-nieuwsbrief 12 keer in het jaar te versturen. Dit is een goede frequentie om met nieuws te komen en door de maandelijkse herhaling is het goed voor de herkenbaarheid.

Door een planning op te stellen met hierin de verstuurdata van de brief, raakt de E-nieuwsbrief niet in de vergetelheid. Daarnaast is het overzichtelijk om in de planning de inhoud van de brief vast te stellen.

Doelgroep

Beheerder E-nieuwsbrief

Doel

Regelmaat creëren in het versturen van de E-nieuwsbrief.

(Zie bijlagen 1 voor afbeelding E-nieuwsbrief)

Advies L

Publiceer sponsoring Katja Staartjes.

Advies L komt voort uit de volgende conclusie

Conclusie 22

Kathmandu communiceert sponsoring Katja Staartjes niet.

Kathmandu doet weinig aan sponsoring. Sponsoring kan een goed instrument zijn om (regionale) bekendheid mee te krijgen. Katja Staartjes is de enige persoon die wel op sponsoring kan rekenen in ruil voor publiciteit. Katja Staartjes toont op haar website foto's met Kathmandu-uitingen.

Kathmandu geeft zelf geen publiciteit aan de sponsoring van Katja Staartjes. De klimexpedities van Katja Staartjes kunnen een positief effect op het imago van Kathmandu hebben.

Advies is om een succesverhaal te schrijven en foto's te plaatsen op de website van een expeditie van Katja Staartjes. Hierin moet aandacht gegeven worden aan de materialen die ze bij Kathmandu heeft aangeschaft. Wanneer Katja opnieuw op expeditie gaat, kan hier aandacht gegeven worden in de E-nieuwsbrief.

Doelgroep

Prospects

Doel

Uitstralen van professionele buitensportwinkel

Voorwaarden

Een verhaal schrijven over de expedities van Katja Staartjes. Hierin de nadruk leggen over de materialen die ze bij Kathmandu verkregen heeft.

Advies M

Voer bedrijfskleding in.

Advies M komt voort uit conclusie:

Conclusie 23

Geen eendracht in bedrijfskleding.

Kathmandu heeft heel veel verschillende soorten t-shirts en polo's die gedragen worden als bedrijfskleding. De diversiteit van de t-shirts en polo's zorgt ervoor dat de herkenbaarheid van het personeel alsnog minder is dan gewenst. Bedrijfskleding wordt op de koopavond en zaterdag gedragen. Op andere dagen loopt het personeel er 'casual' bij; er zijn geen richtlijnen voor kleding van personeel.

Bij de opmerkingen / suggesties van de enquête kwam de aanbeveling om bedrijfskleding te dragen. Aan bedrijfskleding is personeel eenvoudig te herkennen en aan te spreken voor klanten. Zeker in de zomermaanden is het soms lastig voor de consument om een personeelslid te herkennen. Bedrijfskleding draagt bij aan de herkenbaarheid en betrouwbaarheid van het personeel.

Doelgroep

Verkooppersoneel en bedrijfsleiders

Doel

Herkenbaarheid en betrouwbaarheid personeel vergroten.

Voorwaarden

Personeel moet zich prettig voelen in bedrijfskleding.

Bedrijfskleding moet in bedrijfscultuur passen.

Er moet voor eenheid in de bedrijfskleding zijn.

Definitielijst

Top-down en Bottom-up communicatie

Verticale communicatie verloopt via de hiërarchische lijn. Vanaf het topmanagement naar de medewerkers dus top naar bottom. De communicatie tussen management en de medewerkers is top-down communicatie. De communicatie tussen de medewerkers en het management is bottom-up communicatie.

Buitensport

Kathmandu geeft een ruime benadering van buitensport. Of dit nu sport, recreatie of reizen is, het assortiment en de ervaring is bij Kathmandu aanwezig. Dit geldt voor de klimsport, wintersport, wandelsport, (wereld)reizen of gewoon kamperen op de camping. Of je vragen hebt over kleding, schoeisel, GPS-systemen of tassen, je kan je bij Kathmandu in ruime zin laten adviseren en informeren over diverse buitensportproducten.

Communicatie-instrumenten

De communicatie-instrumenten zijn middelen die de communicatie kunnen realiseren. Voorbeelden hiervan zijn gesproken en gedrukte taal, e-mail, internet, advertenties, radio en televisie.

GAP

Gap is het Engelse woord voor kloof of gat. In dit stuk gaat het over de kloof tussen de verschillende identiteiten.

Laagdrempelig

In de afgelopen jaren heeft er in de buitensport-retail een grote verschuiving plaats gevonden. De verschuiving is van 'hardcore' buitensport (puur gericht op buitensport) naar meer mainstream. Dit wil zeggen dat de buitensportwinkel zich ook op de alledaagse consument richt. Dit komt doordat fabrikanten hebben ingezien dat niet alleen buitensporters maar ook de alledaagse consument het geen overbodige luxe vindt om bijvoorbeeld in een wind en waterdichte jas te lopen. Fabrikanten zijn op deze behoefte gaan inspelen en fabriceren naast buitensportproducten nu ook casualproducten.

Waar een alledaagse consument het vooral belangrijk vindt dat de jas er leuk uit ziet, vindt de buitensporter de technische aspecten van de jas belangrijker. Door deze casuallijn is de markt voor buitensportwinkels vele malen breder geworden.

Het is dan ook voor een buitensportwinkel als Kathmandu belangrijk om deze nieuwe doelgroep ook als klant te zien. Door mee te gaan met de verschuiving heeft dit veel invloed op de marketingmix van de winkel: Product, Prijs, Plaats, Promotie en Personeel.

Doordat het product verandert, moet er op een andere manier ingekocht worden. Het is opeens belangrijk geworden de modetrends te volgen. De prijs van een casual jas ligt lager dan die van een technische jas. Door de minder technische jassen van The North Face aan te bieden en merken uit het lagere segment (Didriksons), gaat Kathmandu op de vraag naar casual producten in. Hierdoor moet ook de positionering veranderen van Kathmandu. De consument ziet Kathmandu nog steeds als een winkel met dure producten, toch is de instapprijs flink naar beneden gegaan.

Prospect

Een prospect is een potentiële klant.

Bronnenlijst

Internet

<http://www.bever.nl>
<http://www.encyclo.nl>
<http://www.kathmandu.nl>
<http://www.katjastaartjes.nl>
<http://www.krommestraat.nl>
<http://www.luehof.nl>
<http://www.marketingportaal.nl>
<http://www.mitex.nl>
<http://www.mkb servicedesk.nl>
<http://www.perrysport.nl>
<http://www.rabobank.nl> Kijk en vergelijk - cijfers en trends Rabobank
<http://www.repairserviceboer.nl>
<http://www.slee-buitensport.nl>
<http://www.tuxx.nl/personeelsadvertentie/>
voor richtlijnen personeelsadvertenties

Boeken

Basisboek Methoden en Technieken - Baarda en de Goede
Vierde druk

Communicatie managen - Brigitte Hemming tweede druk

Identiteit en imago Grondslagen van corporate communicatie - Cees B.M.
van Riel tweede editie

Marketingcommunicatiestrategie - Floor en Van Raaij
Vierde druk

Mind the GAP - Van der Grinten uitgeverij Boom 2007 tweede druk

Onderzoek De basis - Van Buuren e.a.
Tweede druk

Inspiratie

<http://www.com2know.nl>
in het bijzonder de volgende scripties om hun lay-out:

Afstudeerscriptie Bas Wientjes
Communicatieadvies voor Océ Nederland BV
Verschenen op 1 juni 2006

Afstudeerrapport Noortje van Amerongen
Werven van brandweervrijwilligers
Verschenen op 11 juni 2007