



# Een prominente plek op de kaart

Een marketingcommunicatie advies voor Cox & Co

Door Nickee Poels



**COX & CO**  
happy to serve you  
[www.coxenco.com](http://www.coxenco.com)

# ‘Succes is geen bestemming, maar een reis’

BEN SWEETLAND

## Scriptie titel

Een prominente plek op de kaart

## Onderwijsinstelling

Fontys Hogeschool Communicatie te Eindhoven  
Rachelsmolen 1  
5612 MA Eindhoven

## Begeleidend docent

Sander van Lankveld

## Opdrachtgever

Cox & Co  
Postbus 2108  
6040 CA Roermond

## Begeleiding

Christel Ruijgrok (marketing manager)

## Auteur

Nickee Poels  
Tienrayseweg 11  
5961 NK Horst

## Studentnummer

2122496

## Inleverdatum

5 juni 2012

## Plaats

Eindhoven



## Management summary

Cox & Co is een horeca aanbieder die zich met zijn 18 horeconcepten vooral vestigt in drukbezochte winkelgebieden. Cox & Co gaat op Meubelplein Ekkersrijt in Eindhoven vier nieuwe horecagelegenheden exploiteren: Piet Friet, Segafredo, Brasserie Cox en een nader te bepalen ijsconcept. Hier krijgen zij te maken met een relatief nieuwe omgeving en een ander publiek. Onderzoek moet antwoord geven op de centrale vraag die is opgesteld in overleg met de opdrachtgever en begeleidend docent:

### Centrale vraag

*Hoe kan Cox & Co met behulp van een effectieve (marketing)communicatiestrategie zijn horeca op Meubelplein Ekkersrijt promoten, wat moet bijdragen aan een succesvolle bedrijfsvoering?*

### Onderzoek

#### Interne analyse

Cox & Co is een organisatie met een marktgeoriënteerde houding en een sterke klantfocus, die midden in de samenleving wil staan en zijn maatschappelijke betrokkenheid laat blijken door middel van sponsoring en samenwerkingsverbanden. Cox & Co streeft daarnaast naar openheid.

Cox & Co heeft een breed merkenportfolio dat bestaat uit een organisatiemerk en 18 productmerken. In de communicatie worden voornamelijk de productmerken gecommuniceerd, met een vermelding van het organisatiemerk. Uit literatuuronderzoek komt naar voren dat het organisatiemerk een steeds belangrijkere plaats inneemt omdat de levenscyclus van productmerken steeds korter wordt.

Het merkenportfolio van Cox & Co is goed op elkaar afgestemd, het gaat voornamelijk om snelle horeca. Bij alle zaken van Cox & Co kan de consument met een modaal inkomen genieten van een hapje en een drankje. Daarnaast kunnen zij eenzelfde service verwachten en profiteren van kortingen, onder andere door de aanschaf van de CoxPoints Card. De merkessentie van Cox & Co kan in drie woorden omschreven worden: toegankelijk, constant en verrassend. Er wordt gecommuniceerd door middel van een brede middelenmix waarvan de promotionele acties een belangrijk onderdeel vormen. Dit alles wordt onderstreept door de slogan: Happy to serve you! Een slogan die breed uitgedragen wordt, zowel binnen als buiten de organisatie.

#### Externe analyse

Meubelplein Ekkersrijt bevindt zich dicht bij Eindhoven in een gebied met 1,2 miljoen potentiële klanten. Ondernemers op Meubelplein Ekkersrijt zien de horeca van Cox & Co als extra ondersteuning voor hun zaken. Iets wat op dit moment als een groot gemis ervaren wordt. De primaire doelgroep voor Cox & Co bestaat in eerste instantie uit het winkelend publiek van Meubelplein Ekkersrijt. Het gaat voornamelijk om stellen met of zonder kinderen, in de leeftijd van 25-50 jaar, uit Eindhoven of omgeving. Dit zijn zowel funshoppers als doelgerichte shoppers die van het leven willen genieten en op zoek zijn naar kwaliteit, comfort en beleving. De doelgroep is op zoek naar horeca met een ruim aanbod, bij voorkeur verse en kwalitatief goede producten. De inrichting moet een gezellige, sfeervolle en nette uitstraling hebben. De doelgroep is geïnteresseerd in directe aanbiedingen of acties, maar zal niet warm lopen voor spaarkaarten of toekomstige kortingen.

Naast Cox & Co zijn er op dit moment twee grote horeca aanbieders gevestigd op het meubelplein: IKEA FOOD en Burger King. IKEA FOOD is volledig afgestemd op het aanbod van IKEA: Zweeds, goedkoop, merkloos en vrij massaal. Burger King legt de nadruk op de producteigenschappen.

De macro analyse heeft gezorgd voor verschillende factoren die zijn meegenomen in het advies aan Cox & Co:

- Consumenten in de fastservicesector geven vooral veel geld uit aan lunch en avondeten.

- Een groot deel van de inwoners van Eindhoven en directe omgeving bestaat uit 30-49 jarigen, ook is een stijging te zien in het aantal eenpersoons- en meerpersoonshuishoudens.
- Uit een rapport van ING komt naar voren dat het slecht gaat met woonwinkels. Creativiteit, beleving, samenwerking en economische realiteitszin zijn van belang.
- De consument is op zoek naar iets wat hem puur raakt en wil emotioneel, fysiek en spiritueel betrokken zijn bij een gebeurtenis. Consumenten willen aangesproken worden op levensstijl en emotie.
- Mobiele technologie en mobiel internet zijn niet meer uit het leven te denken. In 2011 gaf 43% van de internetgebruikers aan online te gaan via een mobiele telefoon. 28% van de internetgebruikers valt in de leeftijd 25-44 jaar. Deze percentages zullen naar verwachting in de toekomst stijgen (CBS, 2011).
- Trends op het gebied van eten: gemak, gezond, genieten, duurzaam, goedkoop en gevarieerd.

## Aanbevelingen

Er zijn een aantal algemene richtlijnen geschetst voor de strategie. Vervolgens is concreet invulling gegeven aan de marketingcommunicatiestrategie door de beschrijving van de doelgroep, doelstellingen, positionering, creatieve richtlijnen en aansluitende middelenmix. Dit geeft antwoord op de centrale vraag die is opgesteld.

### Richtlijnen voor de strategie

Customer Intimacy en monitoren consumentenbehoeften: Cox & Co heeft al veel ervaring met consumentenbehoeften. Op Meubelplein Ekkersrijt is echter sprake van een andere doelgroep met specifieke wensen en behoeften. Het is van belang dat Cox & Co nu en in de toekomst wensen en behoeften blijft monitoren en hier met het aanbod en communicatie op inspeelt. Uit onderzoek komt namelijk naar voren dat consumentenbehoeften snel veranderen. Het is van belang om in gesprek te blijven met de consument.

Organisatiemerk meer centraal: Uit onderzoek is naar voren gekomen dat het organisatiemerk steeds belangrijker wordt, met name voor organisaties waar productmerken nogal eens wisselen. Een advies aan Cox & Co is om het organisatiemerk wat meer naar voren te schuiven. Zo kan Cox & Co als overkoepelende organisatie zijn meerwaarde communiceren. De productmerken geven weer hoe Cox & Co dit concreet maakt. Het is van belang dat bij het organisatiemerk één basisgedachte centraal staat, waar de productmerken op aansluiten.

Samenwerking omliggende (meubel)zaken: Uit fieldresearch is meerdere malen naar voren gekomen dat samenwerking met de medewerkers van de meubelzaken veel kansen biedt. Er is namelijk een sterke behoefte aan horeca. De meubelzaken zien dit tevens als een extra service voor de klanten die zij hebben. Cox & Co kan hier door middel van Joint Promotion op inspelen. De medewerkers vormen niet alleen een secundaire doelgroep voor Cox & Co, zij fungeren tevens als ambassadeurs voor de organisatie.

### Marketingcommunicatiestrategie

Cox & Co zal zich met zijn communicatie uitingen moeten richten op stellen met of zonder kinderen, in de leeftijd van 25-50 jaar uit Eindhoven of de directe omgeving. De doelgroep heeft een modaal tot bovenmodaal inkomen, geniet van het leven en is op zoek naar comfort en beleving. Deze groep gaat er graag een dagje uit en hecht waarde aan het sociale (gezins)leven.

Er is gekozen voor een transformationele positionering. Uit onderzoek komt naar voren dat er ingespeeld moet worden op de waarden en levensstijl van de doelgroep. In de communicatie moet emotie en een 'Feel good lading' centraal staan. De consument kan bij Cox & Co genieten van een gevarieerd aanbod, in een comfortabele omgeving. De positionering moet vervolgens aansluiten op de middelenmix. Gebruikmakend van sfeerbeelden, de juiste Tone of voice en acties waar de gast direct voordeel aan beleeft. Acties moeten daarbij goed afgestemd zijn op de huidige wensen en behoeften: gemak, genieten, gezond, gevarieerd en duurzaamheid. Met name de brasserie die Cox & Co zal starten op Meubelplein Ekkersrijt moet gezondheid en authenticiteit uitstralen. Naast de gevonden doelgroep, spelen kinderen een belangrijke rol in het aankoop/beslissingsproces. Deze strategie moet een bijdrage leveren aan een succesvolle bedrijfsvoering op Meubelplein Ekkersrijt.





## Voorwoord

Vier maanden geleden ben ik op zoek gegaan naar een leuke, uitdagende afstudeeropdracht in het communicatievak. De opdracht voor Cox & Co diende zich aan en had direct mijn aandacht. Daar was ik naar op zoek, een opdracht die direct goed voelt. Daar wil je voor gaan, daar wil je dagen, weken, maanden aan werken. De branche waarin Cox & Co werkzaam is sprak me daarnaast ook zeer aan; inspelen op wensen en behoeften van consumenten en de klantgerichte benadering. Dit maakte de opdracht extra leuk.

Na goedkeuring door school, konden mijn laatste vier maanden van de opleiding van start gaan. In mijn afstudeerperiode heb ik meegewerkt op de marketingcommunicatieafdeling. Een uitdaging waar ik zeker geen spijt van heb gehad. Ik heb me kunnen verdiepen in strategische marketingcommunicatie en opnieuw werkervaring opgedaan. Gedurende de afstudeerperiode ben ik erg goed begeleid door de marketingmanager van Cox & Co: Christel Ruijgrok. Zij zorgde altijd voor een kritische blik waardoor ik mezelf bleef uitdagen. Naast de vele leermomenten, waren er ook mindere dagen. Met name de veelheid aan informatie die je verzamelt gedurende vier maanden zorgde er wel eens voor dat ik door de bomen het bos niet meer zag. Alles is belangrijk en alles is interessant. Dan begint het moeilijkste: afbakenen en schrappen. Op deze momenten heb ik ontzettend veel gehad aan mijn begeleidend docent Sander van Lankveld. Hij attendeerde me steeds op de 'helikopter view' zodat ik de essentiële punten er weer uit kon pikken. Ook had hij altijd een kritische, maar rechtvaardige blik op mijn stukken.

En dan zijn de vier maanden voorbij en ben je het voorwoord van je scriptie aan het schrijven, naar dit moment heb ik erg uitgekeken. Het paradepaardje van de studie, het laatste document voordat ik een nieuwe uitdaging aan kan gaan. Graag wil ik Cox & Co; Wim Cox en Christel Ruijgrok bedanken voor de afstudeermogelijkheid en de goede begeleiding. En natuurlijk ook de gezellige collega's op het hoofdkantoor in Elmt. Als laatste wil ik ook mijn begeleider Sander van Lankveld bedanken. Een kritische en zeer prettige sparringpartner gedurende mijn afstudeerperiode.

Graag wens ik u veel plezier met het lezen van mijn advies aan Cox & Co.

Nickee Poels, 5 juni 2012



# Menu

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| Management Summary                                 | 1  |
| Voorwoord                                          | 3  |
| Inhoudsopgave                                      | 4  |
| 1. Opdrachtoomschrijving                           | 5  |
| 1.1 Over Cox & Co                                  | 5  |
| 1.2 Aanleiding                                     | 5  |
| 1.3 Situatieschets                                 | 5  |
| 1.4 Communicatievraagstuk                          | 5  |
| 1.5 Leeswijzer                                     | 5  |
| 2. Onderzoeksopzet                                 | 6  |
| 2.1 Onderzoeksdoelstelling                         | 6  |
| 2.2 Centrale vraag en deelvragen                   | 6  |
| 2.3 Onderzoeksmethodiek                            | 7  |
| 2.4 Verklarend woordenlijst                        | 7  |
| 2.5 Theoretisch kader                              | 8  |
| 3. Interne analyse                                 | 9  |
| 3.1 Organisatie identiteit                         | 9  |
| 3.2 Samenvatting organisatie identiteit            | 14 |
| 3.3 Merkarchitectuur                               | 15 |
| 4. Externe analyse                                 | 18 |
| 4.1 Meso omgeving                                  | 18 |
| 4.1.1 Marktanalyse                                 | 18 |
| 4.1.2 Doelgroepanalyse                             | 18 |
| 4.1.3 Doelgroepomschrijving                        | 23 |
| 4.1.4 Onderzoek onder de doelgroep                 | 24 |
| 4.1.5 Concurrentieanalyse                          | 25 |
| 4.1.6 Onderzoek onder vaste klanten                | 28 |
| 4.2 Macro omgeving                                 | 29 |
| 4.2.1 Factorenanalyse                              | 29 |
| 4.2.2 Actorenanalyse                               | 32 |
| 5. Beantwoording deelvragen                        | 33 |
| 6. Confrontatiematrix                              | 38 |
| 7. Aanbevelingen                                   | 39 |
| 7.1 Richtlijnen voor de strategie                  | 39 |
| 7.1.1 Organisatiemerk meer centraal                | 39 |
| 7.1.2 Customer Intimacy                            | 39 |
| 7.1.3 Monitoren van consumentenbehoeften           | 39 |
| 7.1.4 Samenwerking omliggende (meubel)zaken        | 40 |
| 7.2 Marketingcommunicatiestrategie Cox & Co        | 40 |
| 7.2.1 Marketingcommunicatiedoelgroep               | 40 |
| 7.2.2 Marketingcommunicatiedoelstellingen          | 40 |
| 7.2.3 Positionering                                | 41 |
| 7.2.4 Creatieve richtlijnen                        | 42 |
| 7.2.5 Middelenmix                                  | 42 |
| 7.3 Marketingcommunicatiestrategie 'Brasserie Cox' | 46 |
| 7.3.1 Marketingcommunicatiedoelgroep               | 46 |
| 7.3.2 Marketingcommunicatiedoelstellingen          | 47 |
| 7.3.3 Positionering                                | 47 |
| 7.3.4 Middelenmix                                  | 48 |
| 7.4 Operationeel advies                            | 49 |
| 7.5 Mediaplanning en marketingcommunicatiebudget   | 50 |
| Conclusie                                          | 52 |
| Bronnenlijst                                       | 53 |



# 1 | Opdrachtomschrijving

In dit hoofdstuk is de zogenaamde debriefing te lezen van de opdracht. De debriefing is opgesteld naar aanleiding van het vraagstuk van de opdrachtgever.

## 1.1 Over Cox & Co

Cox & Co is een horecabedrijf uit Roermond met diverse horecagelegenheden op het Designer Outlet Centre, Retailpark, Huis & Tuinboulevard, Kazerneplein en de Roermondse binnenstad. Cox & Co voert zowel franchise concepten als eigen concepten in de markt. De 18 horecazaken bevinden zich met name in drukbezochte winkelgebieden, hierdoor kan Cox & Co de horeca die zij aanbieden richten op diverse doelgroepen. Zoals Cox & Co zelf aangeeft willen ze de consument op elk moment van de dag laten genieten van een hapje of een drankje. Hierbij gaat het voornamelijk om de 'snelle hap'. Momenteel werken er 230 medewerkers in de horecazaken.

## 1.2 Aanleiding

Cox & Co heeft het alleenrecht verkregen om in het nieuwbouwpand op Meubelplein Ekkersrijt horeca te voeren. Dit zal gebeuren in een geheel nieuw overdekt winkelcentrum welke momenteel wordt gebouwd. Cox & Co wil de consument voorzien van goede horeca door de inzet van de volgende concepten<sup>1</sup>:

- Segafredo (Duits franchiseconcept): een koffiezaak voor de echte koffieliefhebber.
- Een ijsconcept: (nieuw concept): lekker Italiaans ijs. Het concept is seizoensgebonden, daarom zal in de winter onder andere wafelverkoop plaatsvinden. Het doel is snelle verkoop/ impulsaankoop.
- Piet Friet (eigen concept Cox & Co): De gast kan gemakkelijk een frietje op de hand meenemen. Het doel van dit concept is snelheid/ impulsaankoop.
- Brasserie Cox (nieuw concept): een nieuw zelfbedieningsconcept waarbij versbeleving centraal staat.

## 1.3 Situatieschets

Cox & Co heeft bij eerdere projecten gemerkt dat bepaalde concepten in een winkelgebied wél aanslaan en anderen niet. Veel factoren zijn meetbaar, maar in sommige gevallen is niet precies te achterhalen wat de redenen zijn van het wel of niet doen slagen van een concept. Cox & Co geeft aan dat zij denken dat het voeren van horeca op Meubelplein Ekkersrijt mogelijk een andere strategie vereist dan momenteel in Roermond. Cox & Co krijgt te maken met een nieuwe omgeving, een ander publiek en andere concurrenten. Een goede oriëntatie is van belang zodat Cox & Co zich op de juiste manier positioneert. Het in kaart brengen van de doelgroep en de manier waarop de doelgroep aangesproken kan worden staat centraal.

## 1.4 Communicatievraagstuk

Een onderbouwde (marketing)communicatiestrategie. De focus ligt op de communicatie met de juiste doelgroep(en) over de horecagelegenheden op Meubelplein Ekkersrijt. Dit moet leiden tot een goede promotie van de horecazaken, met als einddoel een bijdrage te leveren aan een succesvolle bedrijfsvoering.

## 1.5 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 | Er wordt beschreven hoe het onderzoek is aangepakt en vanuit welk theoretisch kader is gewerkt.

Hoofdstuk 3 | De interne analyse beschrijft de organisatie identiteit en merkarchitectuur van Cox & Co.

Hoofdstuk 4 | Bij de externe analyse wordt de consument, de concurrentie en omgevingsfactoren onderzocht.

Hoofdstuk 5 | In dit hoofdstuk worden de deelvragen beantwoord.

Hoofdstuk 6 | De confrontatiematrix zorgt voor strategische aandachtspunten.

Hoofdstuk 7 | De kers op de taart: de strategische aanbevelingen voor Cox & Co.

Hoofdstuk 8 | Als laatste wordt concreet antwoord gegeven op de centrale vraag.

<sup>1</sup> <http://www.missethoreca.nl/Restaurant/Nieuws/2012/4/Cox-Co-exclusief-exploitant-Meubelplein-Ekkersrijt-1017892W/#.T6BQd-VjOuo>.email, geraadpleegd op 3 mei 2012.



## 2 | Onderzoeksopzet

In dit onderdeel wordt het doel van het onderzoek en de onderzoeksvragen beschreven. Voor een uitgebreide omschrijving van het theoretisch kader en de verklarende woordenlijst wordt verwezen naar bijlage 1 en 2.

### 2.1 Onderzoeksdoelstelling

Het primaire doel van het onderzoek is achterhalen hoe Cox & Co zich met behulp van een marketingcommunicatiestrategie kan positioneren op Meubelplein Ekkersrijt. Hierbij is het van belang om te achterhalen wie relevante doelgroepen en concurrenten zijn, hoe en wat er naar de doelgroepen gecommuniceerd moet worden en welke middelenmix hierbij aansprekend is. Het is voor Cox & Co belangrijk om er als organisatie, tussen de vele andere bedrijven, uit te springen zodat de inzet van marketingcommunicatie het beoogde effect heeft. Er is hierbij sprake van ‘praktisch relevant onderzoek’<sup>2</sup>.

### 2.2 Centrale vraag en deelvragen

Centrale vraag

*“Hoe kan Cox & Co met behulp van een effectieve (marketing)communicatiestrategie zijn horeca op Meubelplein Ekkersrijt promoten, wat moet bijdragen aan een succesvolle bedrijfsvoering?”.*

Deelvragen

In totaal zijn 14 vragen opgesteld om te komen tot een gefundeerd antwoord op de centrale vraag. Vraag 1 tot en met 6 gaan in op de micro omgeving, vraag 7 tot en met 12 op de meso omgeving en vraag 13 en 14 op de macro omgeving van Cox & Co.

1. Welke bedrijfsstrategie hanteert Cox & Co momenteel?
2. Wat is de huidige positionering van Cox & Co?
3. Wat is de merkessentie en merkbeloofte van Cox & Co?
4. Wat maakt Cox & Co uniek en onderscheidend van andere horeca ondernemingen?
5. Hoe en wat wordt er gecommuniceerd naar de huidige doelgroep(en)?
6. Wat zijn sterke punten en verbeterpunten in de organisatie als het gaat om communicatie en marketing?
7. Hoe is de markt te definiëren waarin Cox & Co zich met zijn horecaconcepten begeeft?
8. Hoe kan de primaire doelgroep van Cox & Co omschreven worden? Op welke andere doelgroepen kan Cox & Co zich in de nabije toekomst nog meer richten?
9. Wat vindt de primaire doelgroep belangrijk als het gaat om horeca en hoe kunnen zij het beste aangesproken worden?
10. Wat vinden de huidige vaste klanten van de horecazaken, de promotionele acties en de manier waarop Cox & Co met hen communiceert?
11. Hoe positioneren andere horecazaken (op het meubelplein) zich en hoe verhouden zij zich tot Cox & Co?
12. Welke rol speelt samenwerking in de promotie op Meubelplein Ekkersrijt voor Cox & Co?
13. Welke (f)actoren zijn van invloed op de horecabranche? Wat betekent dit voor Cox & Co?
14. Wat bieden horecazaken op andere meubelpleinen aan en hoe communiceren zij met de doelgroep?

---

<sup>2</sup> Baarda en de Goede (2001) beschrijven dat: “Praktisch relevant onderzoek wil zeggen dat de onderzoeksinformatie tot verbeteringen in de praktijk leiden”.



## 2.3 Onderzoeksmethodiek

Er is gebruik gemaakt van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden<sup>3</sup>. Er is onderscheid gemaakt tussen intern en extern onderzoek. Beiden waren belangrijk omdat een goede kennis van de organisatie van belang is om een scherpe positionering te kunnen adviseren.

### Intern onderzoek

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Deskresearch              | <b>Internet, literatuur, relevante documenten in de organisatie</b> (bv. jaarverslag, werkgids etc.).<br>Middels literatuur en internet is gekeken welke elementen van de interne omgeving van belang zijn voor een goede positionering. Internet en documenten uit de organisatie waren van belang om een goed beeld te vormen van de organisatie. Op deze manier kon onder andere achterhaald worden wat de kracht is van de organisatie en welke bijdrage dit kan leveren aan de positionering voor Meubelplein Ekkersrijt.                                                                                                |
| Kwalitatief fieldresearch | <b>Observatie</b><br>Observatie gedurende 4 maanden van de afstudeerperiode heeft gezorgd voor aanvullende informatie over de interne omgeving van Cox & Co. Op deze manier kon achterhaald worden in hoeverre de gewenste identiteit overeen kwam met de werkelijke identiteit. Daarnaast is gekeken welke rol medewerkers spelen in de organisatie, maar ook bij de positionering van het bedrijf.                                                                                                                                                                                                                          |
|                           | <b>Gesprekken met (marketing) manager(s)</b><br>Aan de hand van tussentijdse gesprekken wordt informatie over interne organisatie verkregen. Met name de keuzes die zijn gemaakt en Cox & Co hebben gebracht waar zij nu is, maar ook de keuze voor een nieuwe locatie. Het huidige merkenportfolio is bekeken en er is gesproken over de keuze voor de nieuwe concepten en de insteek.                                                                                                                                                                                                                                       |
|                           | <b>Gesprekken met zeven medewerkers</b><br>Aanvullende informatie is verkregen door kleinschalige compleet- semi- gestructureerde interviews met (1 <sup>e</sup> ) medewerkers. Voor mijn afstudeerproject ligt de focus op externe communicatie, maar het is daarnaast ook van belang om een globaal beeld en gevoel te krijgen van de interne omgeving van Cox & Co. In een organisatie als Cox & Co spelen medewerkers een belangrijke rol in het uitdragen van de kernwaarden/belofte van de organisatie. Zij zijn het visitekaartje van de organisatie. Daarnaast zijn zij degene die acties communiceren naar de klant. |

### Extern onderzoek

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Deskresearch:               | <b>Internet, literatuur en relevante documenten in de organisatie</b><br>Middels deskresearch is gekeken naar relevante literatuurboeken en modellen om een goede basis te vormen voor het onderzoek. Er is informatie verkregen over de omgeving waar Cox & Co zich gaat vestigen, de doelgroep(en), concurrenten en macro-omgevingsvariabelen. Deze informatie heeft bijgedragen aan het formuleren van een passende marketingcommunicatiestrategie.                                                                                                        |
| Kwantitatief fieldresearch: | <b>Observatie</b><br>Het doel van de observatie was achterhalen wat kenmerken zijn van het winkelend publiek op Meubelplein Ekkersrijt en hoe andere eetgelegenheden zich positioneren en communiceren met de doelgroep. Om dit te achterhalen is drie keer geobserveerd op Meubelplein Ekkersrijt en bij de concurrenten IKEA FOOD en Burger King. In het kader van benchmarking is een bezoek gebracht aan Woonmall Alexandrium in Rotterdam. Op deze manier kon gekeken worden hoe horecazaken op een ander meubelboulevard communiceren met de doelgroep. |
|                             | <b>Digitale enquête onder vaste klanten van Cox &amp; Co</b><br>Doel: in kaart brengen van ervaringen van vaste klanten met acties en communicatie vanuit Cox & Co. Er is gekozen voor een enquête onder vaste klanten omdat zij regelmatig in aanraking komen met Cox & Co en hierdoor kunnen corresponderen over ervaringen. Van de 428 verstuurdde enquêtes, zijn 88 reacties terug gekomen. De input is gebruikt voor de strategieontwikkeling en operationeel advies.                                                                                    |
| Kwalitatief fieldresearch:  | <b>Gesprekken relevante stakeholders</b><br>Er zijn diverse gesprekken gevoerd met de oud- voorzitter van de Ondernemers Vereniging Ekkersrijt, de voorgaande horecaondernemer op het meubelplein en reclamebureau Alta. Deze partijen hebben gezorgd voor informatie over de doelgroep, promotie en communicatie van het meubelplein.                                                                                                                                                                                                                        |
|                             | <b>Interviews doelgroep</b><br>Na het vaststellen van de primaire doelgroep, zijn interviews gehouden met 11 bezoekers van het meubelplein die vallen binnen de doelgroep. Met als doel het achterhalen van klantbehoeften als het gaat om de keuze voor een horecazaak en de rol van communicatie en promotionele acties.                                                                                                                                                                                                                                    |

<sup>3</sup> <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/Marktonderzoek/Onderzoeksmethoden/Onderzoeksmethoden.aspx> (geraadpleegd op 18 februari 2012)

## 2.4 Verklarende woordenlijst

In de verklarende woordenlijst staan de meest relevante onderzoeksbegrippen beschreven. Er is gekeken naar verschillende benaderingen voor de begrippen en uiteindelijk een keuze gemaakt. Vanuit deze benadering is vervolgens gewerkt. De woordenlijst is weergegeven in bijlage 2.

## 2.5 Theoretisch kader

Voor de rode draad van deze scriptie zijn drie communicatie- en marketinggerelateerde literatuurboeken gebruikt: 'Positionering' van Riezebos en van der Grinten, 'Marketingcommunicatiestrategie' van Floor & van Raaij en 'Internal branding 2.0' van Luc Beers & Gaby Nedeski. Als aanvullende literatuur is tevens gebruik gemaakt van: 'Basisboek methoden en technieken' van Baarda en de Goede, 'Merkenmanagement' van Rik Riezebos en het boek 'Zoiets verzin je niet' van Jurriaan Tas. Voor het uitwerken van modellen is regelmatig het boek: Grondslagen van de marketing van Verhage en 'Een praktische kijk op marketing- en strategiemodellen' van Y. Mandour en M. Bekkers geraadpleegd. Verder zijn diverse vakbladen gebruikt zoals Misset Horeca, Horeca entree/Fastservice entree, Proost! en Horecava. Voor een uitgebreide toelichting verwijs ik naar bijlage 1.

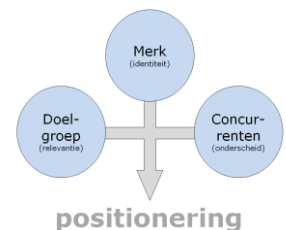
### Waarom positioneren?

Cox & Co gaat zich vestigen op Meubelplein Ekkersrijt, een groot terrein waar veel (bekende) merken zich verhouden. Op het meubelplein is sprake van concurrerende horecazaken en een groot aantal meubel- en elektronicazaken. Al deze spelers in de markt willen consumenten op allerlei manieren aanspreken. Zij worden overrompeld met allerlei uitingen, een zogenaamde media-explosie<sup>4</sup>. *“Dit is vooral te wijten aan een sterkere profileringdrang van organisaties. Naast een product-explosie en organisatie-explosie, heeft ook een zogenaamde media-explosie plaatsgevonden. Het openbare leven is doordrenkt geraakt van communicatieboodschappen. Dit heeft tot gevolg dat het zeer moeilijk is consumenten nog te bereiken”* (Riezebos en Van der Grinten, 2008).

### Positionering in 5 stappen

De positionering van een merk en internal branding<sup>5</sup> gaan hand in hand. Er worden vijf stappen doorlopen op te komen tot een scherpe positionering<sup>6</sup> (MDC model, Riezebos en van der Grinten, 2008):

1. Organisatie identiteit: Leer de eigen organisatie kennen
2. Merkarchitectuur: Hoe verhouden de merken zich tot elkaar
3. Doelgroep: Bepaal de (primaire) doelgroep en leer deze groep kennen
4. Concurrentie: Analyseer de markt waarin het merk opereert
5. Positionering (strategie): Maak keuzes op basis van bovenstaande stappen



Ter aanvulling op de vijf stappen wordt tevens onderzoek gedaan naar relevante omgevingsfactoren (DESTEP) die van invloed kunnen zijn op de horecabranche en dus Cox & Co. Het is van belang om te weten wat er in de omgeving speelt en welke invloed dit kan hebben op een organisatie. Samengevat wordt er dus gekeken naar de micro- meso- en macro omgeving.

<sup>4</sup> Riezebos R., Grinten J. van der, (2008). Positioneren, Stappenplan voor een scherpe positionering. Amsterdam: Boom (p. 13).

<sup>5</sup> Het verbinden van de binnen- en buitenwereld van een bedrijf, van het merk met de identiteit van de organisatie. Een belofte aan klanten is niets waard als zij niet waargemaakt kan worden door het bedrijf. Daarom is het belangrijk dat bij de positionering van een merk in de markt fundamenteel onderzocht wordt wat de identiteit en potentie van de organisatie zelf zijn. Dit wordt met name beïnvloed door het gedrag van medewerkers (Internal branding 2.0 (2011), p152. ).

<sup>6</sup> Beers, van, L., Nedeski, G. (2011), Internal Branding 2.0, eerste druk, Kluwer, Deventer (p 155)

## 3 | Interne analyse

Voordat gekeken kan worden hoe Cox & Co zich het beste kan positioneren op Meubelplein Ekkersrijt, is het van belang om de huidige situatie waarin Cox & Co zich begeeft te analyseren. Als eerste wordt kritisch gekeken naar de organisatie-identiteit. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de merkarchitectuur bestaande uit de merknaamstrategie en het merkenportfolio. De interne analyse op micro niveau is uitgevoerd aan de hand van desk- en fieldresearch. Voor de opzet en volledige uitwerkingen van het fieldresearch wordt verwezen naar bijlage 22.

### 3.1 Organisatie identiteit

#### 3.1.1 Historie

In dit onderdeel wordt ingegaan op de aard van de organisatie die de merken voortbrengt. Dit vormt het fundament voor de organisatie-identiteit. Riezebos en van der Grinten (2008) beschrijven dat het historisch karakter sterk verankerd zit in een organisatie en invloed heeft op de bedrijfsoriëntatie<sup>7</sup>. In bijlage 4 is de volledige historie te lezen.

Uit de historie van Cox & Co blijkt dat de omgeving waarin Cox & Co zijn horecaconcepten vestigt, als uitgangspunt wordt genomen voor de bedrijfsvoering. Cox & Co richt zich met zijn horecazaken met name op drukbezochte winkelgebieden, waar bekende merken zich verhouden. Het is echter noodzakelijk om kritisch te kijken naar de omgeving waarin de horecazaken zich (gaan) begeven. Hier is Cox & Co eerder de mist in gegaan. Vanuit de directeur is merkbaar dat de gedachte er is dat een goed merk zichzelf verkoopt en dat in drukbezochte winkelgebieden, waar bekende merken zich verhouden, de gasten vanzelf komen. Dit is voor een groot deel gebaseerd op ervaring en het feit dat onder andere franchiseconcepten, die zich bedrijfseconomisch al bewezen hebben, worden ingezet. Echter, bij het positioneren van een organisatie en de gevoerde merken gaat het ook om het imago dat rond een organisatie of merk wordt gecreëerd. Er is onderzoek nodig naar omgevingsfactoren (macro) om de juiste keuzes te maken. Los daarvan komt vanuit de historie naar voren dat in de familie een grote ondernemersgeest heerst(e). Eigenaar Wim Cox durft risico's te nemen en knopen door te hakken. Dit heeft het bedrijf voor een groot deel gebracht waar het nu is.

#### 3.1.2 Bedrijfsoriëntatie

Via bijgevoegd model wordt de focus beschreven die heerst in de organisatie. Dit is van belang bij de positionering van Cox & Co omdat het naar boven haalt waar Cox & Co goed in is. De bedrijfsoriëntatie wordt bepaald aan de hand van vier variabelen: open versus gesloten<sup>8</sup> en controle versus flexibiliteit<sup>9</sup>. In de verklarende woordenlijst, bijlage 2, is een toelichting te lezen op de vier begrippen. Uit de analyse blijkt dat bij Cox & Co zowel sprake is van een marktgeoriënteerde- als een organisatiegeoriënteerde aanpak. In bijlage 5 worden de vier waarden tegen elkaar afgezet. Op de volgende pagina worden de inzichten beschreven.



Vier typen bedrijfsoriëntatie (Riezebos en van der Grinten (2008))

<sup>7</sup> Riezebos R., Grinten J. van der, (2008). Positioneren, Stappenplan voor een scherpe positionering. Amsterdam: Boom (p. 31).

<sup>8</sup> Riezebos en Van der Grinten (2008): "Gesloten versus open verwijst naar de vraag in hoeverre een organisatie zich openstelt voor invloeden van buitenaf.

<sup>9</sup> Riezebos en Van der Grinten (2008): "Controle versus flexibiliteit verwijst naar de vraag hoe een directie omgaat met haar medewerkers: krijgen ze de vrijheid en het vertrouwen om hun werk zo goed mogelijk te doen of worden ze continu gecontroleerd via allerlei controlemechanismen (zoals een prikklok)"

### Marktgeoriënteerde organisatie

Bij Cox & Co voert de marktgeoriënteerde benadering de boventoon. Cox & Co kijkt bij de start van een horecaconcept naar de markt waarin zij zich zal begeven. In de meeste gevallen is dit in drukbezochte winkelgebieden. Er is een sterke klantfocus: acties worden afgestemd op de registraties vanuit de kassa. Bij het aangaan van samenwerkingsverbanden wordt gedacht vanuit de klant en gekeken naar de behoeften. Verder wordt gekeken naar concurrenten en wat Cox & Co hiervan kan leren (benchmarking).

### Organisatiegeoriënteerde organisatie

Cox & Co heeft raakvlak met deze benadering als het gaat om de klantgerichte houding van medewerkers en de openheid in de organisatie. Verder is Cox & Co zeer gespitst op samenwerking met andere partijen.

### 3.1.3 Organisatie- en klantwaarden<sup>10</sup>

Riezebos en van de Grinten (2008) beschrijven: *“Organisatiewaarden verwijzen naar de waarden (en normen) die voor de organisatie als geheel belangrijk worden gevonden. Klantwaarden zijn waarden die een organisatie belangrijk vindt in de omgang met haar gasten”*.

#### Organisatiewaarden

Cox & Co heeft drie kernwaarden die centraal staan in de organisatie en zijn doorvertaald naar de slogan ‘Happy to serve you!’. De kernwaarden<sup>11</sup> geven richting aan medewerkers, maar zijn ook gericht op de consument:

- Behulpzaam: samen staan wij sterk, dus wij helpen elkaar en onze gasten daar waar nodig.
- Klantgericht: tot dienst zijn van onze gasten, dat is waar wij voor staan. Met een oog voor zelfs het kleinste detail, zodat wij onze gasten altijd kunnen blijven verrassen.
- Resultaatgericht: als organisatie maar ook als individu, ondernemend en doelgericht werken. Waarbij financieel resultaat moet zorgen voor continuïteit van de onderneming en het behalen van de doelstellingen.

#### Klantwaarden

De klantwaarden van Cox & Co liggen in het verlengde van de organisatiewaarden en zijn afgeleid van de werkgids<sup>12</sup> die is opgesteld voor alle medewerkers van Cox & Co:

- Gastvrijheid: Naast verkoper ben je vooral een gastheer of -vrouw. Het gaat erom dat de gast jouw verkoopkwaliteiten als positief ervaart en er zelf ook voordeel aan heeft.
- (Persoonlijke) Aandacht: De gast krijgt bij ons de volle aandacht, maar ook snel zijn bestelling.
- Professionele dienstverlening: hier komt verder niets over terug in de ‘werkgids’ of andere documenten.

De organisatie- en klantwaarden sluiten goed aan op de strategie van Cox & Co, echter zijn het waarden die door veel bedrijven worden gebruikt. In het boek van Riezebos en van der Grinten (2008) wordt aangegeven dat uit de praktijk blijkt dat waarden vaak niet uniek zijn. *“Hierdoor zijn organisatiewaarden niet echt onderscheidend en krijgen ze een ongeloofwaardig karakter. Echt en waardevol onderscheid wordt pas gecreëerd door de wijze waarop waarden worden geïmplementeerd”*<sup>13</sup>. Cox & Co moet blijven werken aan het concreet uitdragen van de organisatie- en klantwaarden zodat deze daadwerkelijk meerwaarde hebben. Een aandachtspunt is het snelle verloop van (jong) personeel. Dit kan namelijk afbreuk doen aan de dienstverlening naar de gasten. Uit een artikel van ‘Passie voor horeca’ blijkt dat de betrokkenheid onder jong personeel minder is dan bij werknemers die in vaste dienst zijn. Er wordt aangegeven dat er sprake is van een veranderde arbeidsethiek<sup>14</sup>, dit betekent dat jonge mensen die in de horeca werken vooral het werk als bijbaan hebben<sup>15</sup>.

<sup>10</sup> Riezebos en van der Grinten (2008): “waarden verwijzen naar de idealen die mensen nastreven.” “Waarden hebben een emotionele lading en bepalen in sterke mate of medewerkers zich wel of niet bij de organisatie betrokken voelen” (p55-56)

<sup>11</sup> Uit: Cox & Co Werkgids, versie 1.0, (p6).

<sup>12</sup> Uit: Cox & Co Werkgids, versie 1.0, (p22 – p49).

<sup>13</sup> Riezebos R., Grinten J. van der, (2008). Positioneren, Stappenplan voor een scherpe positionering. Amsterdam: Boom (p. 57).

<sup>14</sup> De heersende gewoonten en gezindheid in en met betrekking tot zeker milieu waarin gearbeid wordt. <http://www.encyclo.nl/begrip/arbeidsethiek> (geraadpleegd op 1 maart 2012)

<sup>15</sup> [http://passie.horeca.nl/content/18632/Beleid\\_ziekteverzuim.html](http://passie.horeca.nl/content/18632/Beleid_ziekteverzuim.html) en <http://passie.horeca.nl/content/18633/Personeelsverloop.html> (geraadpleegd op 1 maart 2012)

### 3.1.4 Kerncompetenties

*Bij kerncompetenties gaat het om de kracht van Cox & Co als organisatie. Er is daarbij gekeken naar de huidige kernwaarden en slogan<sup>16</sup> omdat dit beschrijft waar Cox & Co waarde aan hecht en naar streeft. Op basis van desk- en fieldresearch kan worden geconcludeerd dat Cox & Co drie kerncompetenties bezit, namelijk: klantgerichtheid, marktgerichtheid en eenzelfde service. Een uitgebreide analyse van de kerncompetenties is te lezen in bijlage 6.*

#### *Klantgerichtheid*

Er wordt door Cox & Co actief gewerkt aan het uitdragen van de slogan ‘Happy to serve you!’. De slogan staat onder andere voor de klantgerichtheid. Uit fieldresearch blijkt dat de slogan ‘leeft’ onder de medewerkers. Daarnaast stemt Cox & Co zijn marketingcommunicatieactiviteiten af op wensen en behoeften van gasten. Dit gebeurt met name door het analyseren van de transacties in de horecazaken.

#### *Marktgerichtheid*

Cox & Co kijkt eerst naar de omgeving voordat zij een keuze maakt om horecazaken te starten, daarna wordt gekeken welke concept zij gaan inzetten. Uit de historie van Cox & Co blijkt dat dit een onderdeel is van de strategie. De marktgerichtheid blijkt tevens uit het feit dat Cox & Co erg actief is in het aangaan van samenwerkingsverbanden die interessant kunnen zijn voor klanten, denk aan kortingen en promotionele acties met bijvoorbeeld attractieparken (Toverland, Continium). Anderzijds in samenwerkingsverbanden die interessant zijn voor de organisatie in het algemeen en de maatschappelijke betrokkenheid laten zien. Cox & Co houdt goed in de gaten welke leveranciers rekening houden met gezondheid- en milieuaspecten. De maatschappelijke betrokkenheid wordt tevens benadrukt door regelmatige sponsoring van onder andere: Artzen Zonder Grenzen, samenloop voor hoop, habitat for humanity, etc.<sup>17</sup>.

#### *Eenzelfde service*

Het voordeel van de organisatie opzet voor de gasten, is dat zij profiteren van diverse aanbiedingen en daarnaast ook dezelfde goede service kunnen verwachten. Ondanks dat Cox & Co naast eigen concepten ook franchiseconcepten voert, zijn ze flexibel in het opzetten van eigen acties. Het aanpassingsvermogen naar de gast is daardoor groot.

#### *Aandachtspunten*

Medewerkers in de horecazaken zijn vaak onvoldoende op de hoogte van lopende acties en aanbiedingen. De communicatie naar gasten toe is daardoor niet altijd optimaal en kan afbreuk doen aan de klantgerichtheid.

### 3.1.5 Visie en Missie

*Een visie omschrijft het beeld van de markt waarin Cox & Co zich begeeft over 5 á 10 jaar. De missie beschrijft vervolgens de wijze waarop de organisatie denkt haar doelen te realiseren binnen de kaders van de visie. In deze paragraaf worden de huidige visie en missie van Cox & Co beschreven en geanalyseerd. Er is gebruik gemaakt van het Ashridge model om de missie te analyseren. De volledige uitwerking is te lezen in bijlage 7.*

#### *Visie Cox & Co*

*“Met zorg, persoonlijke aandacht en liefde voor het vak onze gasten iedere dag opnieuw verrassen, waarbij oog voor het kleinste detail op het gebied van service en kwaliteit vanzelfsprekend zijn”<sup>18</sup>.*

#### *Missie Cox & Co*

*“De exploitaties van Cox & Co rendabel exploiteren waarbij gastvrijheid en aandacht, professionele dienstverlening en werken met plezier en voldoening centraal staan”<sup>19</sup>.*

<sup>16</sup> Cox & Co Werkgrids (versie 1.0) , werken bij Cox & Co. (Geraadpleegd op 23 februari 2012)

<sup>17</sup> <http://www.coxenco.com/over-cox-co/maatschappelijk/>

<sup>18</sup> <http://www.coxenco.com/over-cox-co/missie-visie/> (geraadpleegd op 25 februari 2012)



De visie van Cox & Co zou verder toegespitst kunnen worden naar het beeld wat zij heeft van de toekomst. Het in kaart brengen van relevante omgevingsvariabelen is daarom van belang. De missie kan hier vervolgens op afgestemd worden door concreet te beschrijven hoe er gehandeld moet worden in die toekomst om doelstellingen te behalen. Het zorgt hierdoor voor meer uitdaging voor medewerkers en een gezamenlijk doel waar aan gewerkt wordt. Riezebos en van der Grinten (2008): “Auteurs die van mening zijn dat je een missie best wat sterk mag aanzetten, adviseren een missie te formuleren die bijna onbereikbaar lijkt”<sup>20</sup>.

Momenteel ligt met name de aandacht op de communicatie van de slogan ‘Happy to serve you’. De slogan wordt zowel intern als extern gecommuniceerd. Uit gesprekken met de marketing manager en fieldresearch blijkt dat de slogan leeft onder de medewerkers. Dit is bij de visie en missie niet het geval. Het staat op papier, maar wordt niet direct gecommuniceerd in de organisatie. Beiden hebben een vrij ‘veilige’ formulering, het beschrijft geen uitdagend doel waar samen naar gewerkt wordt. Uit de historie van Cox & Co blijkt dat eigenaar Wim Cox risico’s durft te nemen. Deze ‘durf’ is niet direct terug te lezen in de missie.

### 3.1.6 Structuur

*Ter aanvulling is het kopje ‘structuur’ toegevoerd. Dit zorgt voor een betere beeldvorming van de organisatie.*

Bij Cox & Co werken momenteel 230 medewerkers (vrijwel allemaal parttime) in de horecazaken. Elke horecazaak heeft een 1<sup>e</sup> medewerker (bedrijfsleider). Op het hoofdkantoor zijn negen mensen werkzaam, waarvan twee fulltime. Dit zijn de management assistente en de marketing manager. Verder zijn regelmatig stagiaires werkzaam in de organisatie. Aan het roer van het bedrijf staat eigenaar Wim Cox.

#### *Platte organisatiestructuur*<sup>21</sup>

Cox & Co heeft een platte organisatiestructuur. In het organogram (bijlage 8) is te zien dat er sprake is van weinig management niveaus (3). De horecazaken van Cox & Co kunnen gezien worden als werkunits of teams. Dit zorgt ervoor dat de communicatielijnen vrij kort zijn. In het organogram is tevens te zien dat Cox & Co een lijnorganisatie is. Dit houdt in dat de ondergeschikte werknemer, direct of indirect in verband wordt gebracht met zijn leidinggevende, en deze op zijn beurt door zijn of haar bovengeschikte. Bij de start van de zaken op Meubelplein Ekkersrijt zijn de communicatielijnen tussen management en uitvoerend niveau groter. In het kader van interne communicatie is dit een aandachtspunt voor Cox & Co.

#### *Communicatiestructuur*

Cox & Co heeft verschillende vaste overlegmomenten, namelijk: groot werkoverleg voor alle medewerkers, MTALL voor het management team en alle 1<sup>e</sup> medewerkers, het operationeel overleg, cijferoverleg, projectgroepen en drie werkgroepen (zie bijlage 8 voor een toelichting). Tijdens mijn afstudeerperiode ben ik twee keer aanwezig geweest bij de werkgroep: *Communicatie, openheid en feedback*. Uit observatie blijkt dat leden van de werkgroep een duidelijke mening hebben en actief meedenken. Medewerkers staan zeer open voor elkaars mening, maar hebben een kritische houding. Een aandachtspunt bij de interne communicatie is het stimuleren van intranetgebruik onder medewerkers. Uit statistieken van de intranetpagina blijkt dat er te weinig gebruik van wordt gemaakt. Er valt bij Cox & Co op het gebied van interne communicatie nog winst te behalen. Op basis van de overlegmomenten, observatie en de verschillende trajecten die Cox & Co heeft ingezet, kan echter worden geconcludeerd dat Cox & Co hier actief mee bezig is. Er worden externe partijen ingezet om dit te realiseren. Dit zorgt voor een objectieve blik.

---

<sup>19</sup> <http://www.coxenco.com/over-cox-co/missie-visie/> (geraadpleegd op 25 februari 2012)

<sup>20</sup> Riezebos R., Grinten J. van der, (2008). Positioneren, Stappenplan voor een scherpe positionering. Amsterdam: Boom (p. 46).

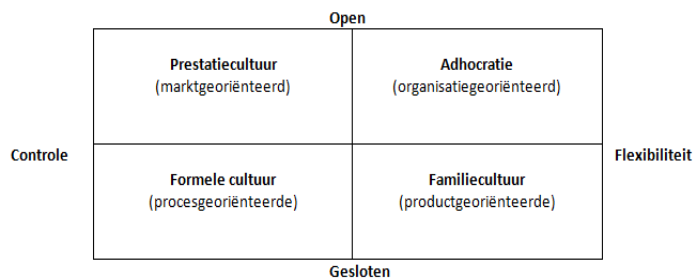
<sup>21</sup> <http://www.encyclo.nl/begrip/Platte%20organisatiestructuur> (geraadpleegd op 27 februari 2012)

### 3.1.7 Cultuur

De cultuur wordt door Riezebos en van der Grinten (2008) omschreven als: “de manier waarop mensen met elkaar omgaan, elkaar aanspreken, wat men belangrijk acht en wat mensen bindt in een organisatie.”<sup>22</sup>.

Het concurrerende waardemodel <sup>23</sup>

In dit model worden vier vormen van organisatiecultuur onderscheiden. In het onderdeel ‘bedrijfsoriëntatie’ is naar voren gekomen dat Cox & Co zowel marktgeoriënteerd als organisatie georiënteerd is. Theoretisch gezien zou dit betekenen dat er sprake is van een prestatiecultuur en/of adhocratie bij Cox & Co. In bijlage 9 worden verschillende punten beschreven en geanalyseerd die betrekking hebben op de organisatiecultuur van Cox & Co. Vanuit de analyse wordt in deze paragraaf beschreven welke cultuur de boventoon voert.



Vanuit de analyse kan geconcludeerd worden dat bij Cox & Co de adhocratie <sup>24</sup> de boventoon voert. Cox & Co is een dynamische, open organisatie en er is sprake van flexibiliteit bij de werknemers. In het boek van Riezebos en van der Grinten (2008) wordt bij de adhocratie gesproken van een ondernemersgeest, hiervan is absoluut sprake bij Cox & Co. Eigenaar Wim Cox is continu bezig met de opzet van nieuwe zaken/concepten en durft risico's te nemen. Medewerkers<sup>25</sup> zijn meedenkend en kritisch. Wel blijkt uit fieldresearch dat de betrokkenheid en de binding met de organisatie onder jong personeel in de horecazaken over het algemeen lager is.

Riezebos en van der Grinten (2008) schrijven het volgende over adhocratie: “*Leiders in dit type organisatie worden gekenmerkt door ondernemerslust, zijn vernieuwingsgezind en zijn bereid risico's te nemen. Medewerkers moeten zich wel aan de organisatie aanpassen om overeind te blijven*”<sup>26</sup>. Dit herken ik bij Cox & Co; medewerkers krijgen de vrijheid, maar zij moeten wel passen bij de organisatiecultuur.

Ondanks het stellen van targets, bonussen en doelstellingen die zijn gericht op het behalen van winst, voert de prestatiegerichte cultuur niet de boventoon. Dit blijkt uit observatie. Er is namelijk geen ‘nietsontziende competitie’ en geen sprake van ‘agressiviteit en willen winnen’ zoals in het boek van Riezebos en van der Grinten (2008) wordt omschreven.

<sup>22</sup> Riezebos R., Grinten J. van der, (2008). Positioneren, Stappenplan voor een scherpe positionering. Amsterdam: Boom (p. 50).

<sup>23</sup> Cameron & Quinn (1999)

<sup>24</sup> Adhocratie staat haaks op bureaucratie. Het staat voor kleine flexibele projecten of ondernemingen waar beslissingen snel genomen kunnen worden zonder dat er een lijn aan akkoorden verkregen moet worden.(geraadpleegd op: 28-02-2012, <http://www.betekenis-definitie.nl/Adhocratie> (geraadpleegd op 28-02-2012)

<sup>25</sup> Hierbij gaat het met name om medewerkers op het hoofdkantoor, operationeel managers en 1<sup>e</sup> medewerkers

<sup>26</sup> Riezebos R., Grinten J. van der, (2008). Positioneren, Stappenplan voor een scherpe positionering. Amsterdam: Boom (p. 53).

### 3.2 Samenvatting organisatie identiteit

Voorgaande subparagrafen gingen in op de historie, bedrijfsoriëntatie, organisatie- en kernwaarden, kerncompetenties, visie en missie, structuur en cultuur van Cox & Co. In deze paragraaf wordt een samenvatting gegeven van de belangrijkste bevindingen.

In de historie van Cox & Co komt naar voren dat de omgeving waarin Cox & Co zijn horeconcepten vestigt, als uitgangspunt wordt genomen voor de bedrijfsvoering. Cox & Co richt zich voornamelijk op drukbezochte winkelgebieden waar bekende merken zich verhouden. Verder komt duidelijk de ondernemersgeest naar voren.

Cox & Co kan primair omschreven worden als een marktgeoriënteerde organisatie, dit blijkt uit de sterke klantfocus en de alertheid op de omgeving waar de horecazaken gevestigd zijn/worden. Secundair is sprake van een organisatiegeoriënteerde organisatie. Dit blijkt uit de sterke focus op het creëren van tevreden gasten (Happy to serve you!) en de klantgerichte houding van medewerkers. Daarnaast streeft Cox & Co naar openheid.

De organisatiewaarden van Cox & Co zijn: behulpzaam, klantgericht en resultaatgericht. Klantwaarden zijn: gastvrijheid, (persoonlijke) aandacht en professionele dienstverlening. Deze organisatie- en klantwaarden sluiten goed aan op de strategie van Cox & Co, echter zijn de waarden niet erg onderscheidend. Cox & Co moet daarom kritisch blijven als het gaat om het uitdragen van de waarden zodat ze daadwerkelijk meerwaarde hebben.

Cox & Co heeft geen concrete kerncompetenties op papier staan, wel kernwaarden. Kijkend naar de kernwaarden onderscheidt Cox & Co zich door de combinatie van de volgende kerncompetenties: klantgerichtheid, marktgerichtheid en eenzelfde service. Op basis van deze informatie kan nogmaals geconcludeerd worden dat bij Cox & Co sprake is van een marktgeoriënteerde houding.

De visie van Cox & Co zou verder toegespitst kunnen worden tot het beeld wat zij heeft van de toekomst. De missie kan hier vervolgens op afgestemd worden, dit door concreet te beschrijven hoe er gehandeld moet worden in de toekomst om te komen tot de gewenste resultaten (doelstellingen). Dit zorgt voor meer uitdaging voor medewerkers en een doel waar samen naar gewerkt wordt.

Cox & Co heeft een platte organisatiestructuur, de communicatielijnen zijn vrij kort en er is sprake van een vrij snelle besluitvorming. In de organisatiecultuur voert de adhocratie de boventoon. De organisatiecultuur kan omschreven worden als open en informeel. Naast informeel, wordt de cultuur door medewerkers in de horecazaken omschreven met de woorden: behulpzaam, vertrouwd, eenheid, leuk en gezellig. Medewerkers geven aan dat zij zich vrij voelen om hun mening te geven.

### 3.3 Merkarchitectuur

In deze paragraaf wordt het huidige merkenportfolio en de merknaamstrategie van Cox & Co beschreven. Op deze manier kan gekeken worden in hoeverre de positionering van de merken op elkaar afgestemd is (Riezebos en van der Grinten, 2008). Als laatste wordt ingegaan op de huidige communicatie en middelenmix.

#### 3.3.1 Huidige merk(naam)strategie

Voor het in kaart brengen van de merknaamstrategie wordt beschreven of er sprake is van een organisatiemerk<sup>27</sup>, productmerk<sup>28</sup> of beiden.

Cox & Co voert zowel het organisatiemerk (Cox & Co) als de verschillende productmerken (de horecazaken) in de markt. Cox & Co is in termen de ‘corporate endorser’<sup>29</sup>. In de communicatie-uitingen worden ze samen gecommuniceerd. Op dit moment heeft het organisatiemerk een lagere merkmeerwaarde dan de productmerken. Het organisatiemerk zegt echter niets over de dienstverlening van Cox & Co, het ‘Juliet-principe’ genoemd. De productmerken doen dit veelal wel (‘Joyce-principe’). Elk productmerk richt zich op specifieke doelgroepen en wensen en behoeften. Er is sprake van een Multilithische merknaamstrategie<sup>30</sup>. Op Meubelplein Ekkersrijt zal Cox & Co als organisatiemerk niet zomaar een toegevoegde waarde leveren aan de productmerken omdat de bekendheid van Cox & Co nog erg laag is en de naam geen directe associaties oproept met de productcategorie.

Uit onderzoeken blijkt dat het organisatiemerk een steeds belangrijkere plaats inneemt omdat de levenscyclus van productmerken steeds korter wordt. De rol van het organisatiemerk wordt hierdoor essentieel (SWOCC, 2012<sup>31</sup>). Uit verschillende artikelen<sup>32 33</sup> (bijlage 11) komt naar voren dat succesvolle bedrijven één ding gemeen hebben: ze hebben een sterk en waardevol corporate merk. *“Organisatiemerken zullen als geen ander intern moeten waarmaken wat extern wordt beloofd. Gebeurt dit niet, dan is de klant de eerste die afhaakt”*<sup>34</sup>. Door de opkomst van social media wordt dit meer en meer versterkt omdat iedereen, op elk moment van de dag, iets kan zeggen over een organisatie. Goed luisteren naar de omgeving van een organisatie is het meest relevante onderdeel van organisatie branding<sup>35</sup>.

Voorbeelden van organisaties met deze opzet zijn Nestlé en Unilever. Zij hebben een duidelijke organisatiestrategie en daarnaast een focus op de productmerken. Het merkenportfolio van Unilever is zeer groot en divers, toch hebben alle producten 1 ding gemeen: ‘ze helpen u meer uit het leven te halen’. Dit is vertaald naar het woord ‘vitaliteit’ en de omschrijving: je goed voelen, er goed uitzien en meer uit het leven halen. In bijlage 12 zijn voorbeelden te zien van Nestlé en Unilever. Verder is ook gekeken naar een speler die qua bedrijfsgrootte te vergelijken is met Cox & Co: Vermaat. Dit bedrijf exploiteert horecaconcepten in verschillende branches. Zij communiceren op de website duidelijk waar zij als holding voor staan. Er wordt veel gebruik gemaakt van sfeerfoto’s in de communicatie-uitingen. In bijlage 12 is een voorbeeld te zien.

#### 3.3.2 Huidige merkenportfolio

Cox & Co bestaat uit de W.G. Cox Holding met daaronder verschillende besloten vennootschappen (BV’s). Onder deze BV’s vallen de verschillende horecaconcepten (productmerken). Voor een omschrijving van de productmerken wordt verwezen naar bijlage 10.

<sup>27</sup> “Er is sprake van een organisatiemerk als de naam van de organisatie (holding of werkmaatschappij) wordt gebruikt als merknaam” (Riezebos en van der Grinten, 2008, p 27).

<sup>28</sup> “Je spreekt van een productmerk als een onderneming specifieke merknamen voor producten gebruikt” (Riezebos en van der Grinten, p 27)

<sup>29</sup> Riezebos R, (2002), Merkenmanagement, theorie en toepassing van het ontwikkelen, beheren en beschermen van merken en merkenportfolio’s, 2<sup>e</sup> druk, Wolters-Noordhoff Groningen.

<sup>30</sup> Bij een multilithische merknaamstrategie exploiteert een onderneming merken die elk hun eigen naam hebben (Rik Riezebos, merkenmanagement, p137).

<sup>31</sup> Artikel: <http://www.swocc.nl/column/framing-organisaties.php> (geraadpleegd op 17 maart 2012)

<sup>32</sup> [http://www.merktochhoesterk.nl/wp-content/uploads/vlijmscherpe-merken\\_print.pdf](http://www.merktochhoesterk.nl/wp-content/uploads/vlijmscherpe-merken_print.pdf) (geraadpleegd op 17 maart 2012)

<sup>33</sup> <http://ondernemen.blog.nl/geen-rubriek/2010/02/20/shell-meest-waardevolle-merk-van-nederland> (geraadpleegd op 17 maart 2012)

<sup>34</sup> [http://www.merktochhoesterk.nl/wp-content/uploads/vlijmscherpe-merken\\_print.pdf](http://www.merktochhoesterk.nl/wp-content/uploads/vlijmscherpe-merken_print.pdf) (geraadpleegd op 17 maart 2012)

<sup>35</sup> Video interview Piet Verhoeven: [http://www.swocc.nl/publicaties/het\\_organisatiemerk\\_is\\_van\\_jed.php](http://www.swocc.nl/publicaties/het_organisatiemerk_is_van_jed.php) (geraadpleegd op 17 maart 2012)

Het merkenportfolio bestaat uit zowel franchiseconcepten als eigen concepten. Eigenaar Wim Cox geeft aan dat tevens is gekozen voor franchiseconcepten omdat deze zich bedrijfseconomisch al bewezen hebben. Er is een duidelijke eenheid te zien in de keuze voor de concepten. Ze richten zich allemaal op ‘snelle horeca’. Daarnaast voert Cox & Co een eenduidig prijsbeleid<sup>36</sup> gericht op bezoekers met een modaal inkomen. Volgens Riezebos en van der Grinten is het van belang dat merken goed op elkaar afgestemd zijn. Er kan geconcludeerd worden dat de gekozen horecaconcepten voor Meubelplein Ekkersrijt aansluiten bij het huidige merkenportfolio.

### 3.3.3 Huidige communicatie

*In deze paragraaf wordt de huisstijl van Cox & Co als corporate merk geanalyseerd. Daarna wordt kort ingegaan op de huidige middelenmix en de strategie. De huisstijl van de merken is door Cox & Co vastgelegd in een communicatiemanual.*

#### Logo

In de huisstijl staat het logo centraal. Het logo van Cox & Co bestaat uit een zogenaamd woordmerk<sup>37</sup>. Vaak wordt een woordmerk in combinatie met een beeldmerk gecommuniceerd, dit is bij Cox & Co niet het geval. Het logo is vrij simpel, er zit echter weinig diepgang in. Wil Michels (2006)<sup>38</sup>: “Een sterk logo is complex en tegelijkertijd eenvoudig”. Cox & Co communiceert het logo consistent op alle uitingen. Het logo van Cox & Co bestaat uit drie kleuren; rood en twee tinten blauw. Er zit geen duidelijk betekenis achter de keuze voor deze kleuren. Wat opvalt is dat de kleur rood in de communicatie-uitingen verder niet terug komt. De kleuren die gebruikt worden in de communicatie-uitingen voor het corporate merk zijn:



#### Slogan

In het logo wordt de slogan ‘Happy to serve you’ gecommuniceerd. Het logo en de slogan samen zorgen niet direct voor een link met horeca. De slogan wordt zowel intern als extern consistent gecommuniceerd. Medewerkers zijn goed op de hoogte van de slogan. Verder hebben een aantal horecaconcepten een eigen slogan. Dit wordt niet altijd consistent doorgevoerd in de communicatie-uitingen.

#### Typografie

Er wordt standaard gebruik gemaakt van het lettertype DIN-Regular of DIN-Bold. Dit komt terug in de corporate uitingen. Voor de horecazaken wordt dit lettertype in principe ook gehanteerd. Voor een aantal merken wordt een onderscheidend lettertype gebruikt wat past bij het betreffende concept. Een voorbeeld hiervan is ‘Schnitzelparadies’.



#### Beeldgebruik

In de communicatie-uitingen wordt erg veel gebruik gemaakt van foto's om 1) producten te laten zien of 2) om een sfeer in een horecazaak weer te geven. De inhoud en gebruikte techniek verschillen echter vaak. “Bij veel huisstijlen is fotografie een heel belangrijk en ‘beeldbepalend’ basiselement”. Een voorbeeld is het beeldgebruik van het merk ‘United Colors of Benetton’. Bij dit merk is duidelijk te zien dat de inhoud en techniek passen bij datgene wat het merk wil uitstralen. Dit maakt het herkenbaar.

#### Visuele identiteit

Tot de visuele identiteit van een organisatie kunnen ook de architectuur, interieur, signering, kleding, verpakking en licht behoren. Cox & Co brengt zijn visuele identiteit naast de middelen tot uiting in de bedrijfskleding. Wil Michels (2006) beschrijft in zijn communicatiehandboek: “Bedrijfskleding verhogen de attentiewaarde,

<sup>36</sup> Merken die zich niet richten op 1 coherente prijspropositie kunnen geen sterk merk ontwikkelen (Riezebos en van der Grinten (2008) p73).

<sup>37</sup> Wil Michels, communicatiehandboek(2006): De schrijfwijze van de bedrijfsnaam of een vereenvoudigde afkorting.

<sup>38</sup> Michels, W. (2006), communicatiehandboek, tweede druk, Wolters Noordhoff | Houten.

*beïnvloeden de perceptie van klantvriendelijkheid, wekken vertrouwen in de organisatie en zorgen voor herkenbaarheid van het personeel bij het publiek”<sup>39</sup>.*

#### Toine of voice

Cox & Co spreekt consumenten aan met beeldende en wervende (commerciële) teksten en eenvoudige taal. Teksten moeten concreet, duidelijk en vriendelijk zijn. Er wordt meestal geschreven in de U-vorm. Bij het opstellen van teksten wordt er rekening gehouden met de ‘Tone of Voice’.

#### Huisstijldragers

De huisstijl van Cox & Co wordt gecommuniceerd via interne verslagen, de website, intranet, advertenties en de nieuwsbrief. Elke horecazaak heeft daarnaast zijn eigen huisstijl die vooral wordt gecommuniceerd via de website en posters/flyers. Bij alle uitingen van de horecazaken wordt een vermelding gemaakt van Cox & Co met het logo: ‘Piet Friet is onderdeel van Cox & Co’. Dit zorgt voor herkenning en consistentie. Het organisatiemerk wordt op deze manier beter onder de aandacht gebracht.

#### Huidige middelenmix

De huidige merken worden gecommuniceerd naar de doelgroep(en) via een combinatie van middelen: website(s), Intranet, posters/flyers, sponsoring, CoxPoints Card, promotievideo’s, nieuwsbrief (1x per maand), promotiefolder, persberichten, narrowcasting en social media. In bijlage 13 wordt per middel een omschrijving gegeven.

#### Huidige strategie

De huidige strategie van Cox & Co kan beschreven worden aan de hand van de waardestrategie van Treacy en Wiersema<sup>40</sup>. Dit model gaat uit van drie waardestrategieën (zie model) en redeneert in waarden voor de gast<sup>41</sup>. Een onderneming kan kiezen uit een van de drie strategieën om zich te onderscheiden van concurrenten en een toegevoegde waarde van het product of de dienst te creëren. Dit model dwingt organisaties om een keuze te maken waar zij in ‘uitblinkt’.

Uit de interne analyse van Cox & Co zijn een aantal kerncompetenties naar voren gekomen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat Cox & Co werkt vanuit de strategie ‘Customer Intimacy’. Dit houdt in dat een organisatie zijn gasten beter kent dan wie dan ook. Een organisatie is daarmee in staat in te spelen op de behoeften van de gasten. Een goede relatie met de gasten is cruciaal. Cox & Co maakt onder andere gebruik van een loyalty programma, de CoxPoints Card en het analyseren van de transacties om de gasten zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn. Cox & Co communiceert naar zijn gasten middels de slogan: Happy to serve you!

Bij Customer Intimacy staat een organisatie het dichtst bij de gasten:

- De organisatie is in staat naar wens van de gasten te leveren (beste service)
- Werknemers die dicht bij de gasten staan hebben een hoge mate van beslissingsbevoegdheid
- De bedrijfscultuur is gericht op langdurige klantrelaties.



<sup>39</sup> Michels, W. (2006), communicatiehandboek, tweede druk, Wolters Noordhoff | Houten.

<sup>40</sup> Treacy, M en Wiersema, F, De discipline van marktleiders - Kies uw klanten, verklein uw focus, en domineer uw markt, 4<sup>e</sup> druk 2010, H10 : kies uw waardediscipline

<sup>41</sup> [http://www.icsb.nl/data/content/193\\_een%20portie%20strategie.pdf](http://www.icsb.nl/data/content/193_een%20portie%20strategie.pdf)





## 4 | Externe analyse

Voor de externe analyse worden de meso- en macro omgeving van Cox & Co op Meubelplein Ekkersrijt in kaart gebracht. Dit wordt gedaan aan de hand van een marktanalyse, doelgroepanalyse, concurrentieanalyse en actorenanalyse. Voor het in kaart brengen van de macro omgeving wordt gebruik gemaakt van de DESTEP analyse.

### 4.1 Meso omgeving

#### 4.1.1 Marktanalyse

Aan de hand van desk- en fieldresearch is een globale omschrijving gegeven van de markt waarin Cox & Co actief zal zijn. Dit geeft een beeld van de grootte van de omgeving en zorgt voor een afbakening van het onderzoeksgebied. De volledige marktanalyse is te lezen in bijlage 14.

##### 1. Terrein Ekkersrijt

Cox & Co richt zich met zijn horecazaken en marketingcommunicatieactiviteiten primair op het meubelplein en omgeving. Het winkelend publiek vormt de primaire doelgroep. Meubelplein Ekkersrijt behoort na de uitbreiding, met een totaal oppervlakte van circa 70.000 m<sup>2</sup>, tot de grootste meubelboulevards van Nederland<sup>42</sup>. In het bestemmingsplan staat: “Dit gebied heeft de potentie om uit te groeien tot het home & livingcentrum van Brabant”. Dit ‘label’ moet de kwaliteit vergroten. De komende jaren zal Meubelplein Ekkersrijt flink investeren om het meubelplein tot een succes te maken. Deze ontwikkelingen bieden kansen voor Cox & Co omdat gewerkt wordt aan de versterking van het meubelplein. Dit moet uiteindelijk zorgen voor meer bezoekersaantallen. Uit een artikel van het ED komt naar voren dat het meubelplein jaarlijks 1,2 miljoen bezoekers heeft<sup>43</sup>. De meeste bezoekers komen uit Eindhoven of directe omgeving. Cox & Co zal zich vlak naast de zogenaamde eyecatcher: ‘het hart van Ekkersrijt’ vestigen. Dit is een bolvormig gebouw met drie verdiepingen. Voor een plattegrond van de deelgebieden, de bouw en een sfeerimpressie van het nieuwbouwpand, verwijs ik naar bijlage 14.

##### 2. Overige deelgebieden

Naast het meubelplein bevinden de volgende deelgebieden zich op terrein Ekkersrijt: Sciencepark, Westerlijke zone langs het Wilhelmina kanaal, Oostelijke zone langs de A50 en het meest oostelijke deel van Ekkersrijt. Alle deelgebieden zijn enorm in ontwikkeling. Cox & Co heeft het alleenrecht verworven om in het nieuwbouwpand op Meubelplein Ekkersrijt horeca te voeren. Dit geldt dus niet voor deze overige deelgebieden. Voor de opdracht ligt de focus op onderzoek naar deelgebied 3 (meubelplein), maar er liggen zeker ook kansen voor Cox & Co bij de overige deelgebieden. Denk aan de medewerkers van de bedrijven die hier gevestigd zijn. Voor een omschrijving van de deelgebieden wordt verwezen naar bijlage 14.

#### 4.1.2 Doelgroepanalyse

De doelgroepanalyse en doelgroepkeuze vormt een essentieel onderdeel van het advies. Wanneer duidelijk in kaart is gebracht wie de primaire doelgroep is van Cox & Co, kan de positionering hierop afgestemd worden. Om de doelgroep in kaart te brengen is gebruik gemaakt van desk- en fieldresearch. De onderzoeksopzet is te lezen in bijlage 23. In deze paragraaf worden de belangrijkste bevindingen uit de doelgroepanalyse beschreven.

##### 1. Oriëntatie

Op 15 februari 2012 heb ik ter oriëntatie van de opdracht een bezoek gebracht aan Meubelplein Ekkersrijt en gesproken met oud voorzitter van Ondernemers Vereniging Ekkersrijt (hierna OVE); Dhr. J. van Schijndel. Het gesprek heeft veel informatie en interessante contactpersonen opgeleverd voor de scriptie. Voor een uitwerking van dit gesprek wordt verwezen naar bijlage 15. Uit het gesprek komt naar voren dat OVE een belangrijke rol

<sup>42</sup> Bestemmingsplan Ekkersrijt, Gemeente Son en Breugel, april 2011, Croonen adviseurs: ruimtelijke vormgeving & ordening.

<sup>43</sup> <http://www.ed.nl/regio/eindhovenregio/9630246/Meubelplein-en-Ikea-willen-borden-op-snelweg.ece>, geraadpleegd op 8 april 2012.

speelt in de promotie van Meubelplein Ekkersrijt. OVE zorgt ervoor, in samenspraak met de leden, dat traffic gegenereerd wordt naar het meubelplein. Er is een bepaald budget opgesteld om dit te realiseren, hieraan betalen alle ondernemers mee. Dit betekent dat Cox & Co zich met zijn marketingcommunicatiestrategie en middelen met name richt op consumenten die daadwerkelijk op het meubelplein zijn.

## *2. Analyse omliggende zaken*

Het is vrij lastig om een concrete doelgroepomschrijving voor Cox & Co op papier te krijgen omdat het gebouw waar Cox & Co zich zal vestigen, momenteel gebouwd wordt. Daardoor kan niet gekeken worden wie daadwerkelijk de bezoeker is. Wel kan gekeken worden naar de zaken die zich in het gebouw rondom Cox & Co zullen vestigen en welk publiek zij aanspreken. Dit zegt indirect iets over de doelgroep voor Cox & Co. Voor een volledige analyse van de omliggende zaken en bronvermeldingen wordt verwezen naar bijlage 16.

Vanuit de gevonden informatie kan worden geconcludeerd dat veel zaken rondom Cox & Co zich bevinden in het midden tot hoger segment. Het merendeel van de zaken voert bekende en gerenommeerde merken. Het betreft producten voor een langere periode, met een vrij hoog aankoopbedrag waar een consument vaak goed over na moet denken. Denk aan een bank of bed. De waarden kwaliteit, prijs, service en klanttevredenheid worden door veel zaken gecommuniceerd. De doelgroep voor dit deel van het meubelplein kan worden omschreven als mannen en vrouwen, stellen, eventueel met jonge kinderen, die op zoek zijn naar meubels en/of elektronische apparatuur voor in huis. Zij hechten waarden aan hun leefomgeving en zijn bereid om tijd en energie te steken in het creëren van een prettige leefomgeving die is afgestemd op de persoonlijke wensen en behoeften. Dit doen zij door diverse producten te vergelijken en op basis daarvan een gefundeerde keuze te maken. De consument heeft een gemiddeld tot hoger besteedbaar inkomen en vindt het prettig om persoonlijk en professioneel geadviseerd te worden. Het merendeel van de doelgroep hecht waarde aan merken en is vrij trendgevoelig.

### *Wat betekent dit voor Cox & Co?*

Cox & Co biedt consumenten snelle horeca. De prijspropositie is gemiddeld tot laag en daarmee zeer toegankelijk voor een breed publiek. De doelgroep die zojuist is omschreven is indirect ook de doelgroep waarmee Cox & Co te maken krijgt. De overeenkomst tussen de producten die de meubelzaken bieden en de horeca van Cox & Co is dat beiden categorieën een situatie veraangename (psychosociaal- transformationele producten). Het verschil zit in de lage en hoge betrokkenheid. De keuze voor bijvoorbeeld een meubelstuk is een belangrijke beslissing waarbij de consument zich breed wil oriënteren en behoefte heeft aan veel informatie. Bij horecaproducten is deze betrokkenheid laag. Consumenten gaan vooral op gevoel af ('Heb ik zin in een frietje?').

## *3. Observatie op Meubelplein Ekkersrijt*

In de afstudeerperiode is regelmatig een bezoek gebracht aan het meubelplein om een beeld te krijgen van het winkelend publiek, de concurrenten en de manier waarop deze concurrenten inspelen op het publiek. Er is concreet geobserveerd op een koopzondag. Momenteel is het meubelplein aan verbouwingen onderhevig, hierdoor levert observatie minder op dan gebruikelijk. Wel kan vanuit meerdere bezoeken een globaal beeld gevormd worden van de primaire doelgroep (de consument). In bijlage 24 wordt de onderzoeksopzet beschreven en een uitgebreide samenvatting gegeven van de observatie. De meest relevante inzichten zijn:

- Veel bezoekers gaan doelgericht naar een zaak, voornamelijk naar IKEA.
- In de ochtend bestaat het publiek vooral uit gezinnen met jonge kinderen.
- Later in de ochtend en de namiddag zijn er veel stellen: jonge stellen en stellen van middelbare leeftijd.

## *4. Gesprekken met relevante stakeholders*

Om een beter beeld te vormen van de doelgroep en marketingcommunicatieactiviteiten van Meubelplein Ekkersrijt, is op 12 april een bezoek gebracht aan marketingbureau Alta en Ekkersplaza. Alta verzorgt de communicatieactiviteiten voor Meubelplein Ekkersrijt en Ekkersplaza heeft geruime tijd een lunchroom gehad op Meubelplein Ekkersrijt. De gesprekken hebben relevante informatie opgeleverd over de doelgroep. In deze

paragraaf worden de belangrijkste punten beschreven. Voor een uitgebreide uitwerking wordt verwezen naar bijlage 17.

### **Gesprek met Alta**

Alta behoort tot de top 3 bureaus van Nederland op het gebied van marketing en communicatie <sup>44</sup>. Alta verzorgt de communicatieactiviteiten voor Meubelplein Ekkersrijt. Dit gebeurt in samenspraak met de leden van de winkeliersvereniging. Cox & Co zal bij de start van de zaken ook lid worden van deze vereniging. Volgens Alta heeft de doelgroep de volgende kenmerken:

- Inwoners van Brabant
- Funshoppers en doelgerichte shoppers
- Gemiddeld tot hoog besteedbaar inkomen
- Op zoek naar trendy producten
- Geïnteresseerd in merken. Het gaat daarbij om merken waar mensen zich aan willen ‘binden’
- Veel informatie kan afgeleid worden van omliggende zaken in het nieuwbouwpand. Pronto en Trendhopper zijn voornamelijk jonge stellen, deze groep is op zoek naar trendy producten. Leolux en Lodewijks zitten in het hoge segment. Dit zijn voornamelijk oudere stellen en bezoekers die heel wat te besteden hebben
- Medewerkers van de meubelzaken en het bedrijventerrein zijn tevens een belangrijke doelgroep voor onder andere de lunchpauze of een vergaderlunch

### *Kwalitatief en kwantitatief onderzoek door Alta*

In 2009 en 2010 zijn de laatste kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken gedaan door Alta op Meubelplein Ekkersrijt. Onderstaand leest u de belangrijkste bevindingen uit deze onderzoeken. De bevindingen worden meegenomen in het advies. In bijlage 17, pagina 44 is een uitgebreide conclusie te lezen van deze onderzoeken.

### *Kwalitatief onderzoek 2009*

Er zijn diepte-interviews gehouden met 18 consumenten (3 man en 15 vrouw) in de leeftijd van 21 tot 62 jaar.

- Sfeer en horeca zijn volgens respondenten belangrijk. Zonder horeca is het meubelplein een stuk minder aantrekkelijk
- Consumenten zouden graag een ‘plaza-achtige’ horecagelegenheid zien met onder andere koffie en gebak. Slechts één restaurant is te weinig
- Horeca is volgens respondenten: verblijfsduur verlengend, even rusten, overwegen en sfeerverhogend

### *Kwantitatief onderzoek 2010*

Het kwantitatief onderzoek is gehouden onder 75 inwoners van Eindhoven of de directe omgeving in de leeftijd van 20 tot 65 jaar. 67% van de ondervraagden is jonger dan 50 jaar.

- 55% van de bezoekers brengt een bezoek aan IKEA, 50% aan Trendhopper en 40% aan Lodewijks.
- 70% van de respondenten geeft aan vaker dan drie keer per jaar een bezoek te brengen aan meubelplein Ekkersrijt
- 90% van de respondenten geeft aan het nieuwe meubelplein te gaan bezoeken.
- 60% verwacht andere en nieuwe winkels aan te treffen
- 95% van de respondenten vindt dat een vernieuwde uitstraling uitnodigt om het meubelplein te bezoeken
- Medewerkers van de winkels vonden Ekkersrijt op de oude manier ‘oubollig’ en geen uitstraling hebben. De verbouwing zal het meubelplein een nieuwe boost geven

---

<sup>44 44</sup> <http://www.alta.nl/> (geraadpleegd op 12 april 2012)

## Strategie

De campagne voor het meubelplein moet nog ontwikkeld worden door Alta. Er zijn een aantal ideeën voor de nieuwe strategie. Naar verwachting zal deze gericht worden op 'Het Brabants gevoel', hiermee wil Alta het 'wij' gevoel versterken. Bij het opstellen van de strategie voor Cox & Co wordt dit meegenomen.

### Gesprek met Ekkersplaza

Op 12 april is gesproken met oud-horecaondernemer Victor de Kort. Hij heeft 23 jaar met zijn brasserie 'Ekkersplaza' horeca gevoerd op Meubelplein Ekkersrijt. Momenteel is hij horeca- en recreatieadviseur. Het winkelend publiek was een belangrijke doelgroep volgens Victor. Daarnaast waren de medewerkers van de omliggende zaken en het bedrijventerrein minstens zo belangrijk, met name op doordeweekse dagen. Zij zien de horeca als ontmoetingsplek of een plek voor een zakenlunch. Volgens Victor heeft de doelgroep de volgende kenmerken:

- Kwaliteit en service zoekers
- Voornamelijk stellen (jong & oud)
- Gezinnen met jonge kinderen
- Trendbewust/op zoek naar trendy spullen
- Merkzoekers
- Gemakszoekers (snel even wat eten), maar zij zien een horecazaak ook als 'beslissingsruimte'
- Op zoek naar 'beleving'

## 5. Consumentenbehoeften

Ter aanvulling op bovenstaand fieldresearch, is deskresearch verricht naar consumentenbehoeften in Nederland. Uit onderzoek is inmiddels heel wat bekend over wensen van gasten in de horeca. Zo is er door de sectie Restaurant en de Koninklijke Horeca Nederland een onderzoek verricht naar wensen van de restaurantbezoeker<sup>45</sup>. De belangrijkste punten worden beschreven en gekoppeld aan Cox & Co.

Men gaat uit eten tijdens een dagje uit

Een bezoek aan het meubelplein is voor de meeste consumenten een dagje uit, een bezoek aan een horecazaak is hier een onderdeel van. Consumenten vinden het belangrijk dat er een gemoedelijke, losse sfeer is, je er in alle typen kleren kunt binnenstappen en dat het er kindvriendelijk is. Daarnaast is het van belang dat er een verzorgde presentatie is van gerechten. Porties hoeven niet groot te zijn, maar wel voldoende.

Men gaat spontaan uit eten

Omdat de consument met een reden naar een woonboulevard gaat, namelijk meubelzaken bezoeken, kan een bezoek aan een horecazaak worden gezien als 'spontaan uit eten'. De consument vindt het belangrijk dat er privacy is en dat er een gemoedelijke en losse sfeer is. De zaak moet netjes zijn en het personeel moet persoonlijke aandacht aan de gast besteden.

## 6. Behoeftepiramide Maslow (1943)<sup>46</sup>

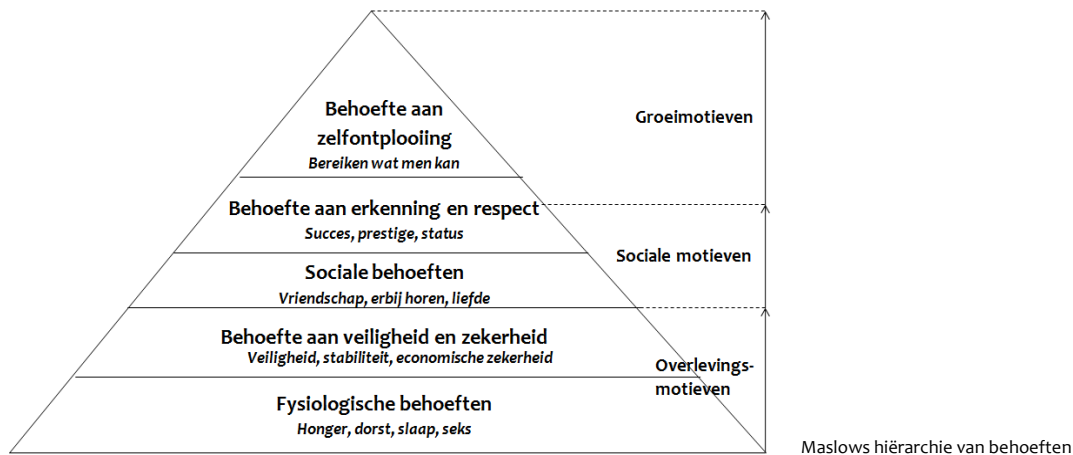
Naast het in kaart brengen van consumentenbehoeften als het gaat om horeca, is het relevant om te begrijpen wat motiverende factoren zijn voor een consument om gebruik te maken van horeca. Hiervoor wordt de piramide van Maslow gebruikt.

Bij de aankoop van een product doorloop je als consument (vaak onbewust) een aantal fasen. Hoe uitgebreid dit proces is, is voor een groot deel afhankelijk van de aard van het product. Het principe van de piramide van

<sup>45</sup> <http://passie.horeca.nl/fav/21%20Wensen%20van%20de%20gast.pdf>, geraadpleegd op 25 maart 2012

<sup>46</sup> Elobase horeca, marketing in de horeca, Noordhoff uitgever bv, p94.

Maslow is als volgt: Elk mens streeft een aantal basisbehoeften na, wanneer aan een behoefte is voldaan, kan pas doorgeschoven worden naar een hoger niveau. “Iemand die bijvoorbeeld honger heeft, wil liever iets te eten dan waardering van zijn medemens”<sup>47</sup>. Echter is het in de praktijk zo dat de meeste producten die we kopen, beantwoorden aan behoeften op diverse niveaus. Dit is dan ook een kritiekpunt op de piramide van Maslow.



#### Lichamelijke behoeften

Dit kan zijn honger, dorst, pijn, slaap. Deze behoeften overheersen altijd. Cox & Co biedt producten aan die voldoen aan de basisbehoefte honger en dorst, maar de consument is op zoek naar meer.

#### Behoeftte aan veiligheid en zekerheid

Consumenten willen zich prettig voelen als zij een horecazaak bezoeken. Vriendelijk en behulpzaam personeel, een goede locatie en een prettige sfeer spelen een rol. Daarnaast willen zij er zeker van zijn dat de producten die ze krijgen voldoen aan de behoeften en verwachtingen. Kwaliteit wordt ook in de fastservicesector steeds belangrijker. Wanneer een eerste bezoek aan een horecazaak succesvol is geweest, dan ontstaat er vertrouwen en zal een consument een volgende keer weer komen.

#### Sociale behoeften

Een mens heeft behoefte aan sociale contacten, een bezoek aan een horecagelegenheid is een manier om te voldoen aan deze behoefte. Dit kan worden benadrukt in de communicatie-uitingen.

#### Behoeftte aan waardering en erkenning

Cox & Co kan voldoen aan deze behoefte door de gast centraal te stellen, respect te tonen en een goede service te bieden. Daarnaast door consumenten extra faciliteiten te bieden, zoals gratis WIFI.

#### Inzichten

De piramide van Maslow wordt in de praktijk gebruikt voor het positioneren van een product: horeca kan aangeprezen worden als een product om de honger te stillen of uit te rusten (overlevingsmotieven), maar ook als een manier om sociale contacten te onderhouden of een aankoopbeslissing te overwegen (sociale motieven)<sup>48</sup>. Cox & Co kan met marketingcommunicatie een latente behoefte<sup>49</sup> aanwakkeren of inspelen op een manifeste behoefte<sup>50</sup> van de consument.

<sup>47</sup> Verhage, Prof. Dr. Bronis, (2004), Grondslagen van de marketing, 6<sup>e</sup> druk, Stenfert Kroese

<sup>48</sup> Verhage, Prof. Dr. Bronis, (2004), Grondslagen van de marketing, 6<sup>e</sup> druk, Stenfert Kroese, p 198/199

<sup>49</sup> Dit betekent dat de consument niet bewust op zoek was naar een product, maar door een uiting geprikkeld wordt.

<sup>50</sup> De consument is zich bewust van zijn behoefte en gaat op zoek naar een manier om deze behoefte te bevredigen.

#### 4.1.3 Doelgroepomschrijving

In deze paragraaf wordt de primaire doelgroep voor Cox & Co op Meubelplein Ekkersrijt concreet omschreven.

Uit het kwantitatief onderzoek van Alta onder bezoekers van Meubelplein Ekkersrijt (2010) komt naar voren dat 67% van de ondervraagden zich bevindt in de leeftijd van 20-50 jaar. Tevens is uit dit onderzoek naar voren gekomen dat 60% van de ondervraagden afkomstig is uit Eindhoven of omgeving. Uit statistieken van het CBS (bijlage 19, pagina 52) blijkt dat de grootste groep mensen uit Eindhoven en Son & Breugel bestaat uit 30-49 jarigen. Ook blijkt uit een prognose van het CBS tot 2020 dat deze groep de komende jaren het grootste zal blijven in Eindhoven. Dit geldt ook voor de provincie Noord- Brabant. Daarnaast is in de gemeente Eindhoven en Son & Breugel een lichte stijging te zien in het aantal meerpersoonshuishoudens met kinderen.

##### Algemeen-, domeinspecifiek en merkspecifiek niveau

Op basis van desk- en fieldresearch kan geconcludeerd worden dat Cox & Co zich moet focussen op stellen in de leeftijd van 25-50 jaar met of zonder kinderen. Kinderen kunnen een aankoopproces beïnvloeden, ouders zijn hier vaak gevoelig voor. Tevens haalt Cox & Co bij deze groep meerdere gasten tegelijk binnen.

Doelgroepkenmerken die naar voren zijn gekomen uit desk- en fieldresearch kunnen worden ingedeeld in verschillende niveaus (Floor & van Raay, 2002):

| Algemeen niveau                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Domeinspecifiek niveau                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Merkspecifiek niveau                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Zowel mannen als vrouwen en kinderen</li><li>▪ Gezinnen met kinderen en stellen tot ongeveer 50/55 jaar</li><li>▪ Veelal afkomstig uit Eindhoven of directe omgeving</li><li>▪ Modaal tot bovenmodaal inkomen</li><li>▪ Op zoek naar meubels en/of elektronica producten</li><li>▪ Zowel funshoppers als doelgerichte shoppers</li><li>▪ Merk- en modebewust</li><li>▪ Hecht waarde aan het sociale leven / gezinsleven</li><li>▪ Gaat graag een dagje uit</li><li>▪ Levensgenieter en op zoek naar comfort</li><li>▪ Op zoek naar meer dan alleen een product; beleving</li></ul> | <p>Sfeer en locatie zijn voor de doelgroep belangrijk bij een bezoek aan een horecazaak</p> <p>Hecht waarde aan kwalitatief goede producten, maar wil hier niet al te lang op hoeven te wachten. Zij zijn er met een ander doel: meubelzaken bezoeken</p> <p>Zien horeca als een moment om even ‘op te laden’</p> <p>Zien horeca als een moment om een aankoop te overwegen</p> | <p><b>Merkbekendheid</b></p> <p>Er is hoogstwaarschijnlijk geen naamsbekendheid voor Cox &amp; Co op Meubelplein Ekkersrijt omdat het gaat om nieuwe zaken in een relatief nieuwe markt.</p> <p><b>Koop &amp; gebruiksgedrag</b></p> <p>Op Meubelplein Ekkersrijt is sprake van nieuwe gebruikers die hoogstwaarschijnlijk nooit eerder een product van Cox &amp; Co hebben gebruikt.</p> |

##### Rol in het beslissingsproces

Uit kwalitatieve interviews met de doelgroep en deskresearch blijkt dat de beslisser in dit proces zowel de man als de vrouw kan zijn. Dit geldt voor de dagelijkse én sporadische aankopen. Bij gezinnen spelen de kinderen een belangrijke rol in de keuze voor een horecazaak. Wel blijkt uit onderzoek van ‘het Onderzoeks- en Informatiecentrum van de verbruikersorganisatie’(2011)<sup>51</sup> dat bij jongere stellen de vrouw eerder een beslissende rol heeft bij de aankoop van decoratie in huis. Bij de aankoop van levensmiddelen<sup>52</sup> beslissen stellen veelal samen. Wanneer niet samen wordt besloten, zal de vrouw eerder de beslissende stem hebben.

<sup>51</sup> <http://www.oivo-crioc.org/files/nl/5835nl.pdf>, (geraadpleegd op 1 mei 2012).

<sup>52</sup> In het onderzoek wordt gesproken over broodbeleg, vlees, brood, groenten, patisserie en fruit

#### 4.1.4 Onderzoek onder de doelgroep

Om te achterhalen wat de bovengenoemde primaire doelgroep voor Cox & Co belangrijk vindt, zijn semigestructureerde interviews<sup>53</sup> gehouden met elf consumenten. Er zijn interviews gehouden met zes stellen en vijf stellen met kinderen in de leeftijd van 25-50 jaar. Het merendeel van de respondenten komt uit Eindhoven of omgeving. De volledige uitwerkingen van de interviews en vragen zijn te lezen in bijlage 25.

Gemiddeld wordt drie tot vier keer per jaar een bezoek gebracht aan een meubelplein. De respondenten brengen gericht een bezoek aan Meubelplein Ekkersrijt omdat het in de buurt is en omdat er een IKEA zit. Bij een bezoek aan een horecazaak gaat voor negen van de elf respondenten de voorkeur uit naar een lunchroom/broodjeszaak met zitgelegenheid. De respondenten vinden het belangrijk dat de horecazaken gezellig en sfeervol zijn ingericht, er kwalitatief goede producten worden geboden, er een ruim aanbod is en dat het er netjes is. De voorkeur wordt gegeven aan zelfbediening door het merendeel van de respondenten. Het is belangrijk dat er kwalitatief goede koffie te verkrijgen is. Verder vinden de respondenten het belangrijk dat er naast koffie ook thee is en bijverkoop van gebak. Bij een lunchroom is het belangrijk dat er een ruime en gevarieerde keuze is uit (luxe) broodjes. Bij een ijskraam wordt de voorkeur gegeven aan een ijsje voor op de hand. Ook hier moet er voldoende keuze zijn in ijsmaken. Het valt op dat verschillende respondenten aangeven geen behoefte te hebben aan een snackbar. Hierbij moet rekening gehouden worden met een sociaal wenselijk antwoord. Mensen zullen niet altijd toegeven dat zij graag een 'gefrituurde hap' eten. Uit observatie bij IKEA FOOD blijkt namelijk dat er erg veel gerechten met friet gekozen worden. Verder is Piet Friet de best lopende zaak van Cox & Co op het Designer Outlet Center. Als respondenten kiezen voor een snackbar, dan is het belangrijk dat er snel en verantwoord gesnackt kan worden en dat de zaak netjes en schoon is.

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat zij niet overgehaald zullen worden door een actie of aanbieding, het aanbod is belangrijker. Als zij moeten kiezen voor een ontbijt-, lunch- of snackaanbieding, wordt de voorkeur gegeven aan een lunchaanbieding. Geen enkele respondent is geïnteresseerd in een spaarkaart, omdat zij al veel spaarkaarten hebben of omdat het niet rendabel is op een meubelplein. Uit de stellingen komt naar voren dat respondenten voorkeur geven aan kwaliteit boven prijs, een uitgebreide lunch boven een snack voor op de hand, zelfbediening boven bediening, gezond eten boven snel eten, variatie boven veelheid, sfeervol en comfortabel zijn beiden belangrijk. Respondenten bezoeken een horecazaak voornamelijk voor de rust. Een aantal respondenten met kinderen geven aan dat speelgelegenheid ervoor kan zorgen dat zij in alle rust gebruik kunnen maken van de horeca<sup>54</sup>.

##### Inzichten

- Respondenten geven aan dat er behoefte is aan horeca op het meubelplein, met name een lunchroom waar men kan zitten.
- De sfeer en inrichting zijn voor een groot deel bepalend bij de keuze voor een horecazaak.
- Het is belangrijk dat er kwalitatief goede, gevarieerde en gezonde horeca wordt aangeboden.
- Respondenten denken dat ze niet per definitie overgehaald worden door een actie.
- Gezien de lage frequentie van een bezoek aan een meubelplein, vinden respondenten een spaarkaart niet interessant.

<sup>53</sup> gestructureerde interviews, met gesloten en open vragen (semi-gestructureerde interviews), <http://www.qualiteit.nl/interviewtechniek.htm>, geraadpleegd op 28 april 2012.

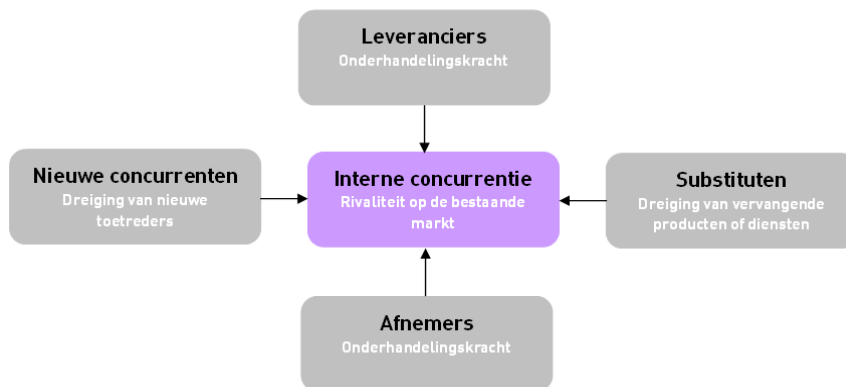
<sup>54</sup> \* Kanttekening: de conclusies zijn gebaseerd op antwoorden van 11 respondenten



#### 4.1.5 Concurrentieanalyse

Op basis van het Vijfkrachtenmodel van Porter<sup>55 56</sup> worden mogelijke concurrenten in kaart gebracht en de mate van concurrentie in de bedrijfstak bepaald. Vervolgens wordt de positioneringsgrondslag<sup>57</sup> van de belangrijkste concurrenten kort beschreven. In bijlage 18 is een volledige uitwerking te lezen. Ter aanvulling op deze paragraaf heeft observatie plaatsgevonden bij de belangrijkste concurrenten op Meubelplein Ekkersrijt en benchmarking bij Woonmall Alexandrium in Rotterdam.

##### 1. Vijfkrachtenmodel Porter



##### Interne concurrentie

Hierbij wordt gekeken naar de mate van concurrentie in de markt. De interne concurrentie voor Cox & Co op Meubelplein Ekkersrijt is gemiddeld.

Er zijn twee grote aanbieders van horeca: IKEA FOOD en Burger King. Beiden werken volgens een wereldwijd of Europees concept. Cox & Co onderscheidt zich van deze aanbieders door een ander aanbod: horeca in diverse categorieën en verkoop van kwalitatief goede merken. Naast IKEA FOOD en Burger King kunnen de mobiele units en cateringbedrijven gezien worden als concurrenten van Cox & Co. Cox & Co heeft het alleenrecht om horeca te voeren in het nieuwbouwpand. In dit pand is dus geen sprake van concurrentie.

##### Externe concurrentie

Bestaat uit de macht van afnemers en leveranciers. De dreiging van beiden is vrij laag.

Macht van afnemers: Cox & Co heeft voornamelijk te maken met twee grote afnemersgroepen. Primair de bezoekers van het meubelplein en secundair de medewerkers van de bedrijven op Meubelplein Ekkersrijt. De onderhandelingskracht van beide afnemersgroepen is laag. Uit fieldresearch blijkt dat er in de markt een sterke behoefte is aan (andere) horeca op Meubelplein Ekkersrijt. In het nieuwbouwpand wordt verder geen andere horeca aangeboden. Daarnaast gaat het om producten met een relatief laag aankoopbedrag.

De macht van leveranciers: ook deze is relatief laag. Cox & Co kan concurrerende inkooprijzen afdingen bij zijn leveranciers omdat hij groot afnemer is met veel zaken in Limburg en straks ook in Brabant.

##### Potentiële concurrentie

De potentiële concurrentie bestaat uit de dreiging van nieuwe concurrenten en van substituten. De dreiging van nieuwe concurrenten is vrij laag. De dreiging van substituten is gemiddeld tot hoog.

<sup>55</sup> <http://www.vijfkrachtenmodel.nl/> (geraadpleegd op 31 maart 2012)

<sup>56</sup> Mandour Y., Bekkers M., Een praktische kijk op marketing- en strategiemodellen (2010), 2<sup>e</sup> herziene druk (p57- 62).

<sup>57</sup> Riezebos en van der Grinten (2008) schrijven: een positioneringsgrondslag is de factor die centraal staat bij de profilering van een merk.

Nieuwe concurrenten: In het nieuwbouw gedeelte heeft Cox & Co het alleenrecht om horeca te voeren. Er is (voorlopig) geen dreiging van nieuwe concurrenten in de directe omgeving. Op het meubelplein zouden zich in de toekomst nieuwe horecazaken kunnen vestigen. Cox & Co moet rekening houden met de komst van mobiele units. De producten van mobiele units zijn goedkoop en bieden de consument heel snel een hapje of drankje.

Substituten: het aantal complementaire goederen is gemiddeld tot hoog. Er komen continu nieuwe producten op de markt waarbij steeds meer rekening gehouden wordt met het biologische, maatschappelijk verantwoorde, gezonde en fair trade karakter van de producten. Een vervangende substituuut is dat consumenten eigen drinken of eten mee gaan nemen naar het meubelplein. Deze kans schat ik echter vrij laag in. Voor de secundaire groep (medewerkers meubelzaken) is deze kans groter. Als laatste kunnen consumenten ervoor kiezen om naar een ander meubelplein te gaan, dit is indirect ook een bedreiging voor Cox & Co.

## 2. Positioneringsgrondslagen

Een positioneringsgrondslag is de factor die centraal staat bij de profilering van een merk (Riezebos en van der Grinten, 2008). Het is interessant om de grondslag van de belangrijkste concurrenten te beschrijven om te komen tot een onderscheidende positionering. Dit wordt meegenomen in het advies.

|                    | Positioneringsgrondslag                                                                                                                                                                                                                                             | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>IKEA FOOD</b>   | <p><b>Corporate ability &amp; Prototypisch</b></p> <p>Bij corporate ability ligt de nadruk op de kerncompetenties van de organisatie.</p> <p>Bij een prototypische positionering staat het product centraal.</p>                                                    | <p><b>“If you like Swedish design, you’ll love the food”.</b></p> <p>Beide positioneringsgrondslagen komen terug in de slogan die IKEA FOOD communiceert. IKEA staat bekend om zijn Zweedse afkomst. IKEA FOOD is volledig afgestemd op dit concept. Dit is terug te zien in het aanbod (goedkoop, merkloos, zelfbediening), maar ook in de communicatie.</p> |
| <b>Burger King</b> | <p><b>Producteigenschappen &amp; rationeel voordeel</b></p> <p>Burger King focust in zijn communicatie op producteigenschappen: hamburgers, friet, frisdrank. Deze producteigenschappen worden vertaald in een rationeel voordeel (taste is king)<sup>58</sup>.</p> | <p><b>“Taste is King”</b></p> <p>Het product staat bij Burger King duidelijk centraal. Dit komt niet alleen tot uiting in de slogan, maar in de gehele communicatie richting de consument.</p>                                                                                                                                                                |

## 3. Observatie IKEA FOOD en Burger King

Om een beeld te krijgen van het aanbod en de marketingcommunicatieactiviteiten van IKEA FOOD en Burger King, is er geobserveerd. Onderstaand worden de meest relevante bevindingen beschreven. In bijlage 24 wordt een volledige omschrijving gegeven en zijn foto's te zien.

### IKEA FOOD

- Er is een duidelijke piek te zien qua bezoekers om 12.30 uur. Na 15.00 uur is het aanzienlijk rustiger.
- Er worden veel gerechten met friet verkocht, daarnaast broodjes met frisdrank, sapjes, koffie en gebak.
- Kinderen worden betrokken bij het proces door een softijsmachine waar zij zelf ijsjes kunnen maken. Er zijn speciale kinderhoeken in het restaurant.
- Naast IKEA FOOD is er een eetkraam bij de uitgang waar 'snacks voor op de hand' worden aangeboden.
- Het concept IKEA FOOD is volledig in lijn met de strategie van IKEA: alles zelfbediening en 'low budget'.

<sup>58</sup> Riezebos R., Grinten J. van der, (2008). Positioneren, Stappenplan voor een scherpe positionering. Amsterdam: Boom (p.120).

- Acties: vaste lage prijzen, euroknallers, tweede keer fris en koffie gratis bijvullen. Dit wordt bij de ingang door middel van diverse banners langs de roltrappen gecommuniceerd.

#### Burger King

- Het is vaak erg rustig bij de Burger King. In de ochtend zijn er weinig tot geen bezoekers, rond 13.30 uur is het redelijk druk, na 15.30 is het weer erg rustig.
- Er worden voornamelijk menu's verkocht met hamburgers, friet en cola. Daarnaast ijs en koffie.
- Er is gratis WIFI, maar dit wordt niet expliciet gecommuniceerd.
- Er wordt reclame gemaakt door middel van banners langs de autowegen, net buiten het centrum van Eindhoven. Op het meubelplein is een grote zuil met het logo van Burger King direct zichtbaar. Op de parkeerplaats van de Burger King staat een zuil waar de producten op staan afgebeeld.
- Er worden acties gecommuniceerd die gelden bij alle Burger King locaties.
- Qua prijzen is de Burger King over het algemeen duurder dan IKEA FOOD.

#### 4. Benchmarking Woonmall Alexandrium Rotterdam

Om te achterhalen wat horecazaken op een andere woonboulevard aanbieden en te leren van de manier waarop zij communiceren met de doelgroep, is functionele benchmarking<sup>59</sup> verricht. Er is gekozen voor Woonmall Alexandrium in Rotterdam. Voor een volledige uitwerking van de onderzoeksopzet, verantwoording en uitwerkingen per horecazaak wordt verwezen naar bijlage 26.

#### Doelgroep

Er waren voornamelijk stellen en gezinnen met kinderen aanwezig in Woonmall Alexandrium. Het Woonmall speelt met diverse activiteiten in op het winkelend publiek. Zo waren er vier weken lang 'de keuken koken weken'. Dit moet zorgen voor een culinaire beleving. Verder was er een kookhoek voor de kleine gasten waar zij, onder begeleiding, cupcakes konden versieren. Hieruit kan worden afgeleid dat gezinnen met kinderen een belangrijke doelgroep is en dat 'beleving' centraal staat. Het viel op dat de medewerkers van de meubelzaken ook geregeld een kijkje kwamen nemen. Horeca is een extra service, die ook in de ogen van de ondernemers bijdraagt aan de tevredenheid van het winkelend publiek.

#### Horecazaken

Er zijn vier horecazaken gevestigd in en voor de Woonmall: Chinny's lunchroom, Brasserie Balans, Cool 'n Cold en restaurant Asia. De combinatie van deze zaken zorgt voor een divers aanbod. Voor een volledige toelichting en foto's wordt verwezen naar bijlage 26.

#### Inrichting

Bij alle horecazaken in de Woonmall is sprake van zitgelegenheid. Er zijn zowel zaken die inspelen op zelfbediening als op bediening. Alle zaken zien er zeer netjes uit en zijn sfeervol en modern ingericht. Dit nodigt uit om een hapje of een drankje te doen en zal de keuze voor de consument zeker beïnvloeden. Inrichting en netheid zijn zeker aandachtspunten voor Cox & Co op Meubelplein Ekkersrijt.

#### Communicatie-uitingen

De communicatiemiddelen die worden ingezet door de horecazaken spelen in op het publiek dat daadwerkelijk in de Woonmall aanwezig is. Denk aan krijt- en stoepborden, reclamebeeldschermen en menubordjes. De reclamebeeldschermen vallen op van een afstand, dit maakt het een goed interactief middel om de consument te informeren. Het is belangrijk dat deze op strategische plaatsen opgehangen worden, dit is bij een zaak in de

<sup>59</sup> Functionele benchmarking is het vergelijken van het bedrijf met niet-concurrerende ondernemingen die dezelfde functionele activiteiten uitvoeren als die waarin het eigen bedrijf geïnteresseerd is. <http://www.dm-kit.nl/artikel.php?Page=270>, (geraadpleegd op 17 april 2012). [http://www.icsb.nl/data/tool/24\\_Benchmarking%20van%20het%20benchmarking%20proces.pdf](http://www.icsb.nl/data/tool/24_Benchmarking%20van%20het%20benchmarking%20proces.pdf) (geraadpleegd op 17 april 2012).

Woonmall niet het geval. De beeldschermen moeten duidelijk zichtbaar zijn en op een, voor de consument, prettige plaats hangen. Niet recht voor een zaak, dit kan de consument als ongemakkelijk ervaren. Een ander middel is de website van Woonmall Alexandrium. Elke horecazaak staat met een korte uitleg vermeld op deze site. Restaurant Asia heeft daarnaast een eigen website. Zij richten zich naast het winkelend publiek ook op 'extern' publiek. Er zijn geen specifieke acties die ingezet worden en er is ook geen sprake van samenwerkingsverbanden met de meubelzaken. De inrichting en sfeer zorgen ervoor dat de zaken opvallen.

#### Logo/slogan

Geen enkele zaak communiceert een duidelijke slogan. Met communicatie (logo, slogan) kan ingespeeld worden op consumenten die bewust op zoek zijn naar horeca, maar zeker ook op consumenten die niet direct de intentie hebben om iets te eten of drinken. De consument kan met communicatie-uitingen geprikkeld worden zodat een latente behoefte aangewakkerd wordt. Dit kan zorgen voor meer gasten.



#### 4.1.6 Onderzoek onder vaste klanten<sup>60</sup>

Een belangrijk onderdeel van de scriptie is het advies over de middeleninzet op Meubelplein Ekkersrijt. Om een gefundeerd advies te kunnen geven, is een enquête gehouden onder de vaste klanten van Cox & Co. Dit zijn voornamelijk klanten uit de regio Limburg, waar de huidige zaken zich bevinden. Zij worden regelmatig geconfronteerd met uitingen en acties van Cox & Co en kunnen daardoor betrouwbare feedback geven.

Er is een enquête gehouden onder vaste klanten om te achterhalen wat zij vinden van de promotionele acties van Cox & Co en de manier waarop deze gecommuniceerd worden. Hieronder worden de belangrijkste bevindingen uit de enquête beschreven. Voor een volledige uitwerking van de onderzoeksopzet, staafdiagrammen en toelichtingen wordt verwezen naar bijlage 27.

Ruim 71% van de respondenten zijn vrouwen, 29% is man. De grootste groep mannelijke respondenten is ouder dan 60 jaar. De vrouwelijke respondenten variëren van leeftijd; 38 vrouwen die ouder zijn dan 50 jaar en 27 vrouwen die vallen in de leeftijd 21 – 50 jaar. Alle respondenten kunnen een of meerdere horecazaken uit zichzelf benoemen en weten dat dit een onderdeel is van Cox & Co. Het Tuincafé/Intratuin wordt het meest genoemd, daarna Bufkes en Piet Friet. De Tuincafés van Cox & Co zijn het meest bekend bij de vaste klanten, maar deze worden vaak gekoppeld aan Intratuin in plaats van Cox & Co. De Tuincafés en de horecagelegenheden op het Retailpark worden door vaste klanten het meest bezocht. De meeste mannelijke respondenten brengen een bezoek aan een cafetaria, vrouwen aan een van de Tuincafé's.

Gasten vinden locatie (1) sfeer (2) en de producten (3) de belangrijkste redenen bij de keuze van een horecagelegenheid. Mannen bezoeken een horecazaak voornamelijk vanwege de sfeer (1), prijs/kwaliteit verhouding (2) en de producten (3). Vrouwen vanwege de locatie (1), de producten (2) en de sfeer (3). Een actie

<sup>60</sup> Kanttekening: \* 62,5% van de respondenten is 50+. \* Van de respondenten komt de grootste groep (37%) bij een van de Tuincafé's.

haalt een vaste klant (man/vrouw) het minst over om voor een horecazaak te kiezen. Meer dan de helft van de respondenten maakt wel eens gebruik van een actie van Cox & Co, maar dit is niet de nummer 1 reden om voor een horecazaak te kiezen. Zij vinden dat ze goed op de hoogte worden gehouden van de acties en vinden deze duidelijk en aantrekkelijk. De vrouwelijke vaste klanten maken meer gebruik van acties dan de mannen. Acties waarin producten voorkomen worden eerder herkend dan acties die geen directe associatie hebben met horeca. Een duidelijke, eenduidige en langdurige communicatie van acties is belangrijk voor herkenning. Vaste klanten worden het liefst per mail op de hoogte gehouden van de acties.

In de enquête zijn vier afbeeldingen van acties getoond. Van de getoonde acties is het merendeel van de respondenten bekend met minstens één van de acties. De helft herkent de actie: Luxeontbijt (actie van het Tuincafé). Dit is niet zo gek aangezien de meeste respondenten komen bij de Tuincafé's. Een kwart van de respondenten herkent de Superdeals. Slechts één respondent kan een actie uit zichzelf benoemen.

80% van de ondervraagden heeft een CoxPoints Card aangeschaft omdat een medewerker van Cox & Co hem/haar hierop attendeerde. Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan dat een medewerker van Cox & Co vraagt naar de CoxPoints Card bij een besteding in de horecazaak. Vanuit dit gegeven kan worden geconcludeerd dat het personeel een zeer belangrijke rol speelt in de communicatie naar gasten. Vaste bezoekers zien namelijk zeker de meerwaarde in van de CoxPoints kaart (64%). Korting op producten is voor zowel mannen als vrouwen eerder een reden voor de aanschaf van een CoxPoints Card dan korting bij partners.

## 4.2 Macro omgeving

*Om een beeld te krijgen van de macro omgeving van Cox & Co worden als eerste de factoren en daarna de actoren rondom Cox & Co beschreven en geanalyseerd om kansen en bedreigingen te signaleren.*

### 4.2.1 Factorenanalyse

*Voor het in kaart brengen van de factoren is gebruik gemaakt van de DESTEP analyse. Dit houdt in dat er wordt gekeken naar demografische-, economische-, sociaal-culturele-, ecologische- en politiek-juridische factoren. Voor een volledige analyse wordt verwezen naar bijlage 19.*

#### Demografische factoren

- Bestedingen per gast in de fastservicesector

Uit cijfers van advies- en onderzoeksbureau Foodstep onder een representatieve groep Nederlanders (16-64 jaar) blijkt dat in de fastservicesector het meeste wordt uitgegeven aan avondeten en lunch. De gemiddelde besteding van avondeten is 6,30 euro en voor lunch 6 euro.

*Wat betekent dit voor Cox & Co?*

*Het laat zien waar consumenten in Nederland het meest geld aan uitgeven als het gaat om 'fastfood'. Op Meubelplein Ekkersrijt zal Cox & Co een brasserie starten voor verse lunchgerechten. Uit desk- en fieldresearch blijkt dat hier vraag naar is.*

- Eindhoven, Son & Breugel en Provincie Noord- Brabant

Uit onderzoek van Elsevier en Bureau Louter (2012) blijkt dat het deze gemeenten voor de wind gaat. Eindhoven en Son & Breugel staan in de top 10 van gemeenten met de sterkste economie. Eindhoven staat op de derde plaats en Son & Breugel op negen<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> <http://eindhoven.dichtbij.nl/zakelijk/eindhoven-son-en-breugel-toplocaties-economie>, (geraadpleegd op 17 april 2012).

Uit onderzoek van het CBS en Foodstep blijkt dat de gemeente Eindhoven in 2011, 216.036 inwoners telde, gemeente Son & Breugel 15.653. De grootste groep bestaat uit 30-49 jarigen. Het aantal 50-64 jarigen en 65+ in de gemeente Eindhoven is tot 2011 toegenomen, in Son & Breugel zijn dit de 65 plussers. De grootste groep inwoners van Noord-Brabant zal in de toekomst naar verwachting bestaan uit 30-49 jarigen en 50 plussers. Er is een stijging te zien in het aantal eenpersoons- en meerpersoonshuishoudens met kinderen. Het besteedbaar inkomen van inwoners van Noord-Brabant lag in 2005-2009 boven het gemiddelde van Nederland<sup>62</sup>.

*Wat betekent dit voor Cox & Co? Deze informatie zegt iets over de doelgroep die verwacht kan worden op het meubelplein. Uit de onderzoeken komt naar voren dat de doelgroep meer dan gemiddeld te besteden heeft, dit is een positief gegeven aangezien de zaken op het meubelplein vallen in het midden tot hoger segment. In Noord-Brabant bestaat de grootste groep inwoners uit 30-49 jarigen en 50 plussers. Gezinnen met kinderen en (alleenstaande) ouderen vormen mogelijke interessante doelgroepen voor Cox & Co.*

- Vergrijzing

Uit vele onderzoeken en publicaties blijkt dat Nederland vanaf 2011 snel aan het vergrijzen is<sup>63</sup>. De horeca zal zich daarom meer moeten richten op de oudere, meer uitgevende doelgroep, dit blijkt uit een rapport van de ING en Rabobank. De banken geven aan dat ondernemers die inzetten op het luxe segment hier van zullen profiteren<sup>64</sup>. Rabobank (2012): “er komen meer ouderen en kleinere huishoudens<sup>65</sup>. Ook zal het percentage horecawerknemers van 50 plussers naar verwachting stijgen van 10% naar 15% in 2020. Dit omdat oudere werknemers meer kennis en ervaring hebben”<sup>66</sup>.

## Economische factoren

- Uitgaven aan horeca

Uit cijfers van het CBS komt naar voren dat de horeca sinds 2009 te maken heeft met een sterke omzetsdaling<sup>67</sup>. Aan de andere kant blijkt uit het ContinuVrijeTijdsOnderzoek (CVTO) van NBTC-NIPO Research dat Nederlanders in een jaar gemiddeld 11,3 miljard euro uitgaven aan vrijetijdsactiviteiten<sup>68 69</sup>. Een groot deel werd uitgegeven in de horeca, tijdens een recreatieve activiteit (6,3 miljard euro aan consumpties)<sup>70</sup>.

- Woonboulevard 2.0

Uit onderzoek van ING blijkt dat de omzet van woonwinkels op korte termijn blijft dalen als gevolg van omstandigheden in de woningmarkt, beperkte koopkracht en een laag vertrouwen bij de consument. Verder speelt internet en ‘het nieuwe winkelen’<sup>71</sup> een rol in de oriëntatie en het gedrag van consumenten. Woonboulevards zijn hierdoor genoodzaakt om te veranderen. Creativiteit, beleving, samenwerking, en economische realiteitszin zijn daarbij van belang<sup>72</sup>.

*Wat betekent dit voor Cox & Co? Ondanks de economische crisis hebben consumenten behoefte aan een dagje uit en zijn zij bereid hier geld aan te spenderen. Een bezoek aan een woonboulevard wordt gezien als een dagje uit. Cox & Co biedt horeca voor consumenten met een modaal inkomen, dit maakt het toegankelijk voor een groter publiek.*

<sup>62</sup> <http://hinc.databank.nl/quickstep/QsReport.aspx?report=horecava10f>, (geraadpleegd op 17 april 2012).

<sup>63</sup> <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/D7D8F678-F22B-445F-8A6F-A635D376A344/0/2011demografievandevergrijzingart.pdf> (2011)

<sup>64</sup> [http://www.ing.nl/Images/ING-Ondernemen-naar-2020-april2012\\_tcm7-109130.pdf](http://www.ing.nl/Images/ING-Ondernemen-naar-2020-april2012_tcm7-109130.pdf) en <http://www.proostmagazine.nl/201204125147/Laatste-nieuws/ING-zet-groei-kansen-voor-horeca-op-een-rij.html> (geraadpleegd op 10 april 2012).

<sup>65</sup> [http://www.google.nl/#hl=nl&client=psy-ab&q=rabobank+detailhandel+food+2012&oq=rabobank+detailhandel+food+2012&aq=f&aqi=&aql=&gs\\_l=hp.3...20281233510124601491281019110137413542137j3j21410.&pbx=i&bav=on.2.or\\_r\\_gc\\_r\\_pw\\_r\\_qf.,cf.osb&fp=c21830dea66bb5b&biw=1229&bih=767](http://www.google.nl/#hl=nl&client=psy-ab&q=rabobank+detailhandel+food+2012&oq=rabobank+detailhandel+food+2012&aq=f&aqi=&aql=&gs_l=hp.3...20281233510124601491281019110137413542137j3j21410.&pbx=i&bav=on.2.or_r_gc_r_pw_r_qf.,cf.osb&fp=c21830dea66bb5b&biw=1229&bih=767), (geraadpleegd op 10 april 2012).

<sup>66</sup> [http://www.ing.nl/Images/ING-Ondernemen-naar-2020-april2012\\_tcm7-109130.pdf](http://www.ing.nl/Images/ING-Ondernemen-naar-2020-april2012_tcm7-109130.pdf) en <http://www.proostmagazine.nl/201204125147/Laatste-nieuws/ING-zet-groei-kansen-voor-horeca-op-een-rij.html> (geraadpleegd op 10 april 2012).

<sup>67</sup> <http://www.deondernemer.nl/blogs/485732/Social-media-voor-de-horeca.html>, (geraadpleegd op 3 april 2012)

<sup>68</sup> <http://pretwerk.nl/topnieuws/dagrecreatie-belangrijke-markt-voor-horeca/10755>, (geraadpleegd op 3 april 2012)

<sup>69</sup> [http://www.khn.nl/content-template/-/asset\\_publisher/qJ4e/content/id/2651282](http://www.khn.nl/content-template/-/asset_publisher/qJ4e/content/id/2651282), (geraadpleegd op 2 april 2012)

<sup>70</sup> [http://www.horecaentree.nl/home/8879-Onderzoek\\_vrijetijdsbesteding\\_en\\_horeca.html](http://www.horecaentree.nl/home/8879-Onderzoek_vrijetijdsbesteding_en_horeca.html), (geraadpleegd op 4 april 2012)

<sup>71</sup> <http://www.hetnieuwewinkelen.org/2011/12/uitkomsten-rapport-het-nieuwe-winkelen-in-beeld.html>

<sup>72</sup> [http://www.ing.nl/Images/Woonboulevard\\_2.0\\_tcm7-101849.pdf](http://www.ing.nl/Images/Woonboulevard_2.0_tcm7-101849.pdf), (geraadpleegd op 4 april 2012)

## Sociaal culturele factoren

*De consument is machtiger en veeleisender dan ooit, dit blijkt uit de onderstaande ontwikkelingen:*

- Van experience economie naar challenge economy

Bovenstaande sluit aan op de volgende ontwikkeling in de samenleving: de experience economie<sup>73</sup>. Volgens deze benadering wil de klant meer dan alleen een product<sup>74</sup>. Ook wordt gesproken over een nieuwe ontwikkeling; de 'challenge economy' en creatieve experience. De consument is op zoek naar iets wat hem puur raakt<sup>75</sup> en wil emotioneel, fysiek en spiritueel betrokken zijn bij een gebeurtenis<sup>76</sup>. Ze willen aangesproken worden op levensstijl en emotie. Design en klantwaarden zorgen voor onderscheidingsvermogen<sup>77</sup>.

*Wat betekent dit voor Cox & Co? Dit betekent een uitdaging voor Cox & Co. Creativiteit en betrokkenheid spelen een belangrijke rol. Hier zal rekening mee gehouden moeten worden bij de opzet van marketing- en communicatieactiviteiten. Het communiceren van klantwaarden van Cox & Co kan zorgen voor herkenning.*

- 24-uurs economie / horeca in 2015

Uit een rapport van het Horeca Branche Instituut en de Koninklijke Horeca Nederland blijkt dat er sprake is van een 24-uurs economie<sup>78</sup>. De horeca zal innovatief en creatief moeten zijn om hierop in te spelen. Ook bij de inzet van personeel. Het snelle verloop van (jong) personeel blijft een van de belangrijkste vraagstukken voor de toekomst die verbonden is met de 24-uurs economie. Efficiency en plezier staan centraal: "Een gezellig bedrijf met een leuke interactie tussen gasten en personeel heeft geen tekort aan klandizie, maar ook niet aan personeel"<sup>79</sup>.

*Wat betekent dit voor Cox & Co? De horeca zal hierop voorbereid moeten zijn omdat het vraagt om flexibiliteit. Wanneer het personeelsverloop groot blijft, zal lastig ingespeeld kunnen worden op de 24-uurs economie. Uit diverse artikelen komt naar voren dat het verloop groot is onder jong personeel. Dit is bij Cox & Co ook het geval.*

## Technologische factoren

- Mobiele technologie

De meest bekende ontwikkeling is de opkomst van mobiele technologie en mobiel internet. In 2011 waren er zes miljoen mobiele internetters van 12 - 75 jaar. In 2011 gaf 43 procent van de internetgebruikers aan online te gaan via een mobiele telefoon<sup>80</sup>. Er komen steeds meer nieuwe technologische middelen op de markt zoals telefoons met applicaties waarmee je direct de laatste aanbiedingen kunt zien en online kunt bestellen en afrekenen<sup>81</sup>.

*Wat betekent dit voor Cox & Co? Zij kan hierop inspelen aan de hand van een online strategie<sup>82</sup>. Vergelijkingssites en social media bieden kansen voor het binden van gasten en het communiceren met specifieke doelgroepen<sup>83</sup>. Cox & Co zou kunnen denken aan een mobiele applicatie waarmee een bestelling doorgegeven kan worden via een digitale menukaart. Trendwatcher Marjan van Ippel (2011) schrijft dat horecazaken de consument op de hoogte brengt van beschikbare tafels of digitale kortingsbonnen via de mobiel<sup>84</sup>. Ook kan gebruik gemaakt worden van QR codes bij acties. Zo liet Heineken consumenten bierviltjes scannen om punten te sparen<sup>85</sup>.*

<sup>73</sup> <http://nl.wikipedia.org/wiki/Beleveniseconomie>

<sup>74</sup> <http://www.managementboek.nl/boek/9789052617411/de-beleveniseconomie-joseph-pine>, (geraadpleegd op 10 april 2012).

<sup>75</sup> [http://www.sre.nl/upload/202411\\_822\\_1291108186243-Trendrapportage\\_Vrijetijdsector\\_2010.pdf](http://www.sre.nl/upload/202411_822_1291108186243-Trendrapportage_Vrijetijdsector_2010.pdf) (geraadpleegd op 10 april 2012).

<sup>76</sup> <http://www.mt.nl/12606/home/megatrends-2010.html>, (geraadpleegd op 10 april 2012).

<sup>77</sup> <http://www.nrw.nl/expertisecentrum/consumenten-beleving> (geraadpleegd op 10 april 2012).

<sup>78</sup> <http://www.tenhavecm.com/strijd-om-de-tijd/>, (geraadpleegd op 4 april 2012).

<sup>79</sup> [http://www.horecaentree.nl/upload/pdf/11353037\\_039\\_HE\\_03\\_2007.pdf](http://www.horecaentree.nl/upload/pdf/11353037_039_HE_03_2007.pdf) (geraadpleegd op 4 april 2012).

<sup>80</sup> <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-067-pb.htm>

<sup>81</sup> <http://www.dutchcowboys.nl/onderzoek/21006> (geraadpleegd op 10 april 2012)

<sup>82</sup> [http://www.horecaentree.nl/marketing/9148-60\\_procent\\_meer\\_mensen\\_koopt\\_online.html](http://www.horecaentree.nl/marketing/9148-60_procent_meer_mensen_koopt_online.html), (geraadpleegd op 3 april 2012)

<sup>83</sup> [http://www.ing.nl/Images/ING-Ondernemen-naar-2020-april2012\\_tcm7-109130.pdf](http://www.ing.nl/Images/ING-Ondernemen-naar-2020-april2012_tcm7-109130.pdf) en <http://www.proostmagazine.nl/201204125147/Laatste-nieuws/ING-zet-groeikansen-voor-horeca-op-een-rij.html> (geraadpleegd op 10 april 2012).

<sup>84</sup> <http://www.lekkerengezellig.nl/3224/food-trends-2011.html>, (geraadpleegd op 10 april 2012).

<sup>85</sup> <http://www.proostmagazine.nl/201202175034/Laatste-nieuws/QR-codes-in-de-horeca-een-overzicht.html>, (geraadpleegd op 5 april 2012).



## Ecologische factoren

- Biologisch en duurzaam

Duurzaamheid, MVO en 'groen handelen' zijn de belangrijkste ontwikkelingen op ecologisch gebied<sup>86</sup>. De horeca zou zich als duurzame branche moeten profileren. Biologisch en duurzaam zijn dan één, denk aan een biologische snackbar en vegetarisch producten<sup>87</sup>. Er is zelfs een webportaal voor 'duurzamer eten' ontwikkeld waarbij horecaondernemers laten zien wat zij doen op het gebied van duurzaamheid<sup>88</sup>. De horeca zal de komende jaren een grotere waarde gaan hechten aan de natuur: eerlijke materialen, duurzaam voedsel, vermindering van voedselverspilling<sup>89</sup> en minimale belasting van het milieu staan centraal<sup>90</sup>.

- Trends op het gebied van eten

Een belangrijke ontwikkeling is die van de gezonde, minder vette en gemakkelijke voeding (TNS NIPO)<sup>91</sup>. Trendwatchers geven aan dat 'gemak' de nieuwe voedingsindustrie zal bepalen<sup>92</sup>. Uit een rapport van de Koninklijke Horeca Nederland blijkt dat de fastservicesector zich positief ontwikkelt, en dan voornamelijk lunchrooms, koffiezaken en ijsalons. De consument zal ook in deze sector meer voor kwaliteit kiezen<sup>93</sup>. Kort samengevat zijn er volgens Rob Besseling (directeur van de zelfstandige franchiseorganisatie franchise friendly concepts) zes consumententrends in de fastservicesector<sup>94</sup>: gemak, gezondheid, genieten, goed gedrag en duurzaamheid, goedkoop en gevarieerd.

*Wat betekent dit voor Cox & Co? Voor Cox & Co zijn duurzaamheid en gezonde voeding belangrijke ontwikkelingen, met name omdat veel van de horeca die Cox & Co aanbiedt sneller wordt geassocieerd met ongezonde voeding. Cox & Co houdt zich hier momenteel al mee bezig bij de opzet van nieuwe concepten en de keuze voor leveranciers (Farm friet). Het is en blijft belangrijk voor Cox & Co om een standpunt in te nemen en dit te communiceren.*

### 4.2.2 Actorenanalyse

*Op Meubelplein Ekkersrijt zal Cox & Co te maken krijgen met verschillende actoren. Het speelveld van actoren, hun belangen en mogelijke invloeden zijn geanalyseerd. In deze paragraaf worden de belangrijkste conclusies beschreven. Voor een volledige analyse en de mindmap wordt verwezen naar bijlage 20.*

- Invloed /macht

Het ministerie van volksgezondheid, concurrenten, (potentiële) bezoekers, Ondernemers Vereniging Ekkersrijt en gemeente Son & Breugel kunnen mogelijk een bedreiging vormen. Cox & Co is min of meer afhankelijk van deze actoren. Het is daarom belangrijk om deze actoren nu en in de toekomst goed in de gaten te houden. In de mindmap (bijlage 20) is te zien dat veel pijlen wijzen naar Ondernemers Vereniging Ekkersrijt. De vereniging kan worden gezien als de centrale spil van terrein Ekkersrijt. De vereniging bestaat uit alle ondernemers op het meubelplein, zij kunnen veel invloed uitoefenen op zaken die zich afspelen op het meubelplein. Het is voor Cox & Co belangrijk om goed op de hoogte te zijn van de ontwikkelingen en waar nodig een standpunt in te nemen.

- Interessante samenwerkingspartners

Ekkersplaza, de ondernemers op het meubelplein/winkeliersvereniging, en marketingbureau Alta zijn interessante samenwerkingspartners voor Cox & Co. Zij kunnen zorgen voor bruikbare informatie en samenwerkingsacties.

<sup>86</sup> [http://www.duurzaammb.nl/duurzaam\\_ondernemen](http://www.duurzaammb.nl/duurzaam_ondernemen), (geraadpleegd op 10 april 2012)

<sup>87</sup> <http://www.missethoreca.nl/1089522/catering/catering-nieuws/SmaakVanVleesVervangersWordtSteedsBeter.htm>, (geraadpleegd op 5 april 2012)

<sup>88</sup> [http://www.horecaentree.nl/home/9188-Horecabranche\\_toont\\_duurzame\\_initiatieven.html](http://www.horecaentree.nl/home/9188-Horecabranche_toont_duurzame_initiatieven.html) (geraadpleegd op 10 april 2012)

<sup>89</sup> <http://www.missethoreca.nl/1089360/home/vakkennis/Horecavadossier2012/VideoreportagesHorecava2012/VoedselverspillingInDeHorecaLastigKarwei.htm>

<sup>90</sup> [http://www.horecaentree.nl/home/9200-'Horeca\\_gaat\\_nog\\_sterker\\_hechten\\_aan\\_natuur'.html](http://www.horecaentree.nl/home/9200-'Horeca_gaat_nog_sterker_hechten_aan_natuur'.html) (geraadpleegd op 10 april 2012).

<sup>91</sup> <http://nos.nl/artikel/207567-eten-de-trends-en-trivia.html>

<sup>92</sup> Trendrapport horeca 2010, Guidea Vlaamse kenniscentrum voor Horeca en Toerisme, 5-10-2010

<sup>93</sup> <http://www.khn.nl/documents/10156/1335917/Rem+op+horecabestedingen+in+2012.pdf>, (geraadpleegd op 10 april 2012).

<sup>94</sup> [http://www.horecaentree.nl/upload/pdf/1300697946Fastservice%20Entree\\_Zes%20trends%20fastservicesector.pdf](http://www.horecaentree.nl/upload/pdf/1300697946Fastservice%20Entree_Zes%20trends%20fastservicesector.pdf), (geraadpleegd op 11 april 2012)



## 5 | Beantwoording deelvragen

De belangrijkste bevindingen uit voorgaande hoofdstukken geven indirect antwoord op de deelvragen die zijn opgesteld. Het is lastig om alle informatie onder 1 deelvraag te scharen omdat veel antwoorden een overlap hebben of onderdeel zijn van een groter geheel. De beantwoording van de deelvragen geeft daarom een beknopt beeld van de bevindingen die zijn verkregen uit desk- en fieldresearch. Vervolgens wordt doorgepakt naar het advies.

### 1. Welke bedrijfsstrategie hanteert Cox & Co op het moment?

De huidige horecaconcepten van Cox & Co zijn voornamelijk gevestigd in drukbezochte winkelgebieden waar bekende merken zich al verhouden. Bij de start van nieuwe zaken wordt daarom goed gekeken naar de omgeving waar de zaken zich zullen bevinden. De marktgeoriënteerde benadering voert de boventoon bij Cox & Co, ook is er een sterke klantfocus. Cox & Co wil als organisatie ‘midden in de samenleving staan’, dit uit zich in partnerships en sponsoring. Het toekomstbeeld van Cox & Co is beschreven aan de hand van de volgende visie: **“Met zorg, persoonlijke aandacht en liefde voor het vak onze gasten iedere dag opnieuw verrassen, waarbij oog voor het kleinste detail op het gebied van service en kwaliteit vanzelfsprekend zijn.”** Hoe Cox & Co in wil spelen op deze toekomst wordt beschreven in de missie: **“De exploitaties van Cox & Co rendabel exploiteren waarbij gastvrijheid en aandacht, professionele dienstverlening en werken met plezier en voldoening centraal staan.”** De visie en de missie worden met name gecommuniceerd op de website, het heeft geen duidelijke rol in de bedrijfsvoering<sup>95</sup>.

### 2. Wat is de huidige positionering van Cox & Co?

Cox & Co positioneert zich met de slogan ‘Happy to serve you!’. De slogan is gebaseerd op de drie kernwaarden die voor Cox & Co belangrijk zijn: klantgericht, behulpzaam en resultaatgericht. De slogan leeft onder de medewerkers en wordt als uitgangspunten genomen bij het handelen. De kernwaarden verwoorden goed wat Cox & Co als organisatie belangrijk vindt. Om meerwaarde te creëren is het van belang dat de kernwaarden ook daadwerkelijk omarmd worden door stakeholders. Dit maakt het geloofwaardiger. Op dit moment besteedt Cox & Co veel aandacht aan het uitdragen van de slogan. Het snelle verloop van personeel kan afbreuk doen aan de goede dienstverlening naar de gast.

Cox & Co heeft een breed merkenportfolio. De organisatie bestaat uit een organisatiemerke (Cox & Co) en 18 productmerken. Er is een eenheid te zien in de keuze voor de productmerken: ze vallen allemaal onder de ‘snelle horeca’ en hebben eenzelfde prijsbeleid. Cox & Co belooft zijn gasten snelle horeca, op elk moment van de dag, voor een betaalbare prijs. Er is gekozen voor zowel franchiseconcepten als eigen concepten. Er wordt gewerkt met franchiseformules omdat deze zich bedrijfseconomisch al bewezen hebben.

### 3. Wat is de merkessentie en merkbefoete van Cox & Co en de horecaconcepten<sup>96</sup>?

Onder de merkessentie wordt ‘het hart van de organisatie’ verstaan. Als organisatie is Cox & Co klant- en marktgericht en bieden zij een constante service om gasten zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn. De merkessentie van Cox & Co kan in drie woorden omschreven worden als toegankelijk, constant en verrassend. **“Gastheerschap bij Cox & Co betekent voor onze gasten: gezellig, gegarandeerd en goed”**. Daarnaast speelt elke horecazaak in op specifieke wensen en behoeften en heeft zijn eigen befoete aan de consument. Alle horecazaken hebben één ding gemeen; ze bieden de consument op elk moment van de dag kwalitatieve horeca voor een betaalbare prijs. De consument kan bij elke zaak van Cox & Co rekenen op aandacht en professionaliteit, maar ook ‘iets’ extra’s verwachten. Cox & Co is pas blij als de klant ook blij is. Cox & Co befoete zijn gasten een goede service en behulpzaam en vriendelijk personeel, dit uit zich in de slogan ‘Happy to serve you’. Vrijwel alle horecazaken richten zich op ‘snelle horeca’. Dit alles wordt in de communicatie-uitingen goed naar voren gebracht waardoor er ook een specifiek publiek wordt aangesproken.

<sup>95</sup> <http://www.bhbmarketing.biz/bedrijfsstrategie.html>

<sup>96</sup> <http://www.hetiseral.nu/> (Geraadpleegd op 20 februari 2012)

#### **4. Wat maakt Cox & Co uniek en onderscheidend van andere horeca ondernemingen?**

Elke horecazaak heeft zijn eigen USP en een specifieke belofte aan de consument. Er kan geconcludeerd worden dat de merken in het merkenportfolio over het algemeen bij elkaar passen. Cox & Co onderscheidt zich van andere horecazaken door de veelheid aan zaken. Consumenten kunnen hierdoor profiteren van diverse acties/aanbiedingen en daarnaast eenzelfde service verwachten. Intern gezien zorgt dit voor een effectieve inzet van personeel en kennis van meerdere zaken. Ondanks dat Cox & Co naast eigen concepten ook franchiseconcepten voert, zijn ze flexibel in het opzetten van eigen acties. Het aanpassingsvermogen naar de gast is daardoor groot.

#### **5. Hoe en wat wordt gecommuniceerd naar de huidige doelgroep(en)?**

Er wordt gecommuniceerd met de doelgroep(en) via een combinatie van verschillende middelen: website(s), Intranet, posters/flyers, sponsoring, CoxPoints Card, promotievideo, nieuwsbrief, promotiefolder, persberichten, narrowcasting en social media. Cox & Co communiceert zijn acties en aanbiedingen intensief naar (potentiële) gasten. Uit gesprekken en observatie in de organisatie blijkt echter dat medewerkers op de werkvloer niet altijd voldoende op de hoogte zijn van de lopende acties en aanbiedingen. De communicatie naar gasten is daardoor niet altijd optimaal en kan afbreuk doen aan de klantgerichtheid.

#### **6. Wat zijn sterke punten en verbeterpunten in de organisatie als het gaat om communicatie en marketing?**

Het goed afgestemde merkenportfolio is een sterk punt van Cox & Co. Hierdoor kunnen doelgroepen met specifieke wensen en behoeften aangesproken worden. Door het brede merkenportfolio kan Cox & Co het organisatiemerk in combinatie met de productmerken communiceren. De productmerken onderling kunnen ook gecombineerd worden, hierdoor ontstaat herkenning en kunnen communicatie/marketingkosten bespaard worden. Een ander sterk punt is de bekendheid van de slogan onder medewerkers. Zij dragen de slogan uit door ernaar te handelen, dit zal Cox & Co moeten blijven monitoren.

Als organisatie is Cox & Co zeer actief in het aangaan van samenwerkingsverbanden met andere ondernemers en in sponsoring. Cox & Co laat hierdoor duidelijk zien wat zij als organisatie belangrijk vindt en welke maatschappelijke rol ze (willen) innemen. Dit is heel belangrijk als het organisatiemerk een grotere rol gaat spelen in de communicatie.

Er valt bij Cox & Co op het gebied van interne communicatie nog winst te behalen. Het snelle verloop van (jong) personeel is een aandachtspunt in de organisatie. Het kost niet alleen geld en tijd, het kan tevens afbreuk doen aan de klantgerichtheid en betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie. Uit gesprekken blijkt dat de promotionele activiteiten niet altijd op de juiste manier worden gecommuniceerd naar de gasten. Op basis van de overlegmomenten, observatie en de verschillende trajecten die Cox & Co heeft ingezet, kan echter worden geconcludeerd dat Cox & Co hier actief mee bezig is. Hiervoor worden verschillende externe partijen ingezet.

#### **7. Hoe is de markt te definiëren waarin Cox & Co zich met zijn horecaconcepten begeeft?**

Cox & Co zal zich met zijn horecazaken bevinden in het nieuwbouwpand op Meubelplein Ekkersrijt (deelgebied drie). Naast het meubelplein bevinden zich een groot aantal deelgebieden rondom het meubelplein waar uiteenlopende bedrijven gevestigd zijn. Medewerkers van deze deelgebieden vormen potentiële doelgroepen voor Cox & Co. Voor de afstudeeropdracht ligt echter de focus op het winkelend publiek van Meubelplein Ekkersrijt en secundair op de medewerkers van de omliggende meubelzaken. Cox & Co zal zich op Meubelplein Ekkersrijt vestigen met een ijssalon, koffiezaak, snackbar en een lunchroom.

#### **8. Hoe kan de primaire doelgroep van Cox & Co omschreven worden? Op welke andere doelgroepen kan Cox & Co zich in de nabije toekomst nog meer richten?**

Op basis van desk- en fieldresearch kan de doelgroep als volgt omschreven worden: zowel mannen, vrouwen als kinderen, veelal afkomstig uit Eindhoven of directe omgeving met een modaal tot bovenmodaal inkomen. De doelgroep is geïnteresseerd in meubels en/of elektronica. Zij zijn merk- en modebewust en hechten waarde aan

het sociale leven/gezinsleven. Het gaat om zowel funshoppers als doelgerichte shoppers die van het leven genieten en op zoek zijn naar kwaliteit, comfort en beleving. Als het gaat om horeca vinden zij de sfeer en locatie bepalend bij de keuze voor een horecazaak. Een tussenstop bij een horecazaak zien zij als een momentje om 'even op te laden' of een aankoop te overwegen. Zij vinden het belangrijk dat kwalitatief goede producten worden geboden, maar willen hier niet al te lang op wachten. De beslisser in het proces kan zowel de man als de vrouw zijn, kinderen spelen ook een belangrijke rol en hebben invloed op het beslissingsproces. Kort samengevat gaat het om stellen in de leeftijd van 25-50 jaar met of zonder kinderen. Er is met name onderzoek verricht naar de primaire doelgroep van Cox & Co. Vanuit fieldresearch is echter meerdere malen naar voren gekomen dat naast het winkelend publiek, ook de medewerkers in de meubelzaken (ambassadeurs) en de medewerkers op het bedrijventerrein potentiële doelgroepen zijn voor Cox & Co. Met name op doordeweekse dagen.

#### **9. Wat vindt de primaire doelgroep belangrijk als het gaat om horeca en hoe kunnen zij het beste aangesproken worden?**

De voorkeur gaat uit naar een lunchroom/broodjeszaak met zitgelegenheid op Meubelplein Ekkersrijt. Dit zorgt voor een rust momentje. Gezelligheid en een sfeervolle en comfortabele inrichting zijn belangrijk bij de keuze voor een horecazaak. Ook moeten de zaken netjes zijn, een ruim aanbod hebben en kwalitatief goede producten bieden. De voorkeur wordt gegeven aan zelfbediening. De consumenten waarmee gesproken is geven aan dat zij minder behoefte hebben aan een snackbar, hierbij moet rekening gehouden worden met een sociaal wenselijk antwoord. Uit observatie bij IKEA FOOD komt namelijk duidelijk naar voren dat er erg veel gerechten met friet worden afgenomen. Naast friet worden ook veel broodjes, frisdranken en koffie met gebak verkocht. Kinderen spelen een vrij grote rol in het keuzeprocess. Uit gesprekken met een aantal willekeurige gezinnen met kinderen komt naar voren dat zij speelgelegenheid zouden waarderen.

In de communicatie zal met name ingespeeld moeten worden op een emotie, daarnaast speelt de sfeer en inrichting een belangrijke rol volgens vaste klanten en potentiële consumenten op Meubelplein Ekkersrijt. Consumenten op Meubelplein Ekkersrijt geven aan dat zij het meest geïnteresseerd zullen zijn in een aanbieding voor een lunch. Uit de enquête onder vaste klanten blijkt dat een actie gericht op producten het meest aansprekend is. De consumenten waarmee gesproken is op het meubelplein geven aan dat zij niet geïnteresseerd zijn in een spaarkaart, dit heeft te maken met de lage frequentie van een bezoek aan een meubelplein. Vaste klanten van Cox & Co zien de meerwaarde van de CoxPoints kaart wel in, vooral voor het sparen van korting op producten. Op Meubelplein Ekkersrijt moet gekeken worden naar acties/aanbiedingen die direct te gebruiken zijn voor consumenten. Langdurige spaaracties zijn naar verwachting niet interessant.

#### **10. Wat vinden de huidige vaste klanten van de horecazaken, de promotionele acties en de manier waarop Cox & Co met hen communiceert?**

Vaste klanten zijn bekend met een of meerdere horecazaken van Cox & Co en weten dat deze vallen onder de holding: Cox & Co. Het Tuincafé/Intratuin wordt het meest genoemd, daarna Bufkes en Piet Friet. Gasten vinden locatie, sfeer en de producten de belangrijkste redenen bij de keuze van een horecagelegenheid. Bij mannen zijn de sfeer, prijs/kwaliteit verhouding en de producten het meest van belang, bij vrouwen zijn dit de locatie, de producten en de sfeer.

De CoxPoints Card is een belangrijk middel voor klantbinding. De huidige vaste klanten zien de meerwaarde in van de CoxPoints Card en zijn hier vooral in geïnteresseerd omdat zij korting kunnen sparen. Uit de enquête onder vaste klanten blijkt dat het personeel in de horecazaken de gast beïnvloed bij de aanschaf van een CoxPoints Card. Over het algemeen zijn vaste klanten zeer tevreden over de promotionele acties van Cox & Co en maken zij wel eens gebruik van deze acties. Zij vinden dat ze goed op de hoogte worden gehouden van de acties en vinden deze duidelijk en aantrekkelijk. Het liefst willen ze geïnformeerd worden per mail. Acties waarin de producten voorkomen worden eerder herkend dan acties die geen directe associatie hebben met horeca. Een

duidelijk, eenduidige en langdurige communicatie van acties is belangrijk voor herkenning. Een actie is echter niet de doorslaggevende factor om een horecazaak te kiezen.

#### **11. Hoe positioneren andere horecazaken (op het meubelplein) zich en hoe verhouden zij zich tot Cox & Co?**

IKEA FOOD en Burger King zijn de twee grote aanbieders op het meubelplein die zich primair richten op het winkelend publiek. Er komt duidelijk naar voren dat beiden aanbieders een ander aanbod hebben dan Cox & Co. IKEA FOOD positioneert zich met de slogan: “If you like Swedish design, you’ll love the food”. IKEA FOOD is volledig afgestemd op het aanbod van de IKEA: Zweeds, goedkoop, merkloos, zelfbediening en vrij massaal. De Burger King positioneert zich door de nadruk te leggen op de producteigenschappen en het voordeel voor de consument. Dit wordt gecommuniceerd middels de slogan: “Taste is king”. Zowel IKEA FOOD als Burger King maken in de communicatie veel gebruik van foto’s van het eten. Dit is niet direct sfeerverhogend. Hier kan Cox & Co het verschil maken in zijn communicatie. Uit de analyse kan geconcludeerd worden dat deze ‘horecazaken’ een bedreiging kunnen vormen voor Cox & Co. IKEA is een belangrijke publiekstrekker op het meubelplein. Het gevaar bestaat dat consumenten specifiek voor de IKEA komen en hier een hapje gaan eten.

#### **12. Welke rol speelt samenwerking in de promotie op Meubelplein Ekkersrijt voor Cox & Co?**

Samenwerking is een kans voor Cox & Co omdat zij zich in een volledige nieuwe omgeving zullen bevinden. De ondernemers op het meubelplein en marketingbureau Alta zijn interessante samenwerkingspartners. Uit gesprekken met de voorzitter van Ondernemersvereniging Ekkersrijt, Alta en Ekkersplaza komt naar voren dat de meubelzaken zeer open staan voor horeca in het nieuwbouwpand. Zij zien de horeca als een extra service voor de klanten. Daarnaast fungeren de medewerkers in de meubelzaken als ambassadeurs voor Cox & Co, zij zullen consumenten eventueel adviseren om naar Cox & Co te gaan.

#### **13. Welke (f)actoren zijn van invloed op de horecabranche? Wat betekent dit voor Cox & Co?**

Uit cijfers van onderzoeksbureau Foodstep blijkt dat consumenten in de fastservicesector het meeste geld uitgeven aan lunch en avondeten. Uit eigen onderzoek kwam tevens naar voren dat er behoefte is aan een lunchroom. De inwoners van de gemeente Eindhoven en Son & Breugel staan beiden in de top 10 van gemeenten met een sterke economie. Dit houdt in dat een groot deel van het publiek meer dan gemiddeld te besteden heeft. Ook blijkt uit onderzoek van het CBS dat de grootste groep inwoners van Eindhoven en Son & Breugel bestaat uit 30-49 jarigen. Uit onderzoeken (ING) komt naar voren dat de horeca zich in de toekomst moet richten op de oudere, meer uitgevende doelgroep (vergrijzing) en alleenstaanden. Cox & Co zal consumenten moeten blijven monitoren omdat er mogelijk een verschuiving kan plaatsvinden in de toekomst.

Uit onderzoek van ING komt naar voren dat sprake is van ‘Woonboulevard 2.0’, dit betekent dat creativiteit, beleving en samenwerking steeds belangrijker worden. Niet alleen de meubelzaken, ook Cox & Co zal moeten meegaan in deze verschuiving. De consument wil emotioneel, fysiek en spiritueel betrokken zijn bij een gebeurtenis. Consumenten oriënteren zich bij de aankoop van meubels steeds vaker via internet. Dit is indirect een bedreiging voor Cox & Co omdat de frequentie van een bezoek aan een meubelboulevard naar verwachting minder wordt. De opkomst van internet en mobiele technologie biedt ook kansen. Denk aan het bestellen en afrekenen via een mobiel, communiceren van beschikbare tafels of de inzet van digitale kortingsbonnen.

Het snelle verloop van personeel blijft een essentieel vraagstuk voor de toekomst: efficiency en plezier staan centraal: *“Een gezellig bedrijf met een leuke interactie tussen gasten en personeel heeft geen tekort aan klandizie, maar ook niet aan personeel”*. Dit zal voor Cox & Co op het meubelplein tevens een aandachtspunt zijn. Het personeel is het ‘visitekaartje’ van het bedrijf.

Je hoort en ziet het overal: duurzaamheid, MVO en biologische producten. Zeker in de horeca zijn dit ontwikkelen waar iets mee gedaan moet worden. Dit kan door als organisatie een visie te hebben over dit soort onderwerpen en hier in de werkzaamheden op in te spelen. Daarnaast is gezonde, minder vette en vooral gemakkelijke voeding in opkomst.

#### **14. Wat bieden horecazaken op andere meubelpleinen aan en hoe communiceren zij met de doelgroep?**

Er is een bezoek gebracht aan Woonmall Alexandrium in Rotterdam. Het valt op dat er erg veel stellen met en zonder kinderen aanwezig zijn. Elke horecazaak in de Woonmall heeft zitgelegenheid en biedt kwalitatief goede, maar snelle horeca. De sfeer en inrichting zorgen ervoor dat de zaken opvallen, het ziet er allemaal zeer modern, netjes en toegankelijk uit. Er is sprake van een Surinaamse broodjeszaak, lunchroom, ijssalon en een Aziatisch restaurant. In de Woonmall worden leuke gezamenlijke acties opgezet die zorgen voor traffic naar dit deel van het shoppingcenter. Het valt op dat er weinig sprake is van acties en aanbiedingen van de horecazaken zelf. Er wordt gecommuniceerd via krijt- en stoepborden, reclamebeeldschermen, menubordjes en via de website van Woonmall Alexandrium. Geen enkele zaak communiceert een duidelijke slogan.



## 6 | Confrontatiematrix

Vanuit de interne en externe analyse zijn verschillende sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen naar voren gekomen. In bijlage 21 is de SWOT weergegeven. In deze paragraaf worden de belangrijkste punten uit de SWOT gebruikt voor de confrontatiematrix: door sterkten en zwakten te koppelen aan kansen en bedreigingen in de markt, ontstaan strategische aandachtspunten. Deze punten worden vervolgens meegenomen in hoofdstuk 7 'Aanbevelingen'.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Extern / Intern <span style="float: right;">→</span><br><br><span style="display: inline-block; width: 10px; height: 100px; border-left: 1px solid black; margin-right: 5px;"></span> <span style="display: inline-block; width: 0; height: 0; border-left: 5px solid transparent; border-right: 5px solid transparent; border-bottom: 10px solid black; margin-left: 5px;"></span> | <b>Sterke punten</b><br>S1. Veelheid van zaken onder één holding die specifieke doelgroepen kunnen aanspreken.<br>S2. Jarenlange ervaring in de horecabranche wat zich uit in een sterke klantfocus (klantgerichtheid)<br>S3. Een goede prijs/kwaliteit verhouding die geldt voor alle productmerken (eenduidig prijsbeleid). | <b>Zwakke punten</b><br>Z1. De organisatie- en productmerken van Cox & Co hebben geen passieve of actieve naamsbekendheid op het meubelplein (regio Noord-Brabant).<br>Z2. Geen duidelijke toekomstvisie en aanpak beschreven in de visie en missie.<br>Z3. Snelle verloop van (jong) personeel in de horecazaken.<br>Z4. Afstand tussen horecazaken/hoofdkantoor Roermond en de horecazaken in Eindhoven. |
| <b>Kansen</b><br>K1. Sterke behoefte aan retailondersteunende horeca op het meubelplein, met name een lunchroom.<br>K2. Ontwikkelingen in de horecabranche: gemak, genieten, gezond, goedkoop en gevarieerd eten.<br>K3. Een breed en divers publiek op het meubelplein.<br>K4. Grootse opening van het meubelplein.                                                                | <b>Uitbuiten / Groeien</b><br><br>S1, S2 & K1 en K3<br>De start van een aantal horecazaken, met name een lunchroom, op het meubelplein is een slimme keuze gezien de behoeften in de markt en de ervaringen van Cox & Co.                                                                                                     | <b>Verbeteren / Ombuigen tot sterke punten</b><br><br>K2, K4 & Z1, Z2<br>Door een duidelijke positionering van het organisatiemerk en de productmerken is Cox & Co sterker op Meubelplein Ekkersrijt. Er kan zo beter ingespeeld worden op de behoeften in de markt. De opening van het meubelplein is een belangrijk moment voor Cox & Co om zich te profileren.                                          |
| <b>Bedreigingen</b><br>B 1   Economische crisis: de omzet van woonwinkels blijft dalen (onderzoek ING), een beperkte koopkracht en laag vertrouwen van de consument.<br>B 2   De consument is veeleisender en kritischer dan ooit.<br>B 3   Veranderende wensen en behoeften van consumenten.<br>B 4   Grote en machtige concurrenten op het meubelplein: IKEA FOOD en Burger King. | <b>Verdedigen / Concurren met sterktes</b><br><br>S1, S2 & B3, B4<br>Monitoren van klant- en consumentenbehoeften om adequaat in te kunnen spelen op de veranderende consumentenbehoeften en het aanbod van concurrerende horecazaken.                                                                                        | <b>Vermijden of terugtrekken / samenwerking zoeken</b><br><br>Z1 & B1, B4<br>Samenwerking aangaan met de meubelzaken in het nieuwbouwpand.<br><br>Z3, Z4 & B2, B4<br>Onderzoek en advies voor interne communicatie: extern advies inwinnen.                                                                                                                                                                |





## 7 | Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden strategische aanbevelingen gegeven. Deze aanbevelingen geven antwoord op de centrale vraag: *Hoe kan Cox & Co met behulp van een effectieve (marketing)communicatiestrategie zijn horeca op Meubelplein Ekkersrijt promoten, wat moet bijdragen aan een succesvolle bedrijfsvoering?*

De marketingcommunicatiestrategie bestaat uit een aantal onderdelen. Als eerste worden een aantal algemene richtlijnen geschetst die van belang zijn voor de marketingcommunicatiestrategie. Daarna volgt de marketingcommunicatiedoelgroep en doelstellingen, de positionering, creatieve richtlijnen en een passende middelenmix. Dit alles geeft in grote lijnen aan langs welke weg Cox & Co zijn doelen kan bereiken en waarom.

### 7.1 Richtlijnen voor de strategie

#### 7.1.1 Organisatiemerk meer centraal

Uit de interne analyse kwam naar voren dat Cox & Co momenteel zowel het organisatiemerk als de productmerken in de markt voert. Op dit moment heeft het organisatiemerk een lagere merkmeerwaarde dan de productmerken. Er is sprake van een corporate endorsement strategie waarbij Cox & Co fungeert als ‘the parent behind the brand’<sup>97</sup>. Het doel van deze opzet is duidelijk maken aan de consument welke merken door Cox & Co worden geëxploiteerd. Cox & Co is voor de doelgroep op het meubelplein vrijwel onbekend. Een advies aan Cox & Co is daarom om het organisatiemerk wat meer naar voren te schuiven en aan te geven waar Cox & Co zich als organisatie onderscheidt. Vanuit de theorie kan worden afgeleid dat het organisatiemerk één basisgedachte communiceert die geldt voor alle productmerken. Internal Branding 2.0: *“Merken kunnen zich op verschillende delen van de markt richten of een andere propositie hebben. Maar als ze door 1 bedrijf worden gevoerd, ligt er vaak wel 1 basisgedachte aan ten grondslag. Die grondgedachte kan impliciet of expliciet worden gemaakt als het overkoepelende corporate of organisatiemerk actief naar buiten treedt”*<sup>98</sup>.

Dit zorgt voor eenheid en duidelijkheid, zowel intern als extern. Het organisatiemerk draagt zo als het ware de ambitie van het bedrijf uit. De productmerken laten vervolgens zien hoe de ambitie gerealiseerd kan worden. Elke horecazaak heeft zijn eigen propositie (belofte) die past in de basisgedachte van de organisatie.

#### 7.1.2 Customer Intimacy

Op pagina 19 van de interne analyse is beschreven dat Cox & Co werkt vanuit de strategie ‘Customer Intimacy’. Dit betekent dat Cox & Co zijn producten en diensten aanpast aan de wensen en behoeften van de gasten.

Ik adviseer Cox & Co om deze strategie op Meubelplein Ekkersrijt te hanteren. Niet alleen in de bedrijfsvoering, maar ook in de marketingcommunicatie staat de gast centraal. Er moet ingespeeld worden op wensen en behoeften die vanuit onderzoek naar voren zijn gekomen: beleving en snelle, verantwoorde bereiding van producten en variatie in het aanbod. Ook is kwaliteit een belangrijke pijler. Niet alleen in de communicatie, ook in het aanbod kan hier op ingespeeld worden, denk aan ‘luze broodjes’. Dit is mogelijk met de gekozen horeconcepten, en dan met name een lunchroom waarbij versheid van producten centraal staat. Marketingcommunicatie moet er aan bijdragen dat de gast op de juiste manier wordt aangesproken.

#### 7.1.3 Monitoren van consumentenbehoeften

Cox & Co is afhankelijk van de bezoekersstromen van Meubelplein Ekkersrijt. Het starten van nieuwe horecazaken in een onbekende markt is een risico. Het voordeel voor Cox & Co is dat zij het alleenrecht hebben om horeca te voeren in het nieuwbouwpand en dat zij veel ervaring hebben met consumentenbehoeften. Ondanks dat Cox & Co te maken heeft met een nieuw publiek, kan ook veel worden ‘afgekeken’ bij huidige locaties. Toch blijft het essentieel voor de strategie om de wensen en behoeften van doelgroepen te monitoren en hier op een juiste en vooral creatieve manier op in te spelen. Uit deskresearch blijkt namelijk dat

<sup>97</sup> Riezebos R, (2002), Merkenmanagement, theorie en toepassing van het ontwikkelen, beheren en beschermen van merken en merkenportfolio's, 2<sup>e</sup> druk, Wolters-Noordhoff Groningen. P 282

<sup>98</sup> Beers, van, L, Nedelski, G. (2011), Internal Branding 2.0, eerste druk, Kluwer, Deventer, p 152/153

consumentenbehoeften snel kunnen veranderen. Cox & Co kan wensen en behoeften van gasten inventariseren door in gesprek te gaan en blijven met de doelgroep(en), een moderne methode hiervoor is de klantsafari<sup>99</sup>. Bij een klantsafari gaan medewerkers van een organisatie naar de locaties waar consumenten te vinden zijn. Medewerkers zien de gast zo zelf in actie. Er kan op deze manier achterhaald worden hoe de gast denkt, welke keuzes hij maakt en waarom. Hier kan met communicatie op ingespeeld worden. Monitoren is een steeds terugkerend proces omdat de omgeving continu aan veranderingen onderhevig is.

#### **7.1.4 Samenwerking omliggende (meubel)zaken**

Ik adviseer Cox & Co om samenwerkingsverbanden aan te gaan met de omliggende (meubel)zaken, zij dragen voor een deel bij aan het succes van Cox & Co. Medewerkers in de meubelzaken zijn niet de primaire doelgroep, maar er kan (voornamelijk in de beginfase) ingespeeld worden op deze doelgroep door speciale menu's aan te bieden met korting. Wanneer medewerkers in de meubelzaken enthousiast zijn over de horeca van Cox & Co, dan fungeren zij als het ware als 'ambassadeurs'. Dit draagt bij aan de reputatie. Een tegenprestatie zou kunnen zijn dat Cox & Co reclame verspreidt via deze winkels.

## **7.2 Marketingcommunicatiestrategie Cox & Co**

### **7.2.1 Marketingcommunicatiedoelgroep**

*Vanuit onderzoek zijn doelgroepkenmerken vastgesteld. De gevonden kenmerken zijn uitgebreid aan bod gekomen op pagina 25. Onderstaand wordt de marketingcommunicatiedoelgroep beschreven<sup>100</sup>.*

Stellen met of zonder kinderen in de leeftijd van 25-50 jaar, woonachtig in Eindhoven of omgeving. De doelgroep hecht waarde aan het sociale leven/gezinsleven. Zij zijn tussen het winkelen door op zoek naar kwalitatief goede, maar snelle horeca met een gevarieerd aanbod. Een horecabezoek wordt gezien als 'een moment om even op te laden'. Zij vinden het belangrijk dat de horecazaken netjes, sfeervol, comfortabel en toegankelijk zijn. De voorkeur wordt gegeven aan zelfbediening.

### **7.2.2 Marketingcommunicatiedoelstellingen**

Marketingdoelstellingen

- Het uitbreiden van het marktaandeel en het vergroten van de totaal omzet van Cox & Co door de start van nieuwe horecazaken.
- Het uitbreiden van het aantal verkooppunten.

Marketingcommunicatiedoelstellingen<sup>101</sup>

In samenspraak met de opdrachtgever zijn doelstellingen opgesteld. De doelstellingen worden geformuleerd op basis van kennis, houding en gedrag. Omdat de frequentie van het bezoek aan een meubelplein relatief laag is, is het vooral belangrijk dat consumenten bij de eerste aanblik van Cox & Co overgehaald worden om een bezoek te brengen aan de horecazaken. Verder is het van belang dat herhalingsbezoeken gestimuleerd worden. Om dit te bereiken is het van belang dat:

- Er wordt ingespeeld op een categoriebehoefte<sup>102</sup> met als doel duidelijk maken welke voordelen het product heeft. Er kan ingespeeld worden op een manifeste behoefte of een latente behoefte.
- Creëren van een passieve of geholpen merkbekendheid is voldoende.

<sup>99</sup> <http://www.brandfuel.nl/brandfuel-navigator/klant-safari> (geraadpleegd op 12 maart 2012)

<sup>100</sup> De marketingcommunicatiedoelgroep is de groep tot wie Cox & Co zich moet gaan richten met haar communicatie uitingen. (Floor & van Raaij, 2002).

<sup>101</sup> Bij het opstellen van de doelstellingen is rekening gehouden met een aantal variabelen: Uit een artikel van het ED blijkt dat er ongeveer 1,2 miljoen bezoekers per jaar een bezoek brengt aan het meubelplein (2011). Verder blijkt uit cijfers van het CBS dat 694.542 personen uit Noord Brabant vallen in de leeftijd van de gekozen doelgroep (30- 49 jaar).

<sup>102</sup> Dit is de primaire vraag en behoefte bij de consument aan een productcategorie en niet noodzakelijk aan een bepaald merk. (Floor & van Raaij, 2002).

- Het creëren van merkkennis <sup>103</sup>, wat samen met de ervaring moet leiden tot een positieve houding ten opzichte van de merken.

### **Kennis, houding en gedrag**

Kennis | Een jaar na de start van de horecazaken moet marketingcommunicatie ervoor gezorgd hebben dat de passieve merkbekendheid van 0 naar 20% is gegaan bij de doelgroep.

Kennis | Een jaar na de start van de horecazaken moet marketingcommunicatie ervoor gezorgd hebben dat 10% van de doelgroep weet dat Cox & Co op Meubelplein Ekkersrijt gevestigd is

Kennis | Een jaar na de start van de horecazaken moet marketingcommunicatie ervoor gezorgd hebben dat 20% van de doelgroep weet dat Cox & Co gevarieerde horeca aanbiedt met een goede prijs- kwaliteitsverhouding.

Houding | Een jaar na de start van de horecazaken moet marketingcommunicatie eraan bijgedragen hebben dat 80% van de doelgroep die Cox & Co bezocht hebben, positief is over de horeca die wordt aangeboden.

Gedrag | Een jaar na de start van de horecazaken moet marketingcommunicatie eraan bijgedragen hebben dat 70% van de doelgroep die al eens bij Cox & Co op het meubelplein is geweest, een herhalingsbezoek brengt aan een van de zaken.

### **7.2.3 Positionering<sup>104</sup>**

*De keuze voor de positionering hangt af van de eerder genoemde marketingcommunicatiedoelgroep en doelstellingen. Met een goede, eenduidige positionering kan Cox & Co zich onderscheiden van andere aanbieders door te communiceren waar Cox & Co als overkoepelende holding voor staat. Het is van belang om één basisgedachte impliciet of expliciet te communiceren die in principe geldt voor alle horecazaken.*

### **Transformationele positionering**

Er is gekozen voor een transformationele positionering<sup>105</sup>, dit wordt ook wel imago- of levensstijlpositionering genoemd. Hierbij worden de voordelen van een merk gekoppeld aan de waarden of levensstijl van de consument. Deze positionering kan als uitgangspunt genomen worden voor de communicatie-uitingen van alle horecazaken. Uiteraard heeft elke horecazaak vervolgens zijn eigen belofte en onderscheidend voordeel. Consumenten moeten weten wat het voordeel is als zij gebruik maken van de producten/diensten van Cox & Co. Uit fieldresearch komt naar voren dat de doelgroep de voorkeur geeft aan kwaliteit boven prijs, hier moet in de marketingcommunicatie rekening mee gehouden worden. Ook moeten de waarden: genieten, gemak en gezelligheid benadrukt worden. Dit alles onderstreept tevens de strategie die Alta voor ogen heeft voor Meubelplein Ekkersrijt: ‘Het Brabants gevoel’.

### **XYZ model**

Aan de hand van het XYZ model (Rossiter & Percy) wordt invulling gegeven aan de positionering. Deze invulling is gebaseerd op de interne en externe analyse en de huidige kernwaarden van Cox & Co. Het XYZ model van Rossiter en Percy is een veelgebruikt model om de positionering te bepalen van een organisatie. Drie onderdelen moeten volgens dit model in een positionering aan bod komen:

*“Positioning says what the brand is (X), who it's for (Y), and what it offers (Z)”*

X = Wat is het product?

Cox & Co is een organisatie in de fastservicesector die horeca biedt.

<sup>103</sup> Merkkennis wil zeggen kennis van eigenschappen, mogelijkheden, gevolgen en voordelen van het merk. Merkkennis is nodig voor de consument om het merk te kunnen koppelen aan de eigen domeinspecifieke, instrumentele en eindwaarden, behoeften en gebruikssituaties. (Floor & van Raaij, 2002).

<sup>104</sup> Met een positionering kan een onderscheidende positie van het merk in het brein van de consument verworven worden (Rik Riezebos, 2002). Bij positioneren staan de begrippen differentiatie en relevantie (voor de doelgroep) centraal <sup>104</sup>.

<sup>105</sup> Deze positioneringsstrategie wordt vaak gebruikt voor producten en merken die je voor je plezier gebruikt, zoals frisdrank, of producten die homogeen zijn in de ogen van de consument, <http://zakelijk.infonu.nl/marketing/88065-marketingcommunicatiestrategie.html>, geraadpleegd op 10 mei 2012

Y = Wie is de doelgroep?

Stellen met of zonder kinderen in de leeftijd van 25-50 jaar, woonachtig in Eindhoven of omgeving die op zoek zijn naar horeca tijdens een bezoek aan Meubelplein Ekkersrijt.

Z = Wat zijn de voordelen/Benefits?

Cox & Co biedt een gevarieerd aanbod aan horeca, in een sfeervolle en toegankelijke omgeving met een eenduidige (snelle) service.

### Eindwaarden

Genieten van eenvoudige dingen in het leven, comfortabel leven.

### Propositie

De corporate positionering moet vertaald worden in een heldere propositie. Dit is de boodschap die Cox & Co als organisatie wil overbrengen naar de doelgroep. De propositie wordt vanuit het oogpunt van de consument, en niet vanuit de organisatie, opgesteld.

Bij alle horecazaken van Cox & Co staat de gast centraal. Dit zorgt ervoor dat gasten zich welkom voelen en vrolijk naar buiten gaan. Een bezoek aan een horecazaak van Cox & Co betekent een eenvoudig genietmomentje, dat zorgt voor een brede glimlach. Het gevarieerde aanbod maakt dat er voor elke gast een persoonlijk genietmomentje is.

### 7.2.4 Creatieve richtlijnen

Aan de hand van een propositie kunnen creatieve richtlijnen worden opgesteld. Deze richtlijnen zullen in de communicatie uitingen in acht genomen moeten worden. Voordat wordt bepaald met welke middelen het merk onder de aandacht gebracht wordt, is het van belang om vast te stellen met wat voor type merk(en) we te maken hebben. Hiervoor wordt het communicatiegrid gebruikt.

Aan de hand van dit model kan worden vastgesteld dat de merken van Cox & Co voor de consument een lage betrokkenheid en positieve aankoopmotivatie betreffen. Bij dit soort merken moet in de communicatie de nadruk gelegd worden op unieke en authentieke emoties. Riezebos en van der Grinten: “communicatie moet een ‘feel-good’-lading hebben”<sup>106</sup>. De beschreven propositie moet ‘genieten’ en ‘gemak’ uitstralen. Dit kan het beste benadrukt worden met sfeerbeelden van consumenten die gebruik maken van de horeca bij Cox & Co.



### 7.2.5 Middelenmix

De middelen die onderstaand beschreven worden zijn met name gericht op de doelgroep die daadwerkelijk op het meubelplein aanwezig is. Uit de analyse is naar voren gekomen dat marketingbureau Alta de communicatie activiteiten verzorgd voor het meubelplein, denk aan het groot aantal advertenties in diverse dagbladen.

#### ▪ Huisstijl

Een groot deel van de huisstijlelementen van Cox & Co zijn al bepaald en kunnen doorgevoerd worden op Meubelplein Ekkersrijt. Het is van belang dat de huidige huisstijl ook op Ekkersrijt consistent wordt doorgevoerd. Denk aan het kleurgebruik, typografie, logo en de slogan (zie pagina 18 van de interne analyse). Ik adviseer om een aantal essentiële nuances aan te brengen omdat Cox & Co op Meubelplein Ekkersrijt te maken krijgt met een andere doelgroep. Het is op Meubelplein Ekkersrijt van belang dat de propositie die is beschreven goed tot uiting wordt gebracht. Mede omdat men in de regio Brabant naar verwachting nog

<sup>106</sup> Riezebos R., Grinten J. van der, (2008). Positioneren, Stappenplan voor een scherpe positionering. Amsterdam: Boom (p. 176).

geheel onbekend is met Cox & Co. Een ander aandachtspunt in de communicatie-uitingen is het beeldgebruik. Wanneer specifieke acties gecommuniceerd worden, is het van belang dat de producten getoond worden. Daarnaast adviseer ik Cox & Co om gebruik te maken van sfeerbeelden en om richtlijnen te stellen waaraan foto's moeten voldoen. Uit het communicatiegrid is naar voren gekomen dat reclame voor dit soort producten een 'feel good lading' moet hebben. De tone of voice moet klantvriendelijk, wervend, vlot, maar wel simpel en duidelijk zijn. De doelgroep mag informeel aangesproken worden (met 'jij of je').

- Vermelding van Cox & Co op de website van Meubelplein Ekkersrijt.

Alle zaken die gevestigd zijn op het meubelplein worden op de algemene website van Meubelplein Ekkersrijt weergegeven met een logo. Cox & Co zal op een zodanige manier op de homepage vermeld moeten worden dat de consument direct kan zien dat het om horeca gaat. Ik adviseer Cox & Co om de propositie als leidraad te nemen. Zo weten gasten wat zij bij alle zaken van Cox & Co kunnen verwachten. Vervolgens kunnen de horecazaken met een korte uitleg vermeld worden. Als laatste is het van belang dat er een link is naar de eigen website van Cox & Co.

- Spanborden bij ingang van het nieuwbouwpand en parkeerdek

Consumenten zullen bij aankomst als eerste een parkeerplek zoeken. Het parkeerdek op het nieuwbouwpand is daarom een perfecte locatie om reclame te maken voor Cox & Co en de gevestigde zaken. Door dit samen te communiceren laat Cox & Co de klant zien dat er 'voor ieder wat wils' is. De propositie kan als uitgangspunt genomen worden. Ik adviseer om tevens gebruik te maken van sfeerbeelden van de horecazaken. Per horecazaak kunnen daarnaast op A3 of B1 posters specifieke acties gecommuniceerd worden. Uit de enquête onder vaste klanten blijkt dat posters een effectief middel zijn om de doelgroep te bereiken met acties.

- Facebook meubelplein

Marketingbureau Alta beheert een Facebook account van Meubelplein Ekkersrijt. Momenteel staat deze pagina in teken van de verbouwing. Als het meubelplein straks heropent is, zal hier een andere invulling aan gegeven worden. In samenspraak met Alta, moet Cox & Co onder de aandacht gebracht worden op deze Facebook pagina. Het meubelplein is bekend onder consumenten, via deze weg worden consumenten ook bekend met Cox & Co. De propositie van Cox & Co als holding moet duidelijk naar voren komen, met daarbij de diverse horecazaken die gevestigd zijn op het meubelplein.

- Windmasters in het nieuwbouwpand

Het is belangrijk dat Cox & Co op strategische punten specifieke acties van de horecazaken laat terugkomen in het nieuwbouwpand. Herhaling heeft een versterkend effect. Op de uitingen kan vermeld worden: 'Afstand vanaf hier tot Cox & Co is 100 meter' of 'Over 100 meter kunt u genieten van een heerlijke kop koffie'.

- Kinderacties

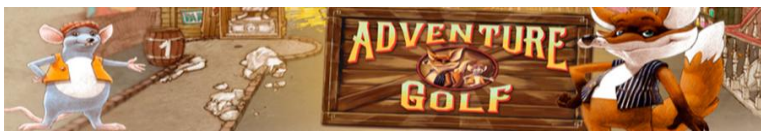
Uit desk- fieldresearch komt naar voren dat gezinnen met kinderen een belangrijk doelgroep vormen voor Cox & Co. Het betrekken van kinderen bij het proces is een manier om de doelgroep over te halen tot een aankoop. Uit onderzoek van het EURIB (2009) blijkt dat kinderen meer invloed hebben op het aankoopgedrag dan ouders zelf denken<sup>107</sup>. Cox & Co kan dit proces versterken door een leuke actie in te zetten waarbij kinderen een klein speelgoedartikel krijgen bij een kindermenu. Dit kan ouders en kinderen beïnvloeden om naar Cox & Co te komen. Denk aan de succesvolle actie van Albert Heijn met zijn mini's<sup>108</sup>. Het hoeft niet groot of duur te zijn, kinderen vinden het simpelweg leuk om iets te krijgen. Denk aan de poppen die bij Adventure Golf<sup>109</sup> gebruikt worden (vos en muis). Ik adviseer Cox & Co om deze 'poppetjes' als sleutelhanger weg te geven.



<sup>107</sup> [http://www.eurib.org/fileadmin/user\\_upload/Documenten/PDF/Consumentengedrag/p\\_-\\_Kleine\\_ogen\\_dwingen.pdf](http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Consumentengedrag/p_-_Kleine_ogen_dwingen.pdf), geraadpleegd op 15 mei 2012

<sup>108</sup> <http://www.marketingman.nl/i/ah-mini-spaaractie-2>, geraadpleegd op 16 mei 2012





IKEA speelt goed in op kinderen door middel van ijsmachines waar zij zelf een ijsje kunnen maken, speelhoeken en diverse acties zoals een fotoshoot voor ‘prinsessen’ en ‘ridders’. Tijdens het bezoek aan Woonmall Alexandrium was ook te zien dat zij inspelen op kinderen door middel van een cupcake workshop. Bij de opening of tijdens piekdagen adviseer ik Cox & Co om leuke acties te bedenken waar kinderen bij betrokken worden. Dit kan in samenwerking met andere meubelzaken.



#### ▪ CoxPoints Card

Cox & Co zal er goed over na moeten denken of zij de CoxPoints Card moet inzetten op Meubelplein Ekkersrijt. De frequentie van een bezoek aan een meubelplein is relatief laag waardoor het minder aantrekkelijk is voor consumenten. Uit gesprekken met de doelgroep op Meubelplein Ekkersrijt komt dit ook naar voren<sup>110</sup>. Mocht Cox & Co er toch voor kiezen om de CoxPoints Card in te zetten, dan adviseer ik om de kaart gratis weg te geven en het voordeel van de kaart te benadrukken als het gaat om korting die zij krijgen op producten. Uit de enquête (bijlage 27) onder vaste klanten van Cox & Co blijkt dat er weinig gebruik wordt gemaakt van aanbiedingen bij partners. Hier speelt de keuze voor een partner een belangrijke rol. Cox & Co moet zich steeds verplaatsen in de interesses van de consument en nadenken over het voordeel voor de kaarthouder. De CoxPoints Card is naar verwachting interessanter voor de medewerkers van de meubelzaken. Er kan op deze manier binding gecreëerd worden met deze secundaire doelgroep.

#### ▪ Winkelcommunicatie

Uit gesprekken met bezoekers op het meubelplein en de enquête onder vaste klanten is naar voren gekomen dat de sfeer een belangrijke factor is bij de keuze voor een horecazaak. Uit deskresearch blijkt dat de winkelinrichting, verpakkingen en het personeel ook een zeer belangrijke factor spelen<sup>111</sup>. In de horekazaken zijn diverse mogelijkheden om invloed uit te oefenen op het koopgedrag en de merkkeuze van een gast. Denk daarbij aan de productpresentatie en displays. Cox & Co kan hier op de volgende manier invulling aan geven:

- Een grote display buiten het pand zodat direct opvalt dat Cox & Co horeca aanbiedt.
- Aankleding van het interieur met sfeerposters die het gebruik van de diverse horeca laten zien. Deze sfeerposters moeten ‘genieten’ en ‘gemak’ uitstralen.
- Ik adviseer Cox & Co om reclamebeeldschermen in te zetten om Cox & Co als holding onder de aandacht te brengen. Hierbij kan getoond worden dat Cox & Co zaken heeft in Roermond, dit geeft de consument een stukje vertrouwen. Eventueel zou ‘een dagje Roermond’ gepromoot kunnen worden. Naast communicatie over Cox & Co als organisatie, kunnen specifieke aanbiedingen gecommuniceerd worden. Het is daarbij belangrijk dat deze aanbiedingen ook daadwerkelijk te krijgen zijn.

<sup>109</sup> Adventure golf is een indoor midgetbaan die onlangs is geopend in het Roercenter in Roermond, Adventure Golf is onderdeel van Cox & Co.

<sup>110</sup> Deze conclusie is gebaseerd op interviews met elf personen

<sup>111</sup> <http://www.communicatie-centrum.nl/marketingcommunicatie.html>, geraadpleegd op 10 mei 2012.

- Duidelijk communiceren dat er bij Cox & Co sprake is van zelfbediening.

## Sales promotion

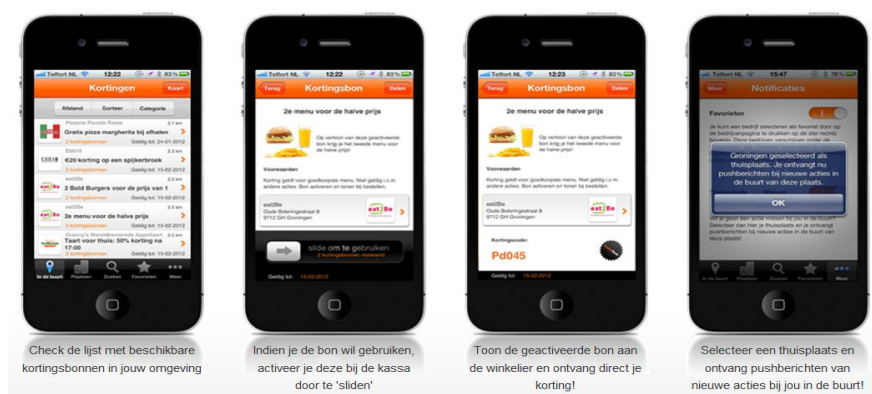
De belangrijkste doelstelling van retailreclame is de doelgroep bewegen om naar de zaken van Cox & Co te komen. Acties die bedacht worden om de verkoop te stimuleren moeten niet ingewikkeld zijn. Met weinig uitleg moet de consument direct het voordeel van de actie zien. Het gaat om een effect op zeer korte termijn: als u vandaag koopt, dan hebt u voordeel.

### ▪ SuperDeals

Uit de enquête onder vaste klanten komt naar voren dat het luxe ontbijt en de SuperDeals worden herkend. Zij zijn vooral bekend geraakt met deze acties via de digitale nieuwsbrief en via posters. Beide acties kunnen door consumenten direct worden gebruikt. Ik adviseer Cox & Co daarom om de SuperDeals (zie bijlage 27, pagina 107) ook in te zetten op Meubelplein Ekkersrijt. De SuperDeals zouden verspreid kunnen worden via 'folderbakken' of een flyerteam. Daarnaast adviseer ik Cox & Co om de samenwerking op te zoeken met de meubelzaken en de SuperDeals ook via dit kanaal te verspreiden.

### ▪ Digitale kortingsbonnen / Pocketdeals

Uit deskresearch blijkt dat mobiele technologie een steeds zwaardere stempel drukt op de bedrijfsvoering in de horeca. Uit cijfers van het CBS (2010) blijkt dat circa 28% (in de leeftijd 25-44 jaar) gebruik maakt van mobiel internet<sup>112</sup>. Dit maakt het een effectief communicatiemiddel. Een advies aan Cox & Co is om de SuperDeals of andere kortingsacties ook digitaal te 'verspreiden'. Deze digitale bonnen kan de doelgroep downloaden via de applicatie: 'Pocketdeals'. Consumenten krijgen zo korting bij allerlei winkels, restaurantjes en andere zaken<sup>113</sup>. Zaken als Burger King en McDonalds zijn al aangesloten bij deze applicatie. Uit een artikel van Frankwatching blijkt dat de vooruitzichten positief zijn<sup>114</sup>. Wanneer Cox & Co kiest voor de PocketDeals, dan kan zij via een inlogstelsel zelfstandig kortingsacties aanmaken en beheren. Het is van belang dat Cox & Co informeert of de meubelzaken gebruik gaan maken van een mobiele applicatie. Dit vergroot de kans op het daadwerkelijke gebruik door consumenten.



### ▪ Joint promotion

Ik adviseer Cox & Co om een gezamenlijke actie op te zetten met andere zaken in het pand. Op vertoon van de kassabon van deze zaken krijgt de consument bijvoorbeeld een kop koffie voor 1 euro of een ijsje voor 50 cent bij Cox & Co. Samenwerking moet gezocht worden met zaken waar een lager bestedingsbedrag mogelijk is zodat veel mensen gebruik maken van de actie. Denk aan Trendhopper, BCC of Prénatal.

<sup>112</sup> <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/jongeren/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3438-wm.htm>

<sup>113</sup> <http://www.pocketdeals.nl/gebruikers-page/>, geraadpleegd op 11 mei 2012.

<sup>114</sup> <http://www.frankwatching.com/archive/2011/07/25/pocketdeals-digitale-kortingsbonnen-op-je-telefoon/>, geraadpleegd op 11 mei 2012

## Openingsacties

Zoals eerder is beschreven, is de opening van het vernieuwde meubelplein een belangrijk moment voor Cox & Co om zich te profileren. Ten aanzien van de opening zijn daarom een aantal middelen opgesteld:

- **Persberichten:** De pers moet geïnformeerd worden over de nieuwe vestigingen van Cox & Co op Meubelplein Ekkersrijt. In eerste instantie is het van belang dat Cox & Co in de regio Brabant onder de aandacht wordt gebracht, daarnaast kan ook gebruik gemaakt worden van huidige persrelaties. Cox & Co breidt uit en dit moet ook in de regio Limburg onder de aandacht gebracht worden.
- **Adverteren:** Zoals ook eerder benoemd speelt Alta hierin een essentiële rol. Zij adverteren voor het meubelplein en de zaken die er gevestigd zijn in het Brabants Dagblad, Eindhovens Dagblad, Traverse en Groot Eindhoven. De advertenties die Alta plaatst komen op redactionele pagina's zodat deze opvallen. Dagelijks lezen respectievelijk 374.000 en 326.100 mensen het Brabants Dagblad en Eindhovens Dagblad. Een manier om Cox & Co onder de aandacht te brengen is een korte uitleg over Cox & Co en een (openings) kortingscoupon die consumenten kunnen inleveren bij een bezoek aan Meubelplein Ekkersrijt. Ik adviseer Cox & Co om dit goed af te stemmen met Alta.
- **Kraskaart, laat u verrassen!:** Een leuke manier om de opening te vieren en om Cox & Co onder de aandacht te brengen, is een kraskaart. Op de kraskaart staan verschillende producten die gasten met korting of gratis krijgen. Bezoekers kunnen bijvoorbeeld krassen voor een gratis frikadel of broodje voor 2 euro. Op deze manier benadrukt Cox & Co het gevarieerde aanbod en bereikt een breed publiek. Op de achterzijde van de kraskaart kunnen NAW- gegevens gevraagd worden.
- **Verspreiding van lege puntzakken en/of lege koffiebekertjes:** Deze kan de consument voor een bepaald bedrag 'vullen'. Dit is een ludieke actie om Cox & Co onder de aandacht te brengen.



## 7.3 Marketingcommunicatiestrategie 'Brasserie Cox'

*In overleg met de opdrachtgever en begeleidend docent is gekozen voor het uitwerken van een marketing-communicatiestrategie voor één horecazaak op Meubelplein Ekkersrijt. Er is gekozen voor Brasserie Cox omdat deze het meest risicovol is<sup>115</sup>, maar ook het meest uitdagend.*

### 7.3.1 Marketingcommunicatiedoelgroep

Vanuit onderzoek zijn doelgroepkenmerken vastgesteld voor Cox & Co op Meubelplein Ekkersrijt. De gevonden kenmerken zijn uitgebreid aan bod gekomen op pagina 25. Op de volgende pagina wordt de marketing-communicatiedoelgroep voor 'Brasserie Cox' beknopt beschreven.

Stellen met of zonder kinderen in de leeftijd van 25 – 50 jaar, woonachtig in Eindhoven of omgeving, die tussen het winkelen op het meubelplein door even willen 'opladen' en een hapje willen eten. Zij zijn op zoek naar een brasserie met een gevarieerd aanbod en gezonde, verse, kwalitatief goede producten in een sfeervolle en comfortabele omgeving. De doelgroep vindt het prettig om even te kunnen zitten, maar vindt het niet vervelend als er sprake is van zelfbediening.

<sup>115</sup> Diversificatie strategie: een nieuw concept in een nieuwe markt



### 7.3.2 Marketingcommunicatiedoelstellingen

*In samenspraak met de opdrachtgever zijn doelstellingen opgesteld. De doelstellingen worden geformuleerd op basis van kennis, houding en gedrag.*

**Kennis** | Een jaar na de start van de horecazaken moet marketingcommunicatie ervoor gezorgd hebben dat 25% van de doelgroep weet dat er een brasserie (van Cox & Co) gevestigd is op Meubelplein Ekkersrijt.

**Kennis** | Een jaar na de start van de horecazaken moet marketingcommunicatie eraan bijgedragen hebben dat 25% van de doelgroep weet dat zij bij 'Brasserie Cox' terecht kunnen voor een gevarieerd aanbod aan verse en gezonde lunchgerechten voor een goede prijs/kwaliteitsverhouding.

**Houding** | Een jaar na de start van de horecazaken moet marketingcommunicatie eraan bijgedragen hebben dat 80% van de doelgroep die Brasserie Cox kennen, positief is over de brasserie.

**Gedrag** | 70% van de doelgroep die een herhalingsbezoek brengt aan Meubelplein Ekkersrijt, zal opnieuw een bezoek brengen aan 'Brasserie Cox'.

### 7.3.3 Positionering

Uit onderzoek is naar voren gekomen dat de doelgroep op Meubelplein Ekkersrijt bij een brasserie waarde hecht aan sfeer en comfort. De producten moeten gezond zijn en een brasserie moet een gevarieerd aanbod hebben. Uit de enquête onder vaste klanten komt tevens naar voren dat de sfeer een belangrijke reden is om een horecazaak te bezoeken. Consumenten willen in een prettige omgeving genieten van een hapje of drankje. Dit is het gevoel wat aan de consument overgebracht moet worden. Uit deskresearch blijkt dat gezond, gemak, gevarieerd en genieten trends zijn in de horecabranche. De keuze van Cox & Co om een brasserie te starten waarbij versbeleving centraal staat, sluit daarom aan op hetgeen dat naar voren is gekomen uit onderzoek.

#### Transformationele positionering

Er is tevens gekozen voor een transformationele positionering omdat sfeer en emotie centraal moeten staan in de communicatie. Zoals eerder benoemd moet er een 'feel good lading' ontstaan. Communicatie-uitingen moeten direct duidelijk maken wat het merk voor de doelgroep kan betekenen.

#### XYZ model

X = Wat is het product?

Y = Wie is de doelgroep?

Z = Wat zijn de voordelen/Benefits?

Een brasserie met verse sappen, broodjes, soepen en salades.

Stellen met of zonder kinderen in de leeftijd van 25 – 50 jaar, woonachtig in Eindhoven of omgeving, die tussen het winkelen op het meubelplein door even willen 'opladen' en een hapje willen eten. Zij zijn op zoek naar een brasserie met een gevarieerd aanbod en gezonde, verse producten in een sfeervolle en comfortabele omgeving. De doelgroep vindt het prettig om even te kunnen zitten, maar vindt het niet vervelend als er sprake is van zelfbediening.

Een brasserie met verse en verantwoorde producten in een sfeervolle omgeving.

#### Eindwaarden

Gezondheid en authenticiteit

## Propositie

Versheid van producten dat is wat centraal staat bij brasserie Cox. In een sfeervolle en knusse omgeving kunnen gasten samen ‘ouderwets’ genieten van vers bereide broodjes, sappen en andere lunchgerechten.

### Waarom deze propositie?

Uit eerder deskresearch en een artikel van ‘de lunchroom in beeld’<sup>116</sup> (van Spronsen en Partners) komt naar voren dat consumenten ‘echte’ en verse producten belangrijk vinden. Het wordt daarbij steeds belangrijker dat producten kwalitatief goed zijn. Uit fieldresearch is tevens naar voren gekomen dat kwaliteit, maar ook de sfeer en inrichting belangrijk zijn. De brasserie moet gezelligheid en knusheid uitstralen. Uit onderzoek blijkt dat lunchrooms intiemer worden<sup>117</sup>. Een advies aan Cox & Co is om een duidelijk concept te hanteren, een combinatie van La Place en Bagels & Beans<sup>118</sup>. Dit sluit aan op de beschreven positionering die is gekozen voor ‘Brasserie Cox’. Een concept dat qua uitstraling authenticiteit en knusheid uitstraalt is Le Pain Quotidien<sup>119</sup>. Met een duidelijk en onderscheidend concept kan worden ingespeeld op de beleving van consumenten.



### 7.3.4 Middelenmix ‘Brasserie Cox’

In deze paragraaf worden een aantal middelen geadviseerd voor ‘Brasserie Cox’.

#### ▪ Huisstijl

Voordat concreet wordt ingegaan op acties of specifieke middelen is het van belang om richtlijnen te bepalen voor de huisstijl van de brasserie.

- Logo: Ik adviseer Cox & Co om een logo te laten ontwerpen waarbij gebruik wordt gemaakt van een woordmerk én beeldmerk. Het woordmerk beschrijft de naam van de brasserie en het beeldmerk benadrukt wat de core business is (gezonde lunch). Het logo moet frisheid en authenticiteit uitstralen. Ik adviseer om gebruik te maken van lichte kleuren. Het logo moet op afstand duidelijk leesbaar zijn en op alle communicatie-uitingen terugkomen.
- Typografie: Ik adviseer Cox & Co om een onderscheidend lettertype te kiezen. Uit theorie blijkt dat dit eerder herkend wordt<sup>120</sup>. Sierlijke letters stralen authenticiteit en gezelligheid uit.
- Slogan: Een advies aan Cox & Co is om bij de brasserie gebruik te maken van een krachtige slogan. De slogan moet gezondheid en authenticiteit onderstrepen. Bijvoorbeeld: ‘Food for healthy living’.
- Beeldgebruik: Sfeerfoto’s van gezinnen of stellen die gezellig aan het eten zijn. Voor de specifieke acties kunnen producten benadrukt worden.
- Tone of voice: beeldend, vertrouwd, informeel (je of jij), vlot en duidelijk.

<sup>116</sup> <http://www.lunchroom.nl/nieuwspdf/ad81700f5d793a952ed38c9088ebbb8b.pdf> (2010), geraadpleegd op 10 mei 2012.

<sup>117</sup> <http://www.lunchroom.nl/nieuwspdf/ad81700f5d793a952ed38c9088ebbb8b.pdf> (2010), geraadpleegd op 10 mei 2012.

<sup>118</sup> Dé plek voor heerlijke Bagels, verse sapjes en ultieme koffie. [www.bagelsbeans.nl](http://www.bagelsbeans.nl), geraadpleegd op 10 mei 2012.

<sup>119</sup> Deze Belgische lunchroomketen opende in 2009 de eerste vestiging in Nederland (Amsterdam). Het concept bestaat uit biologische producten en ambachtelijk brood. (<http://www.lunchroom.nl/nieuwspdf/ad81700f5d793a952ed38c9088ebbb8b.pdf> (2010), geraadpleegd op 10 mei 2012.

<sup>120</sup> Michels, Drs, W.J. Communicatie handboek, 2006, tweede druk, Wolters-Noordhoff Groningen | Houten

- Openingsactie

Een manier om ‘Brasserie Cox’ onder de aandacht te brengen is door kleine flesjes met ‘verse’ sapjes te verspreiden tijdens de eerste week van de opening. Dit sluit aan op de propositie en kan benadrukt worden met een tekst: “Gezond & lekker bij Brasserie Cox”.



- Broodje van de maand en combideals

Een vraag tijdens het kwalitatief onderzoek onder de doelgroep<sup>121</sup> was: “Zou u eerder kiezen voor een aanbieding voor een ontbijt, lunch of snack?” Hierop antwoordde het merendeel van de ondervraagden dat zij met name geïnteresseerd zijn in een lunchaanbieding. Uit een onderzoek van Foodstep (2011) blijkt tevens dat Nederlanders na avondeten, het meeste geld uitgeven aan een lunch (zie bijlage 19, pagina 50). Een advies aan Cox & Co is daarom om ‘het broodje van de maand’ tevens in te zetten op Meubelplein Ekkersrijt. De consument kan elke maand genieten van een ander (luxe) broodje. Dit benadrukt het gevarieerde aanbod. Momenteel wordt bij een aantal brasseries van Cox & Co het ‘broodje van de maand’ al ingezet. Deze actie is al geruime tijd succesvol en gezien de behoeften van de doelgroep ook geschikt op het meubelplein. Cox & Co kan het broodje van de maand communiceren via posters (in stoepborden en kliklijsten) in het nieuwbouwpand en daarnaast middels tafelkaartjes en toonbankkaartjes. Eventueel is er de mogelijkheid om deze actie via de meubelzaken te communiceren. Naast het broodje van de maand, adviseer ik Cox & Co om combideals voor de lunch in te zetten: een broodje met een vers sapje voor een bepaald bedrag.

## 7.4 Operationeel advies

### 1. Aanspreken bedrijventerrein

Uit fieldresearch is naar voren gekomen dat medewerkers van het bedrijventerrein tevens een interessante doelgroep vormt voor Cox & Co. Met name op doordeweekse dagen biedt dit zeer veel kansen. Cox & Co kan deze groep aanspreken met zakenlunches of aanbiedingen voor een lunchpauze. Ik adviseer Cox & Co om een introductiebrief op te stellen waarin Cox & Co zich voorstelt. Naast de brief adviseer ik om een bestellijst mee te sturen en een relatiegeschenk. Het relatiegeschenk moet passen bij de doelgroep en daadwerkelijk gebruikt worden, denk aan een muismat of schrijfblok. Hiermee wordt Cox & Co onder de aandacht gebracht. De CoxPoints Card is voor deze groep wellicht interessant omdat zij vanwege het werk vaker in deze omgeving zijn. Cox & Co kan bij zijn introductie op Meubelplein Ekkersrijt een CoxPoints Card meesturen met een X aantal punten erop. Op deze manier kan Cox & Co klantbinding creëren. Een advies voor de toekomst is om concreet een marketingcommunicatiestrategie te ontwikkelen voor deze doelgroep.

### 2. Interne communicatie versterken

Het snelle verloop van (jong) personeel is en blijft een bedreiging voor de horecabranche. Uit intern onderzoek is naar voren gekomen dat dit tevens een probleem is bij Cox & Co. Het snelle verloop kan afbreuk doen aan de klantgerichtheid. Dit is juist waar Cox & Co zijn hele strategie op baseert: ‘Customer Intimacy’. Dit geldt voor de huidige zaken, maar zal ook een bedreiging vormen voor Cox & Co op het meubelplein. In Roermond heeft Cox & Co een goede reputatie opgebouwd en is het gevaar (momenteel nog) minder groot. Op Meubelplein Ekkersrijt zal Cox & Co aan zijn reputatie moeten werken. Uit de DESTEP analyse is naar voren gekomen dat consumenten kritischer en veeleisender zijn dan ooit. De belofte: ‘Happy to serve you!’ zal Cox & Co zowel in Roermond als op Meubelplein Ekkersrijt moeten waarmaken. Wanneer dit niet wordt gedaan, heeft deze belofte geen waarde en bestaat het gevaar dat consumenten afhaken. Ik adviseer Cox & Co om een onderzoek te laten uitvoeren naar de interne communicatie. Een goed advies kan de interne situatie versterken en betrokkenheid van werknemers vergroten. Dit draagt tevens bij aan de reputatie van Cox & Co. Zoals vaak wordt gezegd: intern beginnen is extern winnen.

<sup>121</sup> Kanttekening: het kwalitatief onderzoek is gehouden onder 11 respondenten

### 3. Visie en missie

Uit de interne analyse kwam naar voren dat de visie van Cox & Co verder toegespitst kan worden naar het beeld dat zij heeft van de toekomst. Een missie is vervolgens de weg die bewandeld moet worden om tot de voorgestelde toekomst te komen (strategie). Hierin spelen de medewerkers van Cox & Co een cruciale rol. Wanneer Cox & Co een krachtige visie heeft op de toekomst, kan deze visie verbonden worden met de dagelijkse praktijk. Ik adviseer Cox & Co om een brainstormsessie te organiseren om de visie en missie concreter te formuleren. De nadruk ligt hierbij op 'samen' omdat werknemers in de organisatie de visie en missie moeten uitdragen. De visie en missie staan beschreven op pagina 13 van de scriptie.

### 4. Logo en slogan

Cox & Co communiceert het organisatiemerk met bijgevoegd logo en slogan. Als er kritisch gekeken wordt naar het logo, kan worden geconcludeerd dat het niet direct duidelijk is dat Cox & Co een overkoepelende organisatie is van horecazaken.



Momenteel wordt het logo in de meeste gevallen in combinatie met de productmerken gecommuniceerd, wat erg goed is. Toch adviseer ik Cox & Co om een eenvoudige aanpassing te doen in het logo. Dit kan door het gebruik van een symbool. Op deze manier krijgt het logo meer diepgang. Het is echter niet de bedoeling dat men gaat denken dat Cox & Co een restaurant is. De keuze voor een symbool moet aansluiten bij de waarden van het bedrijf. Cox & Co zal een grafisch ontwerper daarom goed moeten inlichten over de gedachtegang.

## 7.5 Marketingcommunicatiebudget en mediaplanning

### Budget

Bij het opstellen van de middelenmix is rekening gehouden met een budget van € 25.000. Dit bedrag is vastgesteld in overleg met de opdrachtgever.

|                                                         |                      |                    |
|---------------------------------------------------------|----------------------|--------------------|
| Logo Cox & Co aanpassing                                |                      | € 300,00           |
| Logo ontwerp Brasserie Cox                              |                      | € 750,00           |
| Spanborden ingang parkeerdek (1 stuks) 2 x 4 meter      |                      | € 700,00           |
| Windmasters voor specifieke acties (6 stuks)            | € 70 euro per stuk   | € 420,00           |
| Give away kinderen (25.000 stuks)                       | € 0,10 per stuk      | € 2500,00          |
| Display buiten pand Cox & Co (1 stuks)                  |                      | € 1700,00          |
| Reclamebeeldschermen (2 stuks)                          | € 800,00 per stuk    | € 1600,00          |
| Sfeerposters (4 stuks)                                  |                      | € 480,00           |
| Fotograaf voor sfeerfoto's (6 uur)                      | € 70,00 per uur      | € 420,00           |
| Digitale kortingsbonnen, voorbeeld: Pocketdeals         | € 40,00 per maand    | 6 maanden € 240,00 |
| Diverse kortingsbonnen (o.a. koffiebonnen)              |                      | € 250,00           |
| SuperDeals (100.000 stuks)                              | € 0,016              | € 1600,00          |
| Folderbakken (4 stuks)                                  | € 125,00 per stuk    | € 500,00           |
| Flyerteam (2 personen) 4 uur per dag, 6 dagen           | € 6,00 per uur       | Per week € 288,00  |
| Lege puntzakken friet en koffiebekertjes (25.000 stuks) |                      | € 750,00           |
| Kraskaarten (25.000 stuks)                              |                      | € 750,00           |
| Ontwerpkosten promotie artikelen                        |                      | € 1500,00          |
| Flesjes vers sap (10.000 stuks)                         | € 0,28 cent per stuk | € 2800,00          |
| <b>Totaal</b>                                           |                      | <b>€ 17.548,00</b> |

## Mediaplanning

Onderstaand wordt een planning gegeven van de beschreven middelen uit het advies. Bij het maken van de planning is rekening gehouden met de openingsperiode van het vernieuwde meubelplein: maart 2013. In de maand maart worden de openingsacties ingezet gedurende twee weken<sup>122</sup>.

|                                                 | Dec.<br>2012 | Maart<br>2013 | April<br>2013 | Mei<br>2013 | Juni<br>2013 |               |
|-------------------------------------------------|--------------|---------------|---------------|-------------|--------------|---------------|
| Logo aanpassing Cox & Co                        | x            | x             |               |             |              |               |
| Logo ontwerp Brasserie Cox                      | x            |               |               |             |              |               |
| Fotograaf voor sfeerfoto's                      | x            |               |               |             |              |               |
| Winkelcommunicatie                              | x            | x             | x             | x           | x            | (Structureel) |
| Vermelding Cox & Co website meubelplein         | x            |               | x             | x           | x            | (Structureel) |
| Spanborden ingang parkeerdek                    | x            | x             | x             | x           | x            | (Structureel) |
| Windmasters (communicatie acties)               |              | x             | x             | x           | x            | (Structureel) |
| Facebook meubelplein                            |              | x             | x             | x           | x            | (Structureel) |
| Windmasters                                     | x            | x             | x             | x           | x            | (Structureel) |
| Give away kinderen                              |              | x             |               |             | x            |               |
| Sfeerposters                                    |              | x             | x             | x           | x            | (Structureel) |
| SuperDeals                                      |              | x             | x             | x           | x            | (Structureel) |
| Digitale kortingsbonnen (applicatie)            | x            | x             | x             | x           | x            | 5 maanden     |
| Kinderactie                                     |              | x             |               |             |              |               |
| Joint Promotion                                 |              | x             | x             | x           | x            | (Structureel) |
| Persberichten                                   |              | x             |               |             |              |               |
| Adverteren dagbladen (via winkeliersvereniging) |              | x             | x             | x           | x            | (Structureel) |
| Kraskaart                                       |              | x             |               |             |              |               |
| Verspreiding puntzakken/koffiebekers            |              | x             |               |             |              |               |
| Kleine flesjes sap (Brasserie Cox)              |              | x             |               |             |              |               |
| Broodje van de maand / Combideals               |              | x             | x             | x           | x            | (Structureel) |

<sup>122</sup> <http://www.missethoreca.nl/Restaurant/Nieuws/2012/4/Cox--Co-exclusief-exploitant-Meubelplein-Ekkersrijt-1017892W/>, geraadpleegd op 26 mei 2012.



## 8 | Conclusie

*Na vier maanden onderzoek is een advies opgesteld voor Cox & Co op Meubelplein Ekkersrijt. In dit hoofdstuk wordt concreet antwoord gegeven op de centrale vraag: Hoe kan Cox & Co met behulp van een effectieve (marketing)communicatiestrategie zijn horeca op Meubelplein Ekkersrijt promoten, wat moet bijdragen aan een succesvolle bedrijfsvoering?*

Cox & Co is als organisatie nog onbekend in de regio Eindhoven, dit is bij de productmerken grotendeels ook het geval. Uit onderzoek is naar voren gekomen dat het organisatiemerken steeds belangrijker wordt, met name bij bedrijven die nogal eens wisselen van productmerk. Ik adviseer Cox & Co daarom om het organisatiemerken wat meer centraal te stellen. De productmerken richten zich op specifieke wensen van de gast en het organisatiemerken communiceert één basisgedachte die staat voor alle horecazaken.

Cox & Co is een organisatie waarbij de gast centraal wordt gesteld. Als wordt gekeken naar het waardemodel van Treacy & Wiersema is er sprake van de waardestrategie: Customer Intimacy. Deze strategie zal ook op Meubelplein Ekkersrijt centraal staan. Cox & Co stemt hiermee zijn horeca af op de wensen en behoeften van de doelgroep. Het monitoren van consumentenbehoeften is een structureel proces. Cox & Co moet daarom regelmatig in gesprek gaan met de doelgroep/consument om zo de strategie 'Customer Intimacy' ook in de toekomst te waarborgen.

Een essentieel onderdeel van de strategie is de samenwerking met meubelzaken in het nieuwbouwpand waar Cox & Co zich zal vestigen. Uit onderzoek is naar voren gekomen dat samenwerking ook op meubelboulevards steeds belangrijker wordt. De medewerkers in de meubelzaken zien horeca als extra service voor de gasten die zij hebben. Samenwerking kan gerealiseerd worden door gezamenlijke acties en activiteiten waarmee wordt ingespeeld op het publiek. Tevens fungeren de medewerkers als 'ambassadeurs' voor Cox & Co.

Uit onderzoek is gebleken dat de doelgroep stellen met of zonder kinderen, in de leeftijd van 25-50 jaar, uit Eindhoven of omgeving de primaire doelgroep zal vormen voor Cox & Co op Meubelplein Ekkersrijt. Middels een transformationele positionering kan Cox & Co deze doelgroep aanspreken. Er wordt zo ingespeeld op de levensstijl en waarden van de doelgroep. Communicatie moet uitstralen dat de gast centraal staat en bij Cox & Co een genietmomentje kan beleven. Gasten hebben de keuze uit een gevarieerd en vers aanbod. Het gaat om producten met een lage betrokkenheid en positieve aankoopmotivatie (communicatiegrid). De inzet van communicatie moet daarom een 'feel-good lading' creëren.

Bij de inzet van de middelenmix is rekening gehouden met de opening van Meubelplein Ekkersrijt die in maart 2013 zal plaatsvinden. Dit is tevens een belangrijk moment voor Cox & Co om zich te profileren en een positieve indruk achter te laten. Bij de middelenkeuze is goed gekeken naar de positionering en het budget van de opdrachtgever. Er zijn diverse acties bedacht die consumenten moeten overhalen om gebruik te maken van de horeca van Cox & Co. Al deze acties zijn gericht op direct gebruik. Gezien de frequentie van bezoekers op het meubelplein zijn spaaracties niet interessant. Eventuele spaaracties, zoals de CoxPoints Card, zullen naar verwachting interessanter zijn voor de medewerkers van de meubelzaken of het bedrijventerrein. Communicatie met deze doelgroepen biedt kansen voor de toekomst.

Sfeer en inrichting zijn belangrijke factoren in de keuze voor een horecazaak. Voor de brasserie is het van belang om goed na te denken over het soort concept dat er ingezet gaat worden en hoe de inrichting hieraan kan bijdragen. Een advies aan Cox & Co is om gezelligheid en authenticiteit centraal te stellen. Voor alle zaken geldt dat winkelcommunicatie goed ingezet moet worden en de 'gezellige sfeer' moet onderstrepen.





## Bronnenlijst

### ▪ Literatuurboeken

Baarda D.B., Goede M.P.M. de (2001), *Basisboek methoden en technieken, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek* (3<sup>e</sup> herziene druk). Stenfert Kroese Groningen.

Beers, Luc, Nedeski, Gaby. (2011), *Internal Branding 2.0*, tweede herziene druk, Kluwer: Deventer.

Floor J.M.G, en Raaij W.F. van der, (2002), *Marketingcommunicatie strategie*, 4<sup>e</sup> druk, Stenfert Kroese, Groningen

Mandour Y., Bekkers M., (2010), *Een praktische kijk op marketing- en strategiemodellen*, ( 2<sup>e</sup> herziene druk). ICSB marketing en Strategie.

Meertens E., Mulders M., 2011, *klantgericht organiseren*, eerste druk, Noordhoff Uitgevers bv Groningen/houten

Michels, W. (2006), *communicatiehandboek*, tweede druk, Wolters Noordhoff | Houten.

Riezebos R., Grinten J. van der, (2008). *Positioneren, Stappenplan voor een scherpe positionering*. Amsterdam: Boom.

Riezebos, R (2002), *Merkenmanagement, theorie en toepassing van het ontwikkelen, beheren en beschermen van merken en merkenportfolio's* (2<sup>e</sup> druk), Wolters- Noordhoff Groningen.

Tas, Jurriaan (2010), *Waarom Diet Pepsi wel slaagde en Pepsi Chrystel niet*, Forte Uitgevers BV, Baarn

Treacy, M en Wiersema, F, *De discipline van marktleiders - Kies uw klanten, verklein uw focus, en domineer uw markt*, 4<sup>e</sup> druk 2010, H10 : kies uw waardediscipline

Verhage, Prof. Dr. Bronis , (2004), *Grondslagen van de marketing*, 6<sup>e</sup> druk, Stenfert Kroese

### ▪ Internet

[www.alta.nl](http://www.alta.nl)

[www.allesovermarktonderzoek.nl](http://www.allesovermarktonderzoek.nl)

[www.brandfuel.nl](http://www.brandfuel.nl)

[www.bhbmarketing.biz](http://www.bhbmarketing.biz)

[www.carrieretijger.nl](http://www.carrieretijger.nl)

[www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)

[www.coxenco.com](http://www.coxenco.com)

[www.communicatie-centrum.nl](http://www.communicatie-centrum.nl)

[www.communicatiepositionering.nl](http://www.communicatiepositionering.nl)

[www.deondernemer.nl](http://www.deondernemer.nl)

[www.dutchcowboys.nl](http://www.dutchcowboys.nl)

[www.duurzaammb.nl](http://www.duurzaammb.nl)

[www.ed.nl](http://www.ed.nl)

[www.eindhoven.dichtbij.nl](http://www.eindhoven.dichtbij.nl)

[www.encyclo.nl](http://www.encyclo.nl)

[www.economiehulp.nl](http://www.economiehulp.nl)

[www.frankwatching.com](http://www.frankwatching.com)

[www.hetiseral.nu](http://www.hetiseral.nu)

[www.hinc.databank.nl](http://www.hinc.databank.nl)

[www.horecaentree.nl](http://www.horecaentree.nl)

[www.passie.horeca.nl](http://www.passie.horeca.nl)

[www.proostmagazine.nl](http://www.proostmagazine.nl)

[www.icsb.nl](http://www.icsb.nl)

[www.ing.nl](http://www.ing.nl)

[www.innoveerpunt.nl](http://www.innoveerpunt.nl)

[www.limburgmanager.nl](http://www.limburgmanager.nl)

[www.khn.nl](http://www.khn.nl)

[www.managementboek.nl](http://www.managementboek.nl)

[www.missethoreca.nl](http://www.missethoreca.nl)

[www.nationalehorecagids.nl](http://www.nationalehorecagids.nl)

[www.khn.nl](http://www.khn.nl)

[www.managementboek.nl](http://www.managementboek.nl)

[www.missethoreca.nl](http://www.missethoreca.nl)

[www.niekee.nl](http://www.niekee.nl)

[www.nos.nl](http://www.nos.nl)

[www.nrw.nl](http://www.nrw.nl)

[www.pocketdeals.nl](http://www.pocketdeals.nl)

[www.proostmagazine.nl](http://www.proostmagazine.nl)

[www.sre.nl](http://www.sre.nl)

[www.missethoreca.nl](http://www.missethoreca.nl)

[www.stenden.com](http://www.stenden.com)

[www.swocc.nl](http://www.swocc.nl)

[www.zuidlimburg.nl](http://www.zuidlimburg.nl)

[www.5krachtenmodel.nl](http://www.5krachtenmodel.nl)



- **Artikelen**

**Gerrie Coerts, Limburgse Toppers, Ondernemers met lef (2008)**

<http://www.wijlimburg.nl/item/wim-cox-horecaking/120>

**Column Piet Verhoeven, Framing organisaties**

<http://www.swocc.nl/column/framing-organisaties.php>

**Vlijmscherpe organisatiemerken, hoe het merk de kaasschaaf verdringt (2009)**

[http://www.merktochhoesterk.nl/wp-content/uploads/vlijmscherpe-merken\\_print.pdf](http://www.merktochhoesterk.nl/wp-content/uploads/vlijmscherpe-merken_print.pdf)

**Een portie strategie aub, 10 domme vragen over strategie en vier moeilijke modellen**

[http://www.icsb.nl/data/content/193\\_een%20portie%20strategie.pdf](http://www.icsb.nl/data/content/193_een%20portie%20strategie.pdf)

**ING, ondernemen naar 2020 (2012)**

[http://www.ing.nl/Images/ING-Ondernemen-naar-2020-april2012\\_tcm7-109130.pdf](http://www.ing.nl/Images/ING-Ondernemen-naar-2020-april2012_tcm7-109130.pdf)

[http://www.horecaentree.nl/marketing/9194-ING\\_zet\\_groeikansen\\_voor\\_horeca\\_op\\_een\\_rij.html](http://www.horecaentree.nl/marketing/9194-ING_zet_groeikansen_voor_horeca_op_een_rij.html)

**Rabobank, cijfers & trends Detailhandel Food**

<http://u4y.nl/dbdo>

**Trendrapport horeca, Guidea Vlaamse kenniscentrum voor Horeca en Toerisme (2010)**

<http://www.lunchroom.nl/nieuwspdf/ad81700f5d793a952ed38c9088ebbb8b.pdf>

**De horeca in 2015, nieuwe economie zorgt voor een ander soort horeca (2007)**

[http://www.horecaentree.nl/upload/pdf/11353037\\_039\\_HE\\_03\\_2007.pdf](http://www.horecaentree.nl/upload/pdf/11353037_039_HE_03_2007.pdf)

**Woonboulevard 2.0, vernieuwing noodzaak in woninginrichting (2012)**

[http://www.ing.nl/Images/Woonboulevard\\_2.0\\_tcm7-101849.pdf](http://www.ing.nl/Images/Woonboulevard_2.0_tcm7-101849.pdf)

- **Vakbladen**

Misset Horeca, Horeca Entree, Proost en Horecava

- **Documenten uit de organisatie**

Cox & Co Werkgids (versie 1.0) , werken bij Cox & Co. (Geraadpleegd op 23 februari 2012)

Roadmap to Happy to serve you, Cox & Co (September 2010). (Geraadpleegd op 23 februari 2012)

- **Beeld**

Video interview Piet Verhoeven (SWOCC):

[http://www.swocc.nl/publicaties/het\\_organisatiemerk\\_is\\_van\\_ied.php](http://www.swocc.nl/publicaties/het_organisatiemerk_is_van_ied.php) (geraadpleegd op 17 maart 2012)

- **Overige documenten**

Masterplan bedrijventerrein Ekkersrijt, Ekkersrijt: eenheid in diversiteit.

Bestemmingsplan Ekkersrijt, Gemeente Son en Breugel , Croonen adviseurs: ruimtelijke vormgeving & ordening (april 2011).

Elobase horeca, marketing in de horeca, Noordhoff uitgever.