

# Project de Strategie

# Dossier La Place

29 Maart 2015 - Marion Smit



#### **Groep 4**

Rory van der Kraats	537360
Robin van Leeuwen	533541
Muna Mohamed	536500
Samia Mohktafa	520916
Sarah Paans	495047
Zubayda Wazir	44655

## Management Summary

De restaurantformule van de V&D La Place, kenmerkt zich door haar omvang en productaanbod. Sinds 1987 speelt het merk in op de trends en behoeften van haar klanten. (La Place historie, 2015). Vanuit de recente ontwikkelingen van de V&D blijkt dat het warenhuis zich momenteel in zwaar weer bevindt. Dit wordt duidelijk vanuit het deskresearch. Omdat het grootste deel van de consumenten V&D en La Place als een geheel zien, heeft zich een nieuwe vraagstuk rondom de organisatie La Place gevormd; Kan La Place als zelfstandige onderneming functioneren in haar markt? Vanuit dit vraagstuk heeft zich de strategische vraag gevormd. Om antwoord te kunnen geven op de strategische vraag is er een uitgebreid strategisch rapport/analyse opgesteld, waarin duidelijk wordt wat de huidige strategie van La Place is, haar doelen, financiële situatie en uiteindelijk een advies met een nieuwe marketingcommunicatiestrategie en nieuwe strategische opties voor het merk.

### Het onderzoek

Dit rapport heeft zowel een kwalitatief als kwantitatief karakter, er wordt hierbij gebruik gemaakt van de methode; analyses. Vanuit analyses kunnen zowel kwalitatieve als kwantitatieve resultaten voorkomen, hierdoor wordt de betrouwbaarheid van dit onderzoek verhoogt.

### Centrale vraag & deelvragen

In dit plan is er antwoord gegeven op de volgende hoofdvraag: *“Hoe kan La Place zichzelf opnieuw positioneren op de markt als zelfstandig horecabedrijf?”* Dit strategisch rapport/analyse heeft verschillende invalshoeken gehad. Deze invalshoeken komen voort uit de volgende topics:

- 1: *Probleemstelling + onderzoeksopzet*
- 2: *Interne analyse + Externe analyse*
- 3: *SWOT analyse*
- 4: *Marketingcommunicatiestrategie*
- 5: *Strategische opties + marketingprogramma*
- 6: *Evaluatie + advies*

### Uitkomsten

Vanuit dit rapport zijn er belangrijke en verrassende bevindingen aan het licht gekomen. Zo werd duidelijk in "finance performance" dat La Place voldoende liquide middelen zou hebben nadat zij 2,5 miljoen zouden hebben geïnvesteerd in een nieuwe campagne voor het biologische en gezonde assortiment. Daarnaast laten H4 en H5 zien wat de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen zijn voor het merk en wat hierbij de beste keuzes zouden zijn als La Place als zelfstandig bedrijf zou functioneren. De marketingcommunicatiestrategie heeft laten zien welke strategische opties het beste zouden kunnen worden toegepast en of deze haalbaar zouden zijn. Zo werd duidelijk dat de groeistrategie een goede optie zou zijn voor het opvangen van de restaurants in de V&D, voordat deze locaties zouden gaan sluiten.

**Advies**

Als advies zou La Place vijftien nieuwe restaurants kunnen openen op de plekken waar de voormalige V&D warenhuizen stonden. Hierbij moet de duurzame en groene uitstraling goed terugkomen zodat deze herkenbaar is en blijft voor zowel bestaande als nieuwe klanten. Daarnaast kan er een nationale reclamecampagne plaatsvinden waarbij de merkidentiteit goed en helder kan worden gecommuniceerd naar de doelgroep. Door middel van een mediaplan kunnen de soorten medium worden gekozen en ingezet. Het doel van deze reclamecampagne is om merkbetrokkenheid van zowel bestaande als nieuwe klanten (en prospects) te verhogen. Als dit succesvol verloopt kan La Place het restaurant blijven wat het tot op heden is, maar met een blijvende positieve omzet. Het belangrijkste is dat het restaurants nog altijd de trends en ontwikkelingen op het gebied van eten bijhoudt en inspeelt op deze trends.

## Voorwoord

Voor het project de strategie hebben groep 4, Rory van der Kraats, Mun Rory van der Kraats, Muna Mohamed, Samia Mohktafa, Sarah Paans en Zubayda Wazir een onderzoek gedaan naar het bedrijf de La Place.

## Inhoudsopgave

<b>Management Summary</b>	<b>2</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>7</b>
1.1 <i>Algemene informatie</i>	7
1.2 <i>Afnemers</i>	7
1.3 <i>Financiële situatie</i>	8
1.4 <i>Probleemaanleiding</i>	10
1.5 <i>Probleemstelling</i>	11
1.6 <i>Opdracht</i>	12
1.8 <i>Onderzoeksopzet</i>	13
<b>2. Interne analyse</b>	<b>14</b>
2.1 <i>Missie en visie</i>	14
2.1.1 <i>Missie</i>	14
2.1.2 <i>Visie</i>	14
2.2 <i>Financiële Performance</i>	14
2.3 <i>Marktpositie</i>	14
2.4 <i>Marketing Mix</i>	14
2.4.1 <i>Product</i>	15
2.4.2 <i>Prijs</i>	16
2.4.3 <i>Promotie</i>	17
2.4.4 <i>Plaats</i>	18
2.5 <i>Sterkte en zwaktes</i>	18
2.5.1 <i>Sterktes en zwaktes</i>	18
2.5.2 <i>Sterktes</i>	18
2.5.3 <i>Zwaktes</i>	18
<b>3. Externe analyse</b>	<b>19</b>
3.1 <i>Bedrijfstakanalyse</i>	19
3.1.1 <i>Macro-omgevingsfactoren - DESTEP</i>	19
3.2 <i>Concurrentieanalyse</i>	26
3.3 <i>Afnemersanalyse</i>	29
3.4 <i>Leverancier- en distributieanalyse</i>	30
3.5 <i>Kansen en bedreigingen</i>	33
3.5.1 <i>Bedreigingen</i>	33
3.5.2 <i>Kansen</i>	33
<b>4 SWOT-analyse</b>	<b>34</b>
4.1 <i>Confrontatiematrix</i>	34
4.1.1 <i>Confrontatiematrix</i>	34
4.2 <i>Doelstellingen</i>	35
4.3 <i>Beschrijving strategische opties</i>	36
4.4 <i>Evaluatie strategische opties</i>	37
4.5 <i>Keuze optie</i>	39
<b>5 Marketingcommunicatie strategie</b>	<b>40</b>
5.1 <i>Doelgroep</i>	40
5.2 <i>Positionering</i>	40
<b>6 Uitwerking en implementatie</b>	<b>43</b>
6.1 <i>Bestaande klanten</i>	43
6.2 <i>Nieuwe klanten</i>	44
<b>7. Marketingprogramma</b>	<b>45</b>
7.1 <i>Doelmarkt</i>	45

7.2 <i>Positionering</i>	45
7.3 <i>Raamwerk van de 9 P's</i>	45
7.3.1 Product	45
7.3.2 Prijs	46
7.3.3 Promotie	47
7.3.4 Plaats	47
7.3.5 Politiek	47
7.3.6 Publieke opinie	47
7.3.7 Proces	47
7.3.8 Physical evidence	47
7.3.9 Personeel	47
<b>8. Mediaplanning</b>	<b>49</b>
8.1 <i>Strategische samenvatting</i>	49
8.2 <i>Briefing</i>	50
8.2.6 Budget	50
<b>9. Bronnenlijst</b>	<b>52</b>
<b>Bijlage I Theoretisch kader</b>	<b>56</b>

# 1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke organisatie onderzocht wordt, wie hiervan de afnemers zijn. Hoe de financiële situatie is, welk probleem er is en de probleemstelling. Daarna wordt de opdracht verwoord en een onderzoeksopzet vastgelegd.

## 1.1 Algemene informatie

Dit dossier heeft betrekking op het project van het tweede studiejaar, blok 3: de strategie, gegeven door Marion Smit. Dit is het marketingcommunicatieplan van projectgroep 4.

La Place is een restaurantketen die haar in de laatste tijd steeds meer probeert om biologische en gezonde producten te verkopen en haar gasten hiervan bewust te maken, om zo haarzelf te onderscheiden van de concurrentie. Ondanks dat de La Place een onafhankelijke en zelf opererende organisatie is, wordt ze vaak in één adem genoemd met de V&D. Op het moment van het opzetten van dit dossier, gaat het niet goed met de warenhuizen van de V&D. La Place zou bij een faillissement van de V&D tevens zelf een probleem hebben, omdat naast de zaken die de La Place heeft geopend langs de drukbezochte snelwegen, To-Go winkels op stations en eetgelegenheden in attractieparken en concerthallen, ongeveer de helft van alle zaken gehuisvest zijn in de V&D.

Daarom is de hoofdvraag van dit dossier: 'Hoe kan La Place zichzelf opnieuw positioneren op de markt als zelfstandig horecabedrijf?'

Mogelijke deelvragen zijn:

- Welke marketingcommunicatie instrumenten kan La Place gebruiken om zichzelf opnieuw te positioneren op de markt?
- Welke stakeholders zijn nog belangrijk voor La Place na de scheiding met V&D?
- Wat zijn de beste locaties voor het openen van nieuwe restaurants?

Het dossier wat wordt gemaakt is er voor om een strategie op te zetten om nog meer te laten blijken dat de La Place niet een onderdeel is van de V&D. Dit wordt gedaan met behulp van een hoofdstuk met algemene informatie (hoofdstuk 1), een interne analyse in hoofdstuk 2 en een externe analyse in hoofdstuk 3, een SWOT-analyse in het vierde hoofdstuk, een marketingstrategie in hoofdstuk 5, in hoofdstuk 6 wordt de uitwerking en implementatie uitgelicht en in hoofdstuk 7 wordt de planning gepresenteerd. In de bijlage is het theoretisch kader toegevoegd.

## 1.2 Afnemers

La Place kenmerkt de volgende afnemers en onderscheidt deze afnemers in verschillende segmenten:

- NS stations
- Amsterdam RAI, Ziggo Dome
- Attractiepark Duinrell
- Winkelend publiek
- Festivals
- Schiphol

### NS Stations

La place Express is de take-away segment van La place. De Express is op diverse NS stations te vinden. De gehaaste reiziger kan hier snel zijn belegde broodje, verse smoothie of koffie kopen. Tevens is de take-away geschikt voor reizigers die nog even op hun trein, metro of tram wachten. Denk hierbij aan studenten, mensen die iedere dag met het openbaar vervoer naar het werk gaan.

### **Amsterdam RAI**

Amsterdam RAI is een evenementen-, congres- en beurscomplex in Amsterdam-Zuid. De La Place Express bevindt zich in het Holland Complex. Omdat alle cateringbenodigdheden van La Place standaard in de RAI aanwezig zijn, kan La Place haar versconcept ook op kleine beurzen aanbieden. Tevens kan de La Place eventcatering elders in de RAI haar producten presenteren door de mobiliteit van de cateringbenodigdheden, zoals buffetten, ovens en koelingen. De bezoekers komen bijvoorbeeld voor de huishoudbeurs, Autorai of andere internationale beurzen en kunnen tussendoor een hapje eten bij La Place.

### **Ziggo Dome**

De Ziggo Dome is een concerthal in Amsterdam-Zuidoost. In de Ziggo Dome zijn maar liefst veertien restaurants van La Place te vinden waar je een hapje kunt eten. Op ieder verdieping kun je er een vinden. Bij La Place kunnen bezoekers van de Ziggo Dome rekenen op iedere dag vers bereid, met alleen puur natuurlijke ingrediënten. Voor de concertgangers die van gezond en vers eten houden, kunnen terecht bij La Place op een van de veertien verdiepingen.

### **Attractiepark Duinrell**

Bezoekers in de La Place restaurants op Duinrell genieten van de versgeperste sappen, broodjes en gebak, soepen en maaltijden. Voor elk moment van de dag zijn er passende horecalocaties op het park. In dit zelfbedieningsrestaurant kunnen bezoekers overdag terecht voor een drankje en 's avonds voor verse en huisgemaakte maaltijden. Dit restaurant is ook na sluitingstijd van het attractiepark geopend. Er is tevens een mogelijkheid om gebruik te maken van La Place arrangementen. Dit is geschikt voor de mensen die een bungalow huren of kamperen op Duinrell.

### **Winkelend publiek**

De restaurants van La Place zijn zogeheten 'marktresterants' waarbij je binnenkomt in de centrale ruimte. Deze restaurants zijn veelal boven te vinden in de V&D warenhuizen. Het winkelend publiek kan hier terecht voor koffie en gebak of een uitgebreide maaltijd. Het Café van La Place vind je vaak op de begane grond van de V&D Warenhuizen. Deze cafés zijn uitermate geschikt voor een korte onderbreking van een dagje winkelen. En voor de mensen die gehaast zijn, maar toch een smoothie of broodje willen meenemen, die kunnen terecht bij La Place Express.

### **Festivals**

Net als in de vele restaurants, vind je op talloze festivals de La Place eventcatering. Dit segment is ideaal voor de festivalganger die van super raw food houdt. Zo kunnen festivalgangers in plaats van ongezond eten genieten van biologisch, verantwoord en 100% vers.

### **Schiphol**

Het assortiment van La Place Express bestaat uit à la minute belegde panini's van ter plekke gekneede en afgebakken brood, salades en een ruime keuze uit fruit- en groentesappen en gezonder maaltijden. Ideaal voor treinreizigers die een korte tussenstop maken op Schiphol. De zakenmensen die regelmatig reizen met de vliegtuig hebben behoefte aan een gezond eetpatroon. Dit publiek sluit goed aan op het assortiment aanbod van La Place Express.

## **1.3 Financiële situatie**

Ondanks het feit dat La Place een aparte onderneming is, maakt het nog altijd deel uit van hetzelfde Amerikaanse investeringsconcern; Sun Capital. In 2013 boekte V&D een verlies van 42 miljoen en een omzet van 619 miljoen. Uit het jaarverslag van 2013 blijkt dat toenmalige bestuursvoorzitter Jacob de Jonge, gedwongen moest onderhandelen met



banken over verschillende leningen. Dit wilde eerst niet lukken, totdat eigenaar Sun Capital met een investeringsinjectie van 30 miljoen kwam. Pas toen wilden de banken V&D extra geld lenen voor het toenmalige verlies. Het toekomstbeeld voor 2015 was positief omdat er een herstructurering had plaatsgevonden. Er werd zelfs weer gesproken over winst die geboekt zou worden in 2015. Omdat V&D het jaarverslag over 2014 nog niet heeft gepresenteerd is het moeilijk om een duidelijk beeld te schetsen met concrete voorbeelden maar er kan door de recente gebeurtenissen al wel worden geconcludeerd dat dit toekomstbeeld niet realiteit is geworden.

### **Financieel klimaat La Place**

La Place heeft in de afgelopen vijf jaar een goed financieel klimaat gecreëerd binnen de organisatie. Dit feit wordt op meerdere websites beschreven en daarnaast wordt er geconcludeerd dat La Place ook de omzet voor V&D binnen haalt. Zo zegt Rien de Koning, directeur onderzoek Foodstep; La Place zorgt er al jaren voor dat V&D extra omzet kan draaien. (La Place Kapitalistisch)

Trouw Amsterdam verklaart in een online artikel dat La Place financieel goed zit, aangezien zij 2,4 miljoen euro in het nieuwe “duurzame” concept hebben geïnvesteerd. Het bedrijf kan groeien en doet dit ook. (La Place blijft bloggers verrassen)

Deze informatie laat zien dat La Place goed zelfstandig kan functioneren en dus niet per definitie de V&D daarvoor nodig heeft. Paul Bringmann (eigenaar La Place), vertelt tegenover Trouw dat het aantal bezoekers van La Place steeds harder groeit doordat de V&D warenhuizen zo groot van omvang zijn. Hierdoor kan er worden geconcludeerd dat het aantal bezoekers van een V&D vestiging, het aantal bezoekers van de La Place kan bepalen. La Place doet het daarnaast financieel erg goed op de NS stations dit blijkt uit de jaarcijfers van een onlangs gepubliceerd digitaal rapport. Deze cijfers gelden voor alle retail winkels op de NS stations door heel Nederland, waaronder La Place. Concrete cijfers van La Place staan niet in dit overzicht vermeld. (2015) (Companyinfo) (MT) (Uploads, 2012) (Economie, 2015).

De officiële cijfers van de opbrengsten van de La Place restaurants in de V&D warenhuizen is tot op heden onbekend.

#### *Jaarcijfers NS retail winkels.*

<b>Peer group</b>	<b>Bedragen opbrengen (€)</b>	<b>Winst (€)</b>	<b>Land</b>
Organisatie			
NS Stations retail	€34.501.000	onbekend	NL

## 1.4 Probleemaanleiding

In dit hoofdstuk wordt er ingezoomd op de organisatie La Place en de potentiële marketingproblemen die de organisatie zou kunnen ontwikkelen. Het belangrijkste hierbij is om te weten waar deze problemen kunnen ontstaan en hoe deze problemen tot stand komen. Recente bronnen laten zien dat er op dit moment meerdere vraagstukken worden gevormd rondom de V&D en automatisch ook rondom La Place. De gevonden (online) literatuur en artikelen hebben allemaal een samenhang waarin steeds terug wordt gekoppeld naar La Place en haar rol binnen de V&D.

Vanuit recente ontwikkelingen is duidelijk geworden dat V&D als organisatie zich moeizaam op de markt beweegt, dit wordt duidelijk op verschillende marketingwebsites maar vooral op nieuwswebsites zoals; De Telegraaf, het AD, NRC en NU.nl. (VD sluiten van winkels)

De nieuwsbronnen beschrijven vooral de kans dat de organisatie haar deuren op kortere termijn zal moeten sluiten. Omdat La Place een restaurantformule van de V&D is, is het aannemelijk dat La Place door de consument worden gezien als een vast onderdeel van de V&D. Dit komt voornamelijk doordat vrijwel alle V&D een La Place restaurant bezitten of een "express" bezitten. Het eventuele probleem kan hierbij ontstaan dat de consument La Place niet meer los kan "zien" van de V&D. Op het moment dat de V&D haar deuren definitief zal sluiten kan het zo zijn dat de La Place een flinke terugloop beleeft aan het aantal bezoekers dat de organisatie voorheen ontving. Daarnaast wordt er tot heden voornamelijk geadverteerd door de V&D voor La Place. Zo staat er vrijwel altijd een bord voor een V&D winkel met daarop het logo van La Place en op welke verdieping zich het restaurant bevindt. Op deze manier kunnen mensen snel worden geïnformeerd over La Place, zonder bijvoorbeeld van tevoren te hebben gewinkeld bij de V&D. Volgens marketingspecialisten kan La Place wel als losse organisatie leven. La Place zou vanaf 2011 goed zijn voor 17% van de omzet van V&D. (La Place Kapitalistisch) (Resultaten Internationaal)

De bovenstaande symptomen kunnen wijzen op een mogelijk probleem. Deze symptomen kunnen worden gesegmenteerd in:

- kwantitatieve symptomen: hebben invloed op de omzet, winst en marktaandeel van La Place
- kwalitatieve symptomen: geven geen duidelijke getallen weer maar gaat meer om de reacties van de consumenten. Hierbij kan het imago en/of identiteit op de proef worden gesteld.

De online literatuur en artikelen laten zien dat La Place vooral te maken kan hebben met kwantitatieve symptomen op het moment dat de organisatie los zal functioneren van de V&D. La Place zal nog steeds omzet moeten maken en haar positie op de markt moeten behouden. Daarnaast kan La Place ook deels te maken krijgen met kwalitatieve symptomen omdat vooral de bestaande klanten een ander beeld van de organisatie kunnen krijgen. Dit kan op lange termijn bijvoorbeeld voor imagoschade zorgen.

## 1.5 Probleemstelling

In het vorige hoofdstuk werd het probleem van La Place vastgesteld in een probleemaanleiding. Nu begint de volgende stap in het proces: het bedenken van een probleemstelling oftewel een strategische vraag.

De strategische vraag moet zo geformuleerd worden dat het doel van het marketingcommunicatieplan er uit te herleiden is. De strategische vraag geeft namelijk aan welke richting het marketingcommunicatieplan op gaat.

Net als iedere probleemstelling moet de strategische vraag concrete begrippen bevatten. Ten tweede moet de vraag complex en open zijn. Als de strategische vraag beantwoord is, wordt er gekeken welke strategieën toegepast kunnen worden. (Foobie, 2015)

### Casus

Het gaat de laatste tijd niet zo goed met de V&D. De warenhuisketen kampt met financiële problemen en het bedrijf gaat misschien failliet als ze in februari geen geld bezuinigt. Ondanks deze problemen gaat het wel goed met La Place volgens David van der Does, partner van adviesbureau Roland Berger Strategy Consultants. Dit vertelt hij ook tegenover het Management Team.

Van der Does vertelt in zijn artikel in Management Team: *'Het moge duidelijk zijn dat La Place beter draait dan de V&D. De precieze situatie kennen we niet, omdat veel private-equity-huizen weinig inzicht geven in cijfers. Wat we wel zeker weten is dat V&D al jaren verlies draait en dat de situatie op termijn niet stabiel is.'* (Management Team, 2015)

Paul Moers van *Paul Moers Strategic Marketing Services* vult aan: *'La Place heeft er in grote mate aan bijgedragen dat de V&D nog bestaat, want dankzij het restaurant komt er nog enigszins publiek in het warenhuis en komt er geld binnen. Als La Place er niet was geweest, was de financiële situatie tien keer erger geweest. (...) La Place is zo levensvatbaar als het maar zijn kan. Zet het restaurant neer in het midden van een grote Nederlandse stad en het begint spontaan te lopen. Daarnaast is de formule in de afgelopen jaren ook uitgerold naar andere landen, met succes.'* (Management Team, 2015)

De fragmenten geven aan dat La Place een succesvol horecabedrijf is. Hoewel La Place nog 'levensvatbaar' is, zijn de meeste restaurants te vinden in V&D-winkelpanden. Doordat de helft van La Place restaurants in V&D warenhuizen zitten, is ook een zorg voor La Place als V&D failliet gaat en zijn panden moet verkopen. Als het horecabedrijf zich los maakt van V&D, zal ze zich opnieuw positioneren op de markt als zelfstandig bedrijf en nieuwe locaties vinden.

In het marketingcommunicatieplan zullen we dus kijken wat de mogelijke strategieën kan zijn als La Place besluit om weg te gaan bij V&D.

De strategische vraag wordt: *'Hoe kan La Place zichzelf opnieuw positioneren op de markt als zelfstandig horecabedrijf?'*

Mogelijke deelvragen zijn:

- Welke marketingcommunicatie instrumenten kan La Place gebruiken om zichzelf opnieuw te positioneren op de markt?
- Welke stakeholders zijn nog belangrijk voor La Place na de scheiding met V&D?
- Wat zijn de beste locaties voor het openen van nieuwe restaurants?

## 1.6 Opdracht

La Place is een zelfstandige onderneming, met zelfs succes in het buitenland. Toch wordt in de media La Place geassocieerd met V&D. Bij een RTL artikel wordt La Place kort genoemd als het verhaal over het probleem dat V&D op dit moment heeft. Gelukkig wordt het horecabedrijf niet in een kwaad daglicht gesteld, maar het heeft wel effect op het imago van het bedrijf. La Place kan door de nieuwsberichten afhankelijk overkomen terwijl ze het tegenovergestelde hiervan zijn. Als het horecabedrijf de associatie met V&D wil verbreken, zal ze zich opnieuw kunnen positioneren op de markt als zelfstandig bedrijf en nieuwe locaties vinden. Om dit te behalen moet het bedrijf eerst meer merkbekendheid opbouwen. De opdracht is dus om ervoor te zorgen dat mensen La Place zien als een succesvolle en onafhankelijke horecabedrijf. Als communicatiedoelstelling moeten meer consumenten op de hoogte zijn van de merkattitude van het bedrijf.

## 1.8 Onderzoeksopzet

In deze paragraaf worden de simpele maar cruciale vragen beantwoordt. Namelijk de waar, wanneer, wie en hoe? Ook komt naar voren wat voor soort onderzoek dit is. (Manders, 2014)

### Waar

Het onderzoek vindt op school en bij de onderzoekers thuis plaats. Op school worden de onderzoekers tijdens de les begeleidt door de docent. De docent zal vertellen wat er in de strategische marketingplan verwerkt moet worden. Na deze les gaan de onderzoekers alle verzamelde gegevens beoordelen en bespreken.

Daarna zullen de onderzoekers het onderzoek individueel in hun eigen omgeving voortzetten. In dit geval is dat bij de onderzoekers thuis achter de computer en/of laptop.

### Wanneer?

Het onderzoek start op maandag 2 februari 2015 en eindigt op vrijdag 27 maart 2015. Het onderzoek duurt dus zeven weken als men het afronden van het onderzoek meetelt. De onderzoekers spreken een deadline af en besluiten zelf hoeveel tijd zij zullen besteden aan de toegewezen taken. Deze deadline is vaak vrijdag om 12 uur 's nachts.

### Wie of wat?

Het onderzoek wordt uitgevoerd door zes studenten. Deze studenten zijn bekend met een aantal analysemodellen en –technieken. Deze studenten zullen zoveel mogelijk informatie bij elkaar verzamelen die zij nodig zullen hebben voor de analyses. De studenten zullen het middenklasse-restaurantketen La Place onderzoeken.

### Hoe?

Voor dit onderzoek zullen de onderzoekers alle gegevens analyseren door middel van analysemodellen. De onderzoekers mogen de volgende bronnen gebruiken bij het verzamelen van informatie:

Het internet.

Als eis hierbij is, dat de gegevens van een kwalitatieve website afkomstig moeten zijn. Het moet ook mogelijk zien om erachter te komen wie de auteur is van de verzamelde gegevens. Alle informatie dat afkomstig is van deze bron moet met APA vermeld worden. (Aanbevolen) literatuur. Hierbij geldt ook dat alle informatie dat afkomstig is van deze bron met APA vermeld moet worden. De onderzoekers mogen deze bronnen ook raadplegen als zij op zoek zijn naar analysemodellen en –technieken.

### Kwalitatief of Kwantitatief?

Voor dit onderzoek zal zowel een kwalitatieve als een kwantitatieve onderzoeksmethoden gebruikt worden. Deze onderzoeksmethoden is een analyses. Wanneer men een analyse gebruikt, kunnen daaruit kwalitatieve antwoorden uitkomen, maar ook kwantitatieve antwoorden. Als wij dit meenemen in onze resultaten, wordt de betrouwbaarheid van dit onderzoek verhoogd. Daarom mag iedere analyse gebruikt worden.

## 2. Interne analyse

In dit hoofdstuk wordt de interne analyse beschreven van La Place. Een onderzoek naar de sterkte en zwakke punten van de organisatie op basis van een goede doorgronding van het middelenprofiel van de organisatie. Met als doel inzicht te verkrijgen in de onderscheidende middelen van La Place die de basis zijn voor haar unieke waardeproposities voor klanten en concurrentievoordeel in de markt. Hierbij wordt er gekeken naar de volgende onderdelen van La Place: de missie en visie van het bedrijf, financiële performance, de marktpositie, de marketing mix en de sterktes en zwaktes van het bedrijf.

### 2.1 Missie en visie

#### 2.1.1 Missie

La Place levert producten die altijd 100% natuurlijk, dagvers en huisgemaakt zijn. Er wordt altijd gewerkt met verse, eerlijke en pure grondstoffen uit de regio. (Wij zijn La Place, 2015)

#### 2.1.2 Visie

La Place is continue in ontwikkeling en is altijd op zoek naar uitbreidingsmogelijkheden. (Wij zijn La Place, 2015)

### 2.2 Financiële Performance

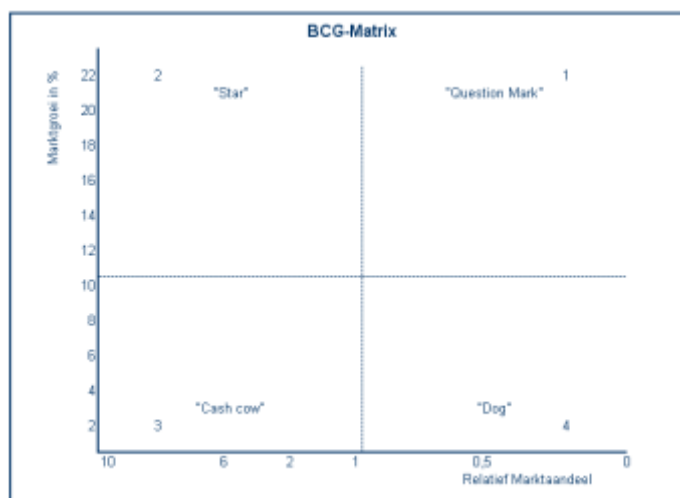
In 2013 sloot La Place vier slecht presterende restaurants en opende acht nieuwe op zichzelf staande restaurants, waarvan twee in Duitsland. Tijdens november 2013 opende een nieuwe V&D inclusief een La Place in Vlaardingen. V&D Group Holding BV draaide een negatief resultaat van €42 miljoen in 2013/2014 die worden aangedreven door eenmalige reorganisatiekosten, de economische recessie en het daarmee samenhangende lage consumentenvertrouwen wat resulteert in een lagere omzet voor zowel de V&D als La Place. (Report, 2014)

### 2.3 Marktpositie

De marktpositie van La Place is bepaald aan de hand van de BCG-Matrix. La Place valt hierbij onder "Cash Cow". La Place speelt een leidende rol in de foodservice industrie van Nederland en positioneert zich meer als de provider van gezond, lokaal geproduceerd en organische producten. La Place heeft binnen de bestaande markt aan restaurants dus een hoog marktaandeel. De marktgroei is echter laag, sinds zij geen producten met hoge winst aandelen verkopen. (Report, 2014)

### 2.4 Marketing

In de marketing mix geheel van tactische



Mix wordt het

marketinginstrumenten beschreven dat kan worden gebruikt om de marketingactiviteiten te formuleren. De marketing mix bestaat uit de vier P's: product, prijs, promotie en plaats.

### 2.4.1 Product

Het aanbod van La Place zijn producten die 100% natuurlijk, dagvers en huisgemaakt zijn. Deze producten presenteren ze in verschillende formules: restaurant, café, express, food en eventcatering.

#### Restaurant

Het La Place Restaurant bevindt zich veelal bovenin V&D Warenhuizen, maar ook langs snelwegen of op andere high traffic locaties. De La Place biedt een uitgebreid assortiment aan met warme gerechten, sandwiches, smoothies, verse sappen, soepen, verse fruitsalades, koffie, desserts, groente, vlees, vis en brood. De restaurants van La Place zijn zogeheten 'marktrestaurants' die gevestigd zijn in een centrale ruimte. Dit is de plek waar alle 100% natuurlijke, dagverse en huisgemaakte gerechten door de medewerkers worden bereid en gepresenteerd. Hier wordt er een gerecht gekozen, dat aan ieder seizoen wordt aangepast. Achter de kassa bevindt zich het zitgedeelte dat huiselijk is ingericht, afwisselend met banken, stoelen en grote leestafels. (La Place Restaurant, 2015)

#### Café

Het Café van La Place bevindt zich op de begane grond van de V&D Warenhuizen. La Place biedt een uitgebreid assortiment aan verse sappen, smoothies, koffie, taart, verse broodjes en soep. Het Café is een kleinere versie van het La Place Restaurant met een centrale plek waar de 100% natuurlijke, dagverse en huisgemaakte gerechten worden bereid. (La Place Cafe)

#### Express

La Place Express is de take-away segment van La Place. Dit segment van La Place bevindt zich op drukke stadspleinen, in winkelcentra, in levendige stadsbuurten en op vertrek- en aankomstpunten van reizigers. Hier is het mogelijk om het assortiment aan broodjes mee te nemen of om direct op te eten. Al de gerechten zijn 100% natuurlijk, dagvers en huisgemaakt. Bij La Place Express zijn er ook hartige snacks, sappen, shakes, frisdranken en seizoen fruit te koop. (La Place Express, 2015)

#### Food

La Place Food is de segment van La Place voor thuis. Deze locaties bevindt zich op de begane grond van V&D Warenhuizen. Bij La Place Food wordt het mogelijk om thuis dezelfde smaakervaring te krijgen als in de restaurants. Hier wordt het assortiment brood, salades, quiches en verse maaltijden aangeboden om thuis van de producten te genieten. Het gehele assortiment is 100% natuurlijk, dagvers en huisgemaakt. Bij La Place Food zijn er ook zoetwaren, suikerwerk, jam, chocoladepasta, honing, dressing, wijn, biologische koffie en thee en heel veel chocolade te koop. (La Place Food, 2015)

#### Eventcatering

La Place heeft ruime ervaring als het gaat om het cateren van grote evenementen. Zo is La Place vertegenwoordigd in de RAI, Ziggo Dome en in attractiepark Duinrell. Daarnaast catert La Place op diverse festivals zoals Lowlands en North Sea Jazz. Ook biedt La Place hier een diverse 100% natuurlijk, dagvers en huisgemaakte producten aan. (Eventcatering, 2015)

Het kernvoordeel wat La Place biedt aan de klant is dat alles 100% natuurlijk is, dagvers is en huisgemaakt is, *cor product*. Dit wordt aangeboden door een divers breed assortiment warme gerechten, sandwiches, smoothies, verse sappen, soepen, verse fruitsalades, koffie, desserts, groente, vlees, vis en brood, *tangible product*. Deze producten worden verschillend aangeboden via verschillende locaties: restaurant, café, expres en food, *augmented product*.

## 2.4.2 Prijs

Bij La Place wordt er naast individuele prijzen ook gebruik gemaakt van gebundelde prijzen, bijvoorbeeld als klanten een broodje met een smoothie samen kopen is dit goedkoper, deze actie is alleen verkrijgbaar met een coupon. Naast dat zijn er ook promotionele prijzen voor sommige producten. Deze prijzen worden aangeduid bij het product met een bord. Eens in de 3 maanden ontvangen klanten via de post een kaart met diverse acties bij de La Place. Het bedrijf maakt veel gebruik van psychologische prijzen. (Winkel La Place, 2015)

### **Restaurant**

De prijzen in het restaurant zijn tussen de € 5,- en de € 10,-. Voor deze prijzen kan je warme gerechten, sandwiches, smoothies, verse sappen, soepen, verse fruitsalades, koffie, desserts, groente, vlees, vis en brood kopen.

### **Café**

De prijzen in het café zijn tussen de € 5,- en de € 10,-. Voor deze prijzen kan je verse sappen, smoothies, koffie, taart, verse broodjes en soep kopen.

### **Express**

De prijzen in het café liggen tussen de € 5,- en de € 10,-. Voor deze prijzen kan je een compleet assortiment aan broodjes om mee te nemen of direct op te eten kopen. Bij la Place Express vind je ook hartige snacks, sappen, shakes, frisdranken en seizoen fruit.

### **Food**

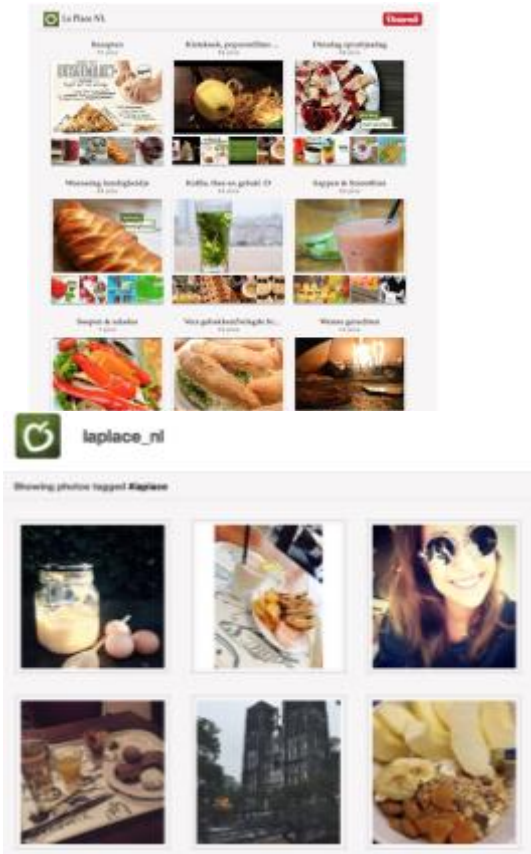
De prijzen bij La Food verschillen van € 2,- tot € 100,-. Je kan hier van alles voor thuis komen. Hier kan je terecht voor brood, salades, quiches en verse maaltijden om thuis van te genieten. Je vindt bij La Place Food ook zoetwaren, suikerwerk, jam, chocoladepasta, honing, dressing, wijn, biologische koffie en thee en chocolade.



### 2.4.3 Promotie

La Place maakt promotie met coupons, speciale aanbiedingen op een kaart. Via Social Media: Twitter en Facebook. Hun website is up-to-date. Hier worden nieuwtjes gedeeld van tips, gerechten, aanbiedingen en nog meer informatie. Er is een La Place app, via deze app zijn er coupons beschikbaar, exclusieve gerechten, de laatste foodtrends en persoonlijke aanbiedingen.

Pinterest, Twitter, Facebook en Instagram.



Reclame	Verkoopbevordering	Public relations	Persoonlijke verkoop	Direct marketing
Coupons	Verkoop met extra korting	-	-	In de winkel
Twitter, Facebook	Extra publiciteit	Direct kunnen reageren van vragen	Tips, gerechten, etc.	Internet
Website	Informatie over de producten	Linken met social media	-	Internet
La Place app	Extra's	Linken met social media	Tips, gerechten, etc.	App
Instore	Displays kortingen	-	Persoonlijk aanspreken	In de winkel

#### 2.4.4 Plaats

La Place biedt zijn assortiment op verschillende plekken aan de klant. La Place is gevestigd op meer dan 250 locaties in zowel binnen- als buitenland. La Place is gevestigd in V&D Warenhuizen, langs snelwegen, in attractieparken, in bedrijven als bedrijfsrestaurant en op grote evenementenlocaties. (Wij zijn La Place, 2015)

### 2.5 Sterkte en zwaktes

#### 2.5.1 Sterktes en zwaktes

In deze paragraaf worden de sterktes en zwaktes van La Place beschreven. Dit zijn tevens de S en de W van de SWOT-analyse. De S staat voor Strengths en de W voor Weaknesses en geven de goede en minder goede punten aan van La Place intern.

#### 2.5.2 Sterktes

De Sterktes worden per punt uitgelegd hieronder:

- **Financieel gezond**
- **Multi-inzetbare formule**
- **Transparant bedrijf**

##### **Financieel gezond**

Zoals eerder vermeld, is La Place de op één na grootste foodservicebedrijf van Nederland. Dit neemt een zekerheid met zich mee in deze periode waarbij het minder gaat met de V&D.

##### **Multi-inzetbare formule**

De La Place is een onafhankelijk bedrijf dat opereert op diverse gebieden. Het zijn niet alleen de bekende plekken zoals bij de V&D, maar ook op stations, attractieparken zoals Duinrell, openbare plekken zoals de Koninklijke Bibliotheek en wegrestaurants langs de snelwegen. Al deze verschillende soorten van restaurants, hebben allemaal dezelfde formule. La Place hoeft niet een speciale formule te adopteren om succesvol te zijn in een ander gebied.

##### **Transparant bedrijf**

La Place is niet bang om haar open te stellen aan de buitenwereld. Haar website staat vol met informatie over het bedrijf zelf en waar zij voor staan. Door haar website en de andere kanalen waar ze actief op is, voorziet La Place de doelgroep aan informatie.

#### 2.5.3 Zwaktes

De Zwaktes worden per punt uitgelegd hieronder:

- **Vele medewerkers dreigen hun baan te verliezen**
- **Imago La Place gekoppeld aan de V&D**

##### **Vele medewerkers dreigen hun baan te verliezen**

Niet alleen de filialen zullen sluiten, maar daarbij komt tevens bij kijken dat al het personeel in het ergste geval hun baan dreigt te verliezen. Dit gebeurt allemaal terwijl La Place dit niet hoeft te doen omdat het slecht gaat met La Place zelf. Het is op financieel gezond bedrijf.

##### **Imago La Place gekoppeld aan de V&D**

De La Place heeft als restaurantketen geen los imago van de V&D. Vooral in deze turbulente tijden van de V&D, maken de meeste mensen nog steeds de vergissing dat het automatisch met La Place het ook slecht gaat, terwijl het twee verschillende bedrijven zijn. Dit komt alsmede omdat de meeste vestigingen van de La Place zich bevinden in de V&D zoals een store-in-store.

### 3. Externe analyse

In dit hoofdstuk wordt de externe analyse beschreven van La Place. De onderwerpen: bedrijfstak, concurrentie, afnemers, leverancier- en distributie worden allemaal geanalyseerd. Ook worden de kansen en bedreigingen beschreven van het bedrijf.

#### 3.1 Bedrijfstakanalyse

##### 3.1.1 Macro-omgevingsfactoren - DESTEP

Het doel van een bedrijfstakanalyse is om de aantrekkelijkheid van de markt te analyseren en de kansen en de bedreigingen vanuit de bedrijfstakanalyse waar te nemen. Voor de Bedrijfstakanalyse wordt het DESTEP model gebuikt. De DESTEP beschrijft de macro-omgevingsfactoren. DESTEP staat voor: demografisch, economisch, sociaal-cultureel, technologisch, ecologisch en politiek.

###### 3.1.1.1 Demografisch

###### Het wordt steeds grijzer in Nederland

De prognose is dat het aantal ouderen 65-plussers zal blijven toenemen. De verwachting is dat het aantal 80-plussers vanaf 2025 ook sterk zal toenemen binnen de groep 65-plussers. Dit noemen ze de dubbele vergrijzing. De schatting is dat het aantal jongeren van 0 tot en met 19 jaar in 2025 zal afnemen van 25% naar 21% van de totale Nederlandse bevolking.

Nederland staat dus grote demografische veranderingen te wachten. Zoals de vergrijzing, de dalende beroepsbevolking die nu al te merken is en de bevolking en aantallen huishoudens die als geheel zullen blijven groeien. Dit laatste zal ervoor zorgen dat er in 2040 1,3 miljoen mensen en 1,1 miljoen huishoudens bijkomen. De voorspelling is ook dat er groeiende regionale verschillen zullen optreden in Nederland. De groei van de bevolking zal vooral in de Randstad zijn, terwijl krimp vooral optreedt in dunner bevolkte regio's. (Destep, 2015)

Onderwerpen	Periodes	2014		
Bevolking naar geslacht	Totale bevolking	aantal	16 829 289	
	Mannen		8 334 385	
	Vrouwen		8 494 904	
Bevolking naar burgerlijke staat	Totale bevolking		16 829 289	
	Ongehuwd		7 956 499	
	Gehuwd		6 787 029	
	Verweduwd		863 292	
	Gescheiden		1 222 469	
Bevolking naar leeftijd (op 1 januari)	Bevolking naar leeftijd, aantallen	Totale bevolking		16 829 289
		Jonger dan 20 jaar		3 846 040
		20 tot 40 jaar		4 117 652
		40 tot 65 jaar		5 946 573
		65 tot 80 jaar		2 201 935
		80 jaar of ouder		717 089
	Bevolking naar leeftijd, relatief	Jonger dan 20 jaar	%	22,9
		20 tot 40 jaar		24,5
		40 tot 65 jaar		35,3
		65 tot 80 jaar		13,1
		80 jaar of ouder		4,3
	Demografische druk	Totale druk		67,2
		Groene druk		38,2
		Grijze druk		29,0
	Gemiddelde leeftijd	Totale bevolking	Jaar	41,0
Mannen			40,1	
Vrouwen			41,9	

Figuur 3.1 De bevolking (Bevolking, 2014)

La Place heeft een duidelijk beeld van zijn doelgroep. La Place past zijn aanbod aan op de doelgroep, die per tijdstip en locatie verschilt. La Place Hoog Catharijne Utrecht richt zich meer op de consument met een wat lager inkomen, studenten en het winkelend publiek. La Place Maarsbergen, een wegrerestaurant, ziet veel vertegenwoordigers en zakenmensen komen en zorgt voor een snelle service en goede lunchgerechten.

Daarnaast speelt La Place sterk in op de beleving, volgens Molenaar. Gerechten worden ter plekke bereid, je kan met de kok overleggen hoe je je biefstuk gebakken wilt en je kan je eigen gerecht samenstellen. Mensen zijn volgens hem bereid hier op te wachten. 'Het geeft een gevoel van vrijheid en vrijblijvendheid. De klant krijgt hierdoor een speciaal gevoel. Dit alles voor redelijke prijzen'. (La Place kent de klant wel, 2015)

Ellen (60 jaar) komt al jaren bij de La Place in Hoog Catharijne en bevestigt de pluspunten die Molenaar noemt. 'Ze hebben heerlijke taartjes en smoothies, die allemaal vers gemaakt worden. De frietjes zijn ook goed! Je kiest je maaltijd zelf uit, het is betaalbaar en je bent ook snel weer weg. Handig als je weinig tijd hebt. Het wachten op een maaltijd vind ik wel een nadeel'. (La Place kent de klant wel, 2015)

### **3.1.1.2 Economisch**

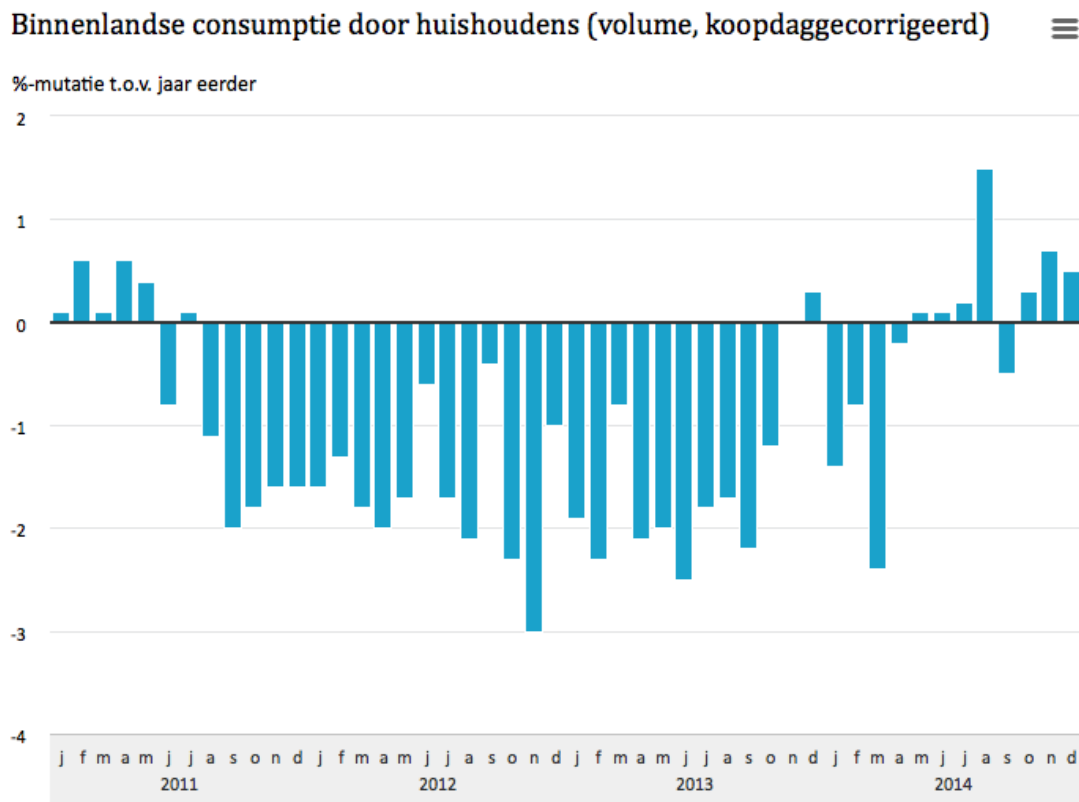
Door de komst van de euro kan de consument de prijzen van de meeste Europese landen goed met elkaar vergelijken en zal Nederland door de hogere kostprijzen moeilijker kunnen concurreren. Concurrentie ondervindt de horeca ook van de detailhandel, met name door de kant-en-klaarmaaltijden. Tot slot is er een duidelijke verandering achter de schermen: de macht van toeleveranciers neemt toe door de schaalvergroting en de afnemende bereidheid van banken en producenten om horecaondernemers te financieren. (Trends uit Kompas voor Beleid, 2003)

#### **Conjunctuur**

Het conjunctuurbeeld volgens de Conjunctuursklok van het CBS is in januari 2015 vrijwel hetzelfde als in december. Het economisch herstel blijft broos. Vanaf de zomer van 2013 tot het voorjaar van 2014 verbeterde de conjunctuur gestaag, maar sindsdien is het tempo eruit. De Conjunctuursklok van het CBS is een hulpmiddel voor het bepalen van de stand en het verloop van de Nederlandse conjunctuur. In de conjunctuursklok komt vrijwel alle belangrijke economische informatie samen die het CBS tijdens de afgelopen maand c.q. het afgelopen kwartaal heeft gepubliceerd. (Conjunctuur, 2015)

### CBS: Consumenten besteden iets meer, vertrouwen verandert nauwelijks

Consumenten hebben in december 0,5 procent meer besteed aan goederen en diensten dan in december 2013. Dit is de derde maand op rij met een lichte stijging, meldt het CBS vandaag. De groei in december werd gedrukt door de lagere bestedingen aan auto's. Het vertrouwen van consumenten is in februari nauwelijks veranderd ten opzichte van januari. (Conjunctuur, 2015)



Figuur 3.2 Binnenlandse consumptie door huishoudens (Consumentenvertrouwen naar kenmerken van het huishouden, 2015)

Restaurants richten zich op de bereiding en verkoop van maaltijden. De branche kent een grote verscheidenheid aan typen bedrijven. Naast restaurants worden ook bistro's, café-restaurants en wegrestaurants tot deze maaltijdverstrekkers gerekend. Tevens wordt onderscheid gemaakt in type keukens. Voorbeelden hiervan zijn de Nederlands-Franse, Chinees-Indische en Zuid-Europese keukens. Een restaurant kan beschikken over meerdere typen keukens.

### Trends

Steeds verdergaande integratie tussen retail en horeca; branchevervanging

- Consumenten kiezen vaker voor meerdere eetmomenten en dan veelal onderweg
- Toenemende belangstelling voor gezonde en duurzaam geproduceerde voeding en het gebruik van authentieke (streek)producten
- Opkomst van online reserveren via veilig- en kortingssites
- Reviewsites geven restaurants en klanten inzicht in prijs/kwaliteit, sfeer en beleving
- Online bestellen en laten bezorgen wordt steeds populairder
- Een gezondere levensstijl; kleinere porties en meer groente
- Opkomst wereldkeukens (all you can eat concept)
- Opkomst van crowd funding als bron van financiering (Rabobank, 2015)

### 3.1.1.3 Sociaal-cultureel

#### Samenleving

Uit het Kompas blijkt dat mensen steeds bewuster gaan consumeren. Ze zien in dat consumptiegedrag negatieve gevolgen kan hebben voor het milieu en de gezondheid. Daarom zien ze graag dat ondernemers maatschappelijk verantwoord ondernemen. De nadruk ligt op gezonde voeding, veiligheid en een gegarandeerd veilige herkomst van producten. Daarnaast hebben consumenten vooral behoefte aan een beleving: zij zijn bereid tijd en geld te besteden aan een warm gevoel of een gedenkwaardige gebeurtenis. Tegelijk zijn zij trendgevoelig en snel uitgekeken op concepten. (Trends uit Kompas voor Beleid, 2003)

Kompas voor beleid zetten de sociale culturele ontwikkelingen op een rijtje:

- Verdere individualisering en groepsgedrag
- Steeds meer vraaggestuurde markt
- Bewuster consumeren is de trend
- Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap
- Kwaliteit gastheerschap
- Beleviseconomie
- Toename belang beleving
- De momentconsument houdt stand
- Trendwatching
- Meer tijdefficiënt bezig zijn
- Brancheervaging
- Ander consumptiegedrag
- Nieuwe afzetmogelijkheden
- Toename mondialisering en regionalisering
- Toename aantal buitenlandse ondernemingen
- Kleine ondernemingen blijven in trek
- Gevoeligheid voor trends uit buitenland
- Makkelijker beroep op buitenlandse arbeidskrachten
- Groei mondiale en regionale eetculturen
- Groei multiculturele samenleving
- Opkomst van tegenstellingen
- Meer aandacht voor etnomarketing
- Behoeftte aan kwaliteit en zekerheid neemt toe
- Meer rekening houden met gezondheid, veiligheid, zekerheid
- Te hoge werkdruk voorkomen
- Toenemende eisen aan werk
- Afname mobiliteit en toename mobiliteitsbehoefte
- Bereikbaarheid belangrijker
- Toename drinken en eten onderweg

(Trends uit Kompas voor Beleid, 2003)

### 3.1.1.4 Technologisch

Ook blijkt uit het Kompas voor beleid dat de automatisering in de horeca zou sneller kunnen groeien: meer computersystemen in de back-office en meer E-mail, SMS en Internet in het contact met klanten, leveranciers en collega's. Vooral kleine ondernemingen schrikken echter terug voor de investeringen en hebben onvoldoende tijd en interesse om op de hoogte te blijven. Mede hierdoor groeit de kloof tussen grote en kleine ondernemingen. (Trends uit Kompas voor Beleid, 2003)

De technologische ontwikkelingen volgens Kompas voor Beleid op een rijtje:

- Nieuwe markten door automatisering
- Automatisering blijft toenemen
- Toename kloof tussen grote en kleine ondernemers
- Koppeling van systemen neemt toe
- Vermindering van administratieve taken
- Communicatie versnelt
- ICT-gebruik vergroot interactiemogelijkheden
- ICT maakt benchmarking gemakkelijker
- Juiste dosering informatie
- Overige technologische ontwikkelingen
- Apparatuur werkt efficiënter
- Back to basics
- Persoonlijk contact blijft belangrijk

(Trends uit Kompas voor Beleid, 2003)



### 3.1.1.5 Ecologisch

Volgens het CBS brengt duurzaamheid in Nederland in beeld aan de hand van verschillende thema's. De thema's zijn ingedeeld in drie groepen: Kwaliteit van leven, Hulpbronnen en Nederland in de wereld. Uitroeptekens geven aan op welke themagebieden de Nederlandse ontwikkeling zorgelijk is. De thema's zijn op hun beurt weer samengesteld uit één of meer indicatoren. Door op het thema te klikken ontvouwen deze indicatoren zich. De indicatoren zijn te zien in figuur 3.3.

Voor elke indicator worden de ontwikkelingen in Nederland getoond vanaf het jaar 2000. De ontwikkeling wordt samengevat in een gekleurd pijltje. Het pijltje geeft aan in welke richting de indicator ontwikkelt, de kleuren geven aan welk effect een indicator heeft op de duurzaamheid.

Daarnaast is van elke indicator te zien hoe ons land het doet ten opzichte van andere Europese landen (groen- goed; geel – neutraal; rood- slecht). (Duurzame ontwikkeling, 2015)



Figuur 3.3 Duurzame ontwikkeling visualisatie (Duurzame ontwikkeling, 2015)

Uit onderzoek van Compendium voor de Leefomgeving blijkt dat in Nederland worden gewasbeschermingsmiddelen toegepast om schade aan planten of plantaardige producten tegen te gaan. Deze kunnen worden veroorzaakt door bijvoorbeeld onkruiden, schimmels, insecten en slakken. Hier worden respectievelijk herbiciden, fungiciden, insecticiden en mollusciden tegen ingezet. Ook grondontsmettingsmiddelen vallen onder de gewasbescherming. Overige bestrijdingsmiddelen, zoals biociden (middelen tegen mieren, wespen, muizen, ratten e.d.) vallen niet onder de gewasbescherming. (Middelen voor gewasbescherming)



### **3.1.1.6 Politiek-juridisch**

De horeca heeft veel te maken met juridische factoren. Zo zijn er wetten over de Brandveiligheid, Sociale veiligheid, Voedselveiligheid, Arbo-veiligheid, Milieuveiligheid en Volksgezondheid.

#### **Politieke ontwikkelingen**

- Bevoegdheden EU sterker geregeld
- Europese regels beïnvloeden beleid
- Verschillen in regelgeving
- Streven naar vereenvoudigde regelgeving
- Onduidelijke (gemeentelijke) regelgeving
- Streven naar minder gemeentelijke vergunningen
- Privatisering sociale zekerheid
- Inzicht nodig in gevolgen privatisering
- Voor- en nadelen payroll systeem voor ondernemer
- Voor- en nadelen payroll systeem voor werknemers

## 3.2 Concurrentieanalyse

In deze paragraaf wordt de concurrentieanalyse van La Place in kaart gebracht. De concurrentieanalyse bestaat uit vijf delen: concurrenten, afnemers, leveranciers, potentiële toetreders en substituten. Dezen worden allemaal per punt hieronder uitgelegd.

### Concurrenten

La Place opereert op verschillende markten, zoals de wegrestaurants, To-go winkels op treinstations en cafés/restaurants in onder andere de V&D, Ziggo Dome, Duinrell en de Koninklijke Bibliotheek.

### Wegrestaurants

Deze organisaties opereren in een branchestructuur met een oligopolie. Dat betekent dat de markt bepaald wordt door een paar grote spelers in de markt. Ze hebben ongeveer allemaal een even groot marktaandeel.

### Van der Valk

Van der Valk is gespecialiseerd in hotels en restaurants die gelegen zijn aan de snelweg. De hotels zijn alsmede de onderscheidende factor van Van der Valk. De meeste wegrestaurants zijn er om mensen die op weg zijn, te voorzien van een maaltijd die ze tijdens de reis kunnen nuttigen. Van der Valk geeft ook de gasten een mogelijkheid om tijdens lange reizen in het bedrijf te verblijven. Van der Valk bevindt zich door heel het land. De restaurants hebben een bediening aan tafel en ze werken met speciale menu's die per seizoen wisselt. De Van der Valk maakt gebruik van grote leveranciers voor hun producten. (Formules, 2014)

### Hajé Hotels en Restaurants

Hajé is de concurrent van La Place die het meest in elkaars verlengde liggen. Alsmede probeert Hajé zich met ongeveer dezelfde diensten en producten die Van der Valk aanbiedt, af te zonderen van La Place. Als het ware, ligt Hajé tussen Van der Valk en La Place in. Wat Hajé zich ook mee onderscheidt met de andere wegrestaurants, is dat bijna heel het interieur te koop is. Dat geldt onder andere voor de stoelen, tafels en tafeldecoraties voor zowel binnen als buiten. (Haje)

Hajé bedient haar klanten net als Van der Valk aan tafel. Hajé maakt gebruik van lokale leveranciers, zoals Poldergenot voor hun kaas op hun locatie in Lepelaar, Imkerij De Traay en Zachtfruit Schalkwijk voor al hun filialen. (Leveranciers)

### To-go winkels

Dit soort filialen zijn concentreren zich vooral op stations van grote steden. Dit is tevens een oligopolie. De NS bepaalt zelf welke soorten To-go winkels er op hun stations mogen openen. Het is geen monopolie, vanwege dat de bedrijven van verschillende organisaties zijn en niet alleen van de NS zelf.

### De Broodzaak

De Broodzaak is te vinden op stations. Ze heeft een groot assortiment van vers belegde broodjes. Ondanks het brede assortiment, is de keuze qua beleg simpel en bekend bij de klanten. Naast de broodjes biedt De Broodzaak verschillende soorten bekende dranken aan, zoals appelsap, jus d'orange, bekende frisdrankmerken, koffie en thee. (De Broodzaak)

### AH To-go

Op vrijwel alle stations staat er een AH To-go. AH To-go is een gemak formule waar verantwoord eten en drinken centraal staat. AH To-go valt net als de supermarkten van Albert Heijn onder Ahold. In vergelijking met de Albert Heijn supermarkten, heeft de AH To-go een kleiner assortiment maar in vergelijking met andere kleine zaken op deze plekken, heeft de AH To-go een groter assortiment qua eten en drinken. De AH To-go onderscheidt haarzelf door middel van verantwoorde dranken, zoals hapklare stukken fruit, gezonde

smoothies en sappen. Verder verkoopt ze ook de standaard frisdranken. Op het gebied van verantwoord voedsel, biedt de AH To-go onder meer gezonde salades en kant-en-klare Super Food-maaltijden. Tevens zijn de croissants, worstenbroodjes en dergelijke warme broodjes die de Albert Heijn in haar winkels aanbiedt aanwezig bij de To-go winkels. Naast de warme, hapklare broodjes biedt de AH To-go ook rijk belegde broodjes aan. Naast de standaard broodjes zoals het broodje gezond, stokbrood met kaas of een pistolet met filet americain, heeft de AH To-go vaak speciale belegde broodjes die na enige tijd weer veranderen. (Ah To Go)

### **Hema Restaurant**

Naast de grote winkels van de Hema, is ze sinds kort begonnen met kleine winkels op grote stations. Naast kleine producten voor bijvoorbeeld wat handig is voor onderweg, verkoopt de Hema hun welbekende broodjes rookworst en hun even populaire broodjes hot dog. Reizigers die niet veel tijd hebben, maar wel een aantal dingen moeten kopen, kunnen bij de Hema terecht. In deze winkels kunnen mensen ook het kenmerkende Hema gebak kopen. De keuze aan broodjes en (fris)dranken is beperkt. (Hema)

### **Kiosk**

Dit is voor de reizigers die snel even wat te eten willen halen voordat ze de trein in gaan. Hun assortiment is redelijk smal in vergelijking met de andere To-go winkels. Hun assortiment qua eten bestaat vooral uit simpele warme en koude 'bitse' zoals frikandelbroodjes, kaasbroodjes en croissantjes. Verder verkopen ze (fris)dranken van alle grote merken en alcohol. (Retail Ns Stations)

### **Cafés en restaurants**

Dit is een markt met een volledige mededinging en betekent dus dat iedereen die een zelfde soort bedrijf wil opstarten, het gewoon kan en zal in een branche terechtkomen waar veel concurrentie is.

### **Hema**

De Hema heeft net zoals de V&D een café/restaurant in het filiaal zitten. Dit is volledig eigen beheer en dus wordt door de Hema zelf gerund. Het idee van dit restaurant is dat het simpele maaltijden zijn waar een kopje koffie, thee en een glaasje sap genuttigd mee kan worden. De keuze is uitgebreid, van saucijzenbroodjes tot soepen of zelfs hele (lunch)maaltijden. Hema onderscheidt haarzelf vooral met het ontbijt dat ze aanbiedt voor één euro. Deze actie is er elke dag en is geldig van openingstijd tot en met 10:00 uur. de gasten die het restaurant bezoeken hebben vaak al van tevoren gewinkeld bij de Hema of gaan dat nog doen. (Eten en drinken)

### **Bijenkorf**

Bij de Bijenkorf steekt het anders in elkaar dan bij de Hema en de V&D. hier komen de mensen speciaal naartoe om daar een kop koffie te drinken of voor een maaltijd. De Bijenkorf staat bekend om de luxe van haar producten die ze verkoopt en dat is ook terug te zien in hun restaurant. Net als de restaurants van de concurrenten, is het restaurant van de Bijenkorf zeven dagen in de week geopend. Het publiek wat naar de Bijenkorf gaat om te eten, kiezen bewust voor de Bijenkorf vanwege hun kwaliteit. De gasten zijn bereid om een omweg te maken om bij de Bijenkorf te eten. (Onze restaurants)

### **Afnemers**

De afnemers zijn voornamelijk klanten die op dat moment of in de winkel staan of op een openbare plek zijn om even snel wat te eten of te drinken pakken. De leeftijd van de afnemers van de wegrestaurants zijn voornamelijk mensen boven de achttien jaar, vanwege dat dit de leeftijd is waarop mensen bevoegd zijn om hun rijbewijs te halen. De secundaire doelgroep ligt tussen de 12 en 88 jaar. Dit zijn voornamelijk gezinnen die op weg zijn en die tussen door wat willen eten.

Voor de To-go winkels zijn de afnemers vooral mensen die met de trein reizen en tijdens het reizen iets te eten of te drinken willen. Voor de cafés en de restaurants geldt over het algemeen dat de klanten van de winkel die net daar hebben gewinkeld of het nog gaan doen, daar gaan eten omdat het gemakkelijk is om dat allemaal in één winkel te doen.

### **Leveranciers**

Voor de wegrestaurants maakt Van der Valk gebruik van groothandelaren zoals de Makro en Sligro. Hajé gebruikt als mede deze groothandelaren, maar probeert zich te onderscheiden van de concurrentie door middel van het inkopen van specifieke producten van lokale ondernemers die de vraag aan deze (biologische) producten aan kan.

Voor de rest gebruiken de To-go winkels op grote stations ook groothandelaren, vanwege de verkoopsnelheid en de vraag naar producten op de korte termijn.

Hema en de Bijenkorf gebruiken beiden hun eigen leveranciers. De Hema heeft haar eigen bakkerij en leveranciers van haar producten. Dit geldt ook voor de Bijenkorf.

### **Potentiële toetreders**

Er is een kleine kans dat in de wegrestaurantbranche gauw nieuwe toetreders komen, vanwege de complexiteit van het opzetten van een keten langs de snelweg. Deze stap wordt eerder gedaan door grote ondernemingen zoals McDonalds, La Place en Burger King.

De NS probeert op stations zelf de concurrentie te reguleren, waardoor de potentiële toetreders het complexer gemaakt wordt om een zaak te openen op grote stations. Tevens probeert NS leegstand te voorkomen en dat doen zij door middel van huurcontracten te geven aan bedrijven die al in de Retail groep zitten.

Na het bijna faillissement van de V&D, is het riskant om een onafhankelijke winkel in een groot warenhuis te beginnen en volgens vele deskundigen, hebben warenhuizen tevens geen toekomst in de moderne samenleving.

### **Substituten**

Het buiten de deur eten wordt steeds populairder en mensen worden steeds bewuster van wat zij allemaal eten. Mensen zijn dus eerder geneigd om zo puur en biologisch mogelijk te eten.

Aan de andere kant, gaat het met de economie steeds beter maar zit nog steeds in een put. Veel mensen besluiten dan ook om thuis hun eten voor onderweg te maken. Daarom is de grootste substituuat de supermarkt. Daar zijn de ingrediënten over het algemeen goedkoper dan buiten de deur eten.

### 3.3 Afnemersanalyse

Aan de hand van het Abell Model kan een afbakening gemaakt worden van het werkterrein van La Place. Er wordt gekeken naar welke technologieën worden gebruikt en hoe La Place daarmee inspeelt op de behoeften uit de markt en op welk deel van de markt wordt ingespeeld. Allereerst wordt uitgelegd welke drie factoren bekeken worden, die later elk op een as geplaatst zullen worden. Elke as zal toegelicht worden.

#### Behoeften

Ten behoeve van het Abell model moeten alle behoeften uit de markt, die relevant zijn voor La Place in kaart gebracht worden.

Er zijn een aantal behoeften waaraan de afnemer wil voldoen, wanneer het een product koopt van La Place. Voorbeelden van behoeften in deze zijn:

- Snelle en goede service;
- Diversiteit ;
- Gezond;
- Biologisch;
- Betaalbaar;
- Het is dagvers;
- Geschikt voor vergaderingen/meetings;
- Mobiliteit

#### Technologieën

Hier wordt antwoord gegeven op de vraag hoe La Place voldoet aan de behoeften uit de markt.

Er worden een aantal technologieën ingezet door La Place.

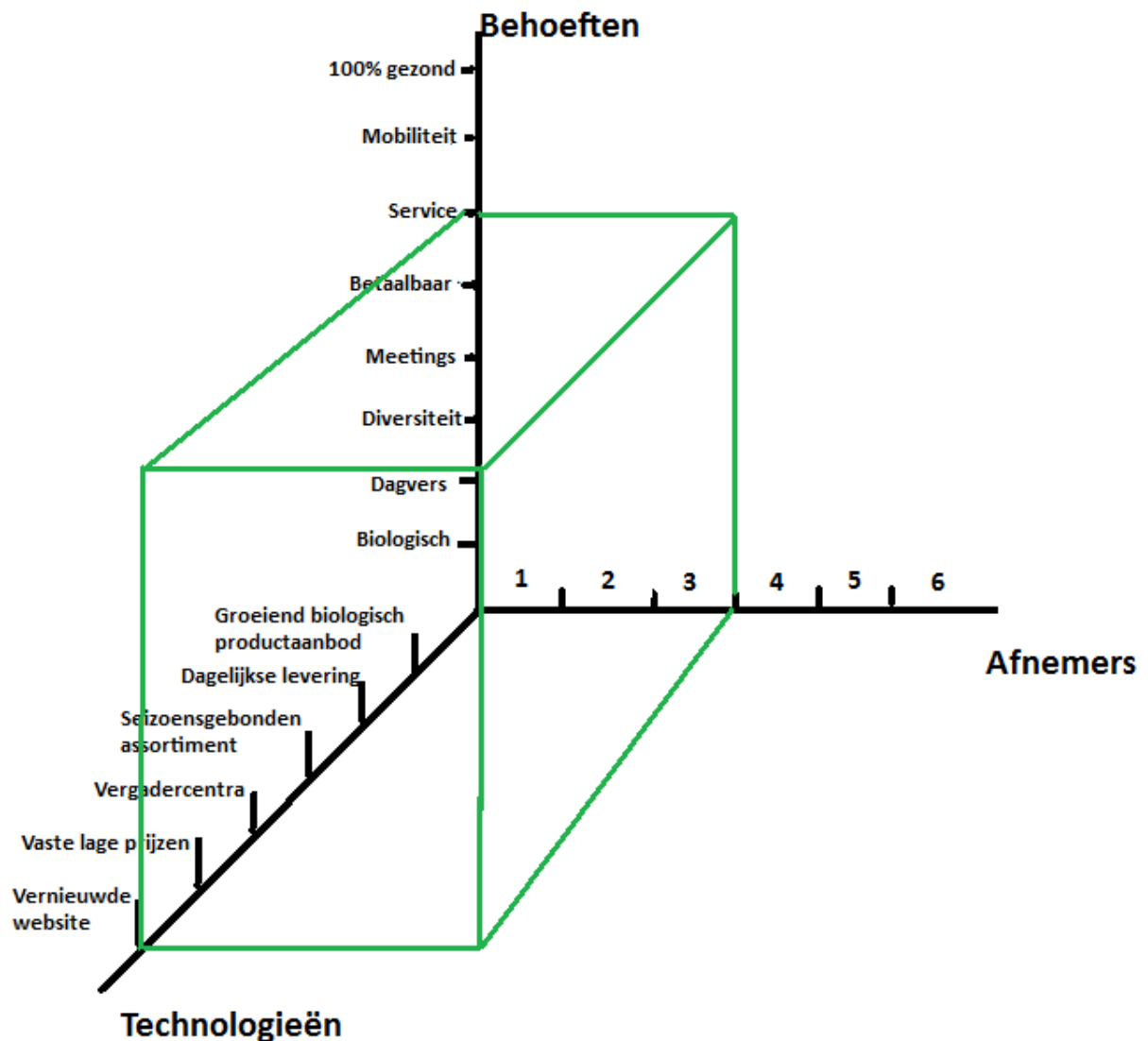
Voorbeelden hiervan zijn:

- La Place biedt gerechten aan dat aan ieder seizoen is aangepast;
- Met het vernieuwde [www.laplace.nl](http://www.laplace.nl) wil La Place de consumenten nog beter online bedienen;
- In het nieuwe concept van de restaurantketen staat de oorsprong van de producten centraal. Graan wordt ter plekke gemalen en kruiden komen uit een kasje bij het restaurant. Daarnaast streeft La Place er naar meer biologische producten in te kopen;
- Wisselende aanbiedingen met vaste lage prijzen;
- Vanuit het distributiecentrum in Amersfoort zullen alle 133 La Place vestigingen meerdere keren per week beleverd gaan worden;
- Naast zakelijke bijeenkomsten bieden La Place vergadercentra nu ook de mogelijkheid een personeelsuitje of een prachtig feest te organiseren van 20 tot 500 personen.

#### Afnemers

Door het bepalen welke segmenten er zijn, kan ook bepaald worden op welke groep La Place zich momenteel vooral richt. La Place levert aan de eindgebruiker. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende segmenten:

- Restaurant (1)
- Express (2)
- Café (3)
- Eventcatering (4)
- Food (5)



### 3.4 Leverancier- en distributieanalyse

In deze paragraaf worden de leveranciers van La Place benoemd en de distributie van het horecabedrijf onderzocht. Dit wordt gedaan door de volgende vier zaken te analyseren. Namelijk de distributiewijze, distributiefunctie, distributievormen en distributieconcentratie.

#### Leveranciers

La Place heeft de meest verse en natuurlijke ingrediënten nodig om hun zelfgemaakte producten te maken. Dit claimt het horecabedrijf op haar website. Daarvoor moet het bedrijf leveranciers hebben die ze van deze speciale ingrediënten kan voorzien.

La Place werkt ook samen met de volgende aanbieders:

#### Vroegop Winding (versdistributie)

Vroegop Winding is een gepassioneerd familiebedrijf met meer dan 70 jaar ervaring als groothandel en importeur van AGF (Aardappelen, Groente en Fruit). Zij onderscheiden zich door hun complete versassortiment en hun uitgebreide service. Zij ontvangen dagelijks uit alle windstreken AGF producten die voldoen aan de hoogste kwaliteitsnormen op het gebied van versheid en hygiëne. Voor AGF, maar voor ook andere versgroepen bieden zij een reeks aan logistieke diensten. (Vroegop-Windig)

### Lokale producten die bij boeren, telers en fokkers waarmee La Place al eerder mee gewerkt heeft.

La Place doet dit om het aantal transportkilometers te beperken en de absolute versheid van hun producten te garanderen. Bovendien hoeven ze op deze manier geen onnodige conserveermiddelen te gebruiken om de bewaartijd van hun producten te verlengen. (Maatschappelijk verantwoord ondernemen, 2015)

### **Distributiewijze**

De afnemer kan de producten van La Place in een van de 230 vestigingen in Nederland vinden. Van de 230 zijn er 63 van deze restaurants te vinden in V&D vestigingen. In de probleemaanleiding was al vastgesteld, dat de V&D warenhuizen failliet raken en verdwijnen. Als gevolg daarvan kan er een onzekerheid ontstaan over de toekomst van 63 La Place restaurants.

La Place vestigt zijn winkels dichtbij lokale producenten en boeren om transportkilometers te beperken en de versheid van hun ingrediënten te behouden. Ook bouwt ze een goede relatie op met de aanbieders.

La Place speelt zich in op afnemers die gezond en fris willen eten. Dit kan variëren van een gezond broodje en jus d'orange voor bij het ontbijt tot een warme soep voor de lunch. Doordat La Place gezonde en verantwoorde voedingsmiddelen verkoopt, onderscheidt het bedrijf zich van andere restaurantketens. Het bedrijf onderscheidt zich ook door dichtbij lokale producenten en boeren te lokaliseren dragen. Dit straalt sterk *maatschappelijk verantwoord ondernemend* uit.

Nog een onderscheidende element is dat het eten elke dag vers en met de hand bereid wordt. De keukens in de winkels zijn open en de afnemers kunnen zien hoe de maaltijden bereid worden. Zo kan de consument zien hoe het eten bereid wordt en weten zij wat er in het eten zit.

### **Distributiefunctie**

De consument kan op twee plekken de producten kopen:

- Online
- La Place restaurants

### Online

Op de V&D website is het mogelijk om producten uit de La Place assortiment te bestellen. Het gaat hier dan wel om de volgende producten: koffiebonen, koffiecups, chocolade, wijn, tapenade, snoep en broodbeleg. De artikelen kunnen op thuis bezorgd worden door transporteur DHL of opgehaald worden op een La Place afhaalpunt. (V&D, 2015)

### La Place restaurants

In alle La Place vestigingen is het mogelijk om verse en warme maaltijden te kopen of om snacks, drinken of take-aways uit een van deze winkels te halen. Deze producten worden allemaal vers gemaakt en worden niet bezorgd<---ls gewoon goed. Deze restaurants zijn te vinden in attractieparken en in bedrijven als bedrijfsrestaurants. De artikelen die online verkrijgbaar zijn, worden ook in La Place restaurants verkocht die in V&D-winkelpanden gevestigd zijn.

La Place besteedt bij marketing veel aan in-store marketing en huisstijl. De winkels hebben een biologische en groene uiterlijk in de stad. Buiten de stad en aan de snelwegen passen ze zich aan de omgeving. De keukens zijn ook open en de bezoekers kunnen zelf de producten pakken. De producten zijn zichtbaar voor gasten en er worden geen afbeeldingen gebruikt van het eten.

### **Distributievormen**

Volgens de La Place website doet de restaurantketen aan exclusieve distributie. De producten die zij verkopen zijn alleen verkrijgbaar bij een van de La Place winkels en op de V&D website. Doordat de producten alleen bij La Place te koop zijn, houdt de distributeur de distributiekosten relatief laag.

V&D is de enige andere aanbieder die een aantal La Place producten exclusief online mag verkopen. Door deze wederzijds afhankelijkheid ontstaat er een hechte samenwerking en vertrouwen tussen beide bedrijven. (Nataliya, 2015)

### **Distributieconcentratie**

La Place heeft zich ook gevestigd in het buitenland en werkt daar ook samen met lokale boeren, fokkers en telers te werken. Voor landen als Indonesië (Bali) is dit een voordeel omdat het restaurantketen werkgelegenheid creëert. (Indoweb, 2014)

In landen als Duitsland, België, Verenigde Staten is er niks bijzonders te melden, omdat de distributie daar niet zoveel verschilt als dat hier in Nederland. Volgens hun website proberen ze ook in het buitenland de meest vers ingrediënten te verkrijgen van lokale boeren. (La Place, 2015)

Het bedrijf denkt erover na om meer vestigingen in het buitenland te openen. (La Place, 2015)



### 3.5 Kansen en bedreigingen

In deze paragraaf worden de kansen en bedreigingen van La Place beschreven. Dit zijn tevens de O en de T van de SWOT-analyse. De W staat voor Weaknesses en de T voor Threats en geven de goede en minder goede punten aan van La Place extern.

#### 3.5.1 Bedreigingen

- **Huidige financiële situatie V&D**

##### **Huidige financiële situatie V&D**

Een duidelijke bedreiging La Place is de huidige financiële situatie van de V&D. Mocht de V&D failliet gaan dan zou dit voor de La Place restaurants in de warenhuizen een bedreiging zijn omdat zij dan ook hun deuren moeten sluiten. Ongeveer de helft van de vestigingen van La Place bevindt zich momenteel in de warenhuizen van de V&D.

#### 3.5.2 Kansen

- **Trend van het gezond eten**
- **MVO**

##### **Trend van het gezond eten**

Een kans voor La Place is de trend van het gezond eten. Mensen zijn zich steeds bewuster van wat zij eten en veel kiezen tegenwoordig voor de meer gezondere en maatschappelijk verantwoorde opties. La Place past hier bij door de verkoop van verse sappen en sandwiches. La Place speelt hier verder op in door deze kant van La Place duidelijk naar voren te brengen in haar externe communicatie. Zoals; "Bij La Place genieten onze gasten van pure en natuurlijke smaken. In al onze grondstoffen en ingrediënten gebruiken wij geen onnatuurlijke geur-, kleur- en smaakstoffen. Dit betekent dat wij uitsluitend ingrediënten gebruiken van natuurlijke oorsprong en geen onnatuurlijke of natuur identieke additieven toevoegen." (La Place)

##### **MVO**

Het wordt als bedrijf steeds belangrijker om maatschappelijk verantwoord te ondernemen, dit wordt steeds meer door klanten van het bedrijf verwacht. La Place en verantwoord ondernemen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Sinds de oprichting in 1987, nog voordat dit begrip hoog op de maatschappelijke agenda stond, was La Place hiermee bezig. (La Place)

## 4 SWOT-analyse

In dit hoofdstuk wordt de SWOT-analyse beschreven van La Place. Bij de SWOT-analyse wordt er gekeken naar de Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats van het bedrijf La Place. Daarna zijn er doelstellingen geformuleerd, een beschrijving van een strategische opties en de evaluatie hiervan met uiteindelijke keuze.

### 4.1 Confrontatiematrix

De confrontatieanalyse is gebaseerd op de sterktes en zwaktes uit de interne analyse hoofdstuk 2 en de kansen en bedreigingen uit hoofdstuk 3 de externe analyse.

#### 4.1.1 Confrontatiematrix

##### **Extern**

###### *Kans*

- Trend gezond eten
- La Place biedt biologisch aan
- MVO
- Natuurlijk eten

###### *Bedreiging*

- Huidige situatie van de V&D
- Helft v.d. winkels dreigt te verdwijnen

##### **Intern**

###### *Sterk*

- Multi-inzetbare formule
- Transparant bedrijf
- Financieel gezond

###### *Zwak*

- Imago La Place gekoppeld aan de V&D
- Vele medewerkers dreigen hun baan te verliezen

	Sterktes					Zwaktes			
	Financieel gezond	Multi-inzet bare formule	Transparant bedrijf			Imago La Place gekoppeld aan de V&D	Vele medewerkers dreigen hun baan te verliezen		
<b>Kansen</b>									
Trend gezond eten	++	+		++					4
La Place biedt biologisch aan	+	++	++			+			5
MVO	+	+	+	+		-	-		2
Natuurlijk eten		+	+	+					3
<b>Bedreigingen</b>									
Huidige situatie van de V&D		+				--	--		-3
Helft v.d. winkels dreigt te verdwijnen	-		+	+		--	--		-3
	3	6	5	5		-4	-4		

## 4.2 Doelstellingen

Deze doelstellingen zijn opgesteld aan de hand van de SWOT-analyse. Ze zijn allemaal SMART geformuleerd (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden).

### Multi-inzet bare formule, La Place biedt biologisch aan

La Place moet zich opnieuw positioneren als zelfstandig restaurant, zonder V&D, dit moet binnen de komende 6 maanden gebeuren.

### Transparant bedrijf, La Place biedt biologisch aan

La Place moet duidelijk blijven naar haar klanten en de website goed bijhouden, zodat zij terug kunnen lezen wat de La Place allemaal verkoopt en wat de ingrediënten hiervan zijn, daarom moet dit binnen zes maanden op de website terug te vinden zijn.

### **Huidige situatie van de V&D, Imago La Place gekoppeld aan de V&D, Veel medewerkers verliezen hun baan**

La Place moet binnen twee jaar vijftien nieuwe zelfstandige restaurants openen in drukke winkelstraten. Mochten de restaurants in de V&D sluiten dan kunnen deze werknemers overstappen naar de nieuwe restaurants.

### **Trend gezond eten**

La Place moet binnen zes maanden zes nieuwe gezonde etenswaren op de kaart brengen.

## **4.3 Beschrijving strategische opties**

### **Groeistrategie**

La Place kan zich opnieuw in positioneren als een verantwoordelijke, zelfstandige eetgelegenheden die niet meer geassocieerd wordt met de V&D. Volgens vele deskundigen kan La Place een zaak openen in een drukke winkelstraat en bijna verzekerd zijn van succes. De multi-inzetbare formule die La Place hanteert voor haar restaurants en cafés, kunnen de zelfstandige zaken ook op deze formule lopen.

La Place is de afgelopen tijd haarzelf aan het profileren als een puur en biologisch bedrijf. Dit kan ook in de communicatie uitingen meer naar voren komen.

### **Verdedigingsstrategie**

Hierbij wordt een sterkte met een bedreiging gecombineerd. De V&D bevindt haarzelf in zwaar weer en de meeste V&D winkels hebben een kans om binnenkort gesloten te worden. Door open en transparant te communiceren met de doelgroep, blijft La Place net zo communiceren als voorheen.

### **Verbeterstrategie**

Een kans wordt gecombineerd met een zwakte. La Place heeft haar productverkoop aangepast. Hiermee gebruikt ze voornamelijk biologische producten die lokaal worden verbouwd. Door het bedreigende wegvallen van de zaken in de V&D, kan het in de tussentijd wel een zekerheid zijn voor de kwaliteit van de producten.

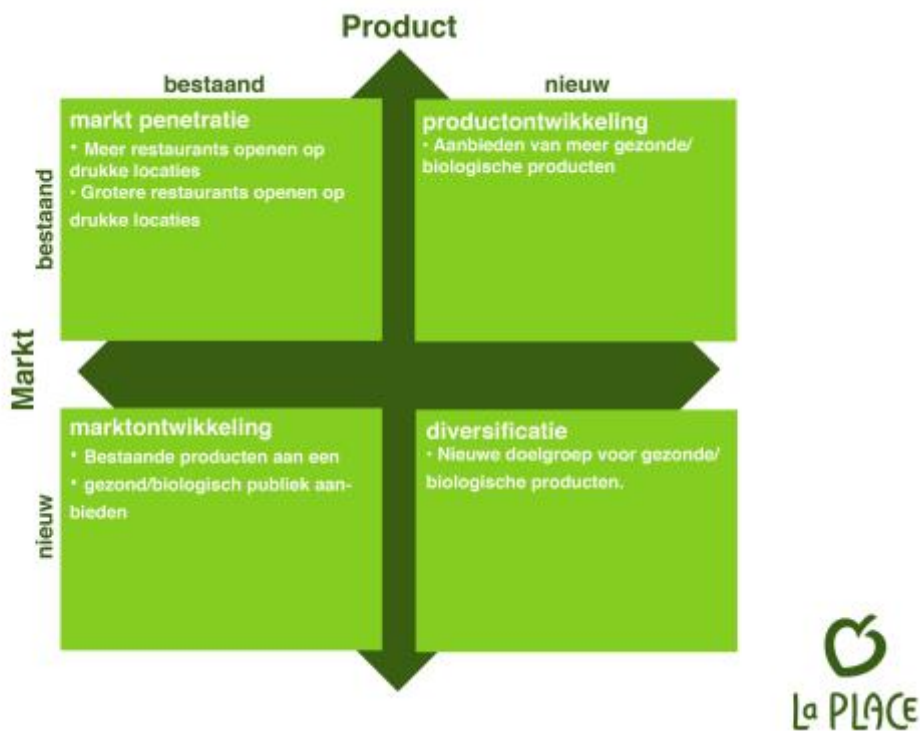
### **Terugtrek/veranderstrategie**

De bedreigingen worden gecombineerd met een zwakte. De helft van de winkels dreigt te verdwijnen en veel medewerkers kunnen hun baan verliezen. La Place kan ervoor kiezen om deze tak van de verkoop te stoppen en haarzelf alleen nog maar te concentreren op de wegrestaurants en expres winkels.

#### 4.4 Evaluatie strategische opties

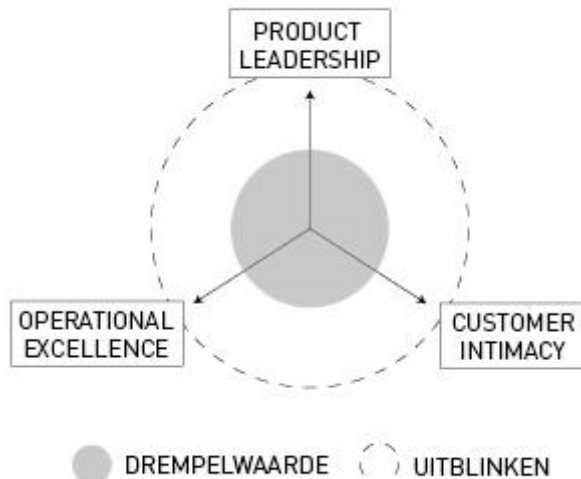
In de vorige paragraaf zijn alle strategieën beschreven. Nu zullen we ons focussen op de strategieën die het sterkst uit de confrontatiemix kwamen. Namelijk de groeiestrategie en de terugtrek/veranderstrategie. We zullen nu deze strategie verder uitwerken en de voor- en nadelen erbij zetten.

##### Groeiestrategie



Als men ervoor kiest om de groeiestrategie toe te passen, zou deze zich moeten richten op *marktpenetratie* volgens het groeimatrix van Ansoff. Door de situatie waarin La Place zit, is het belangrijk om de relatie met de klant te versterken en de loyaliteit van de consument voor zich te winnen. Marktpenetratie is daarvoor het meest geschikt om deze klantwaarde te versterken.

La Place heeft al eerder een groeiestrategie toegepast met als doel nieuwe klanten aan te trekken. Dat hebben ze gedaan door nieuwe vestigingen te openen in Duitsland, België, New York en Bali. Toen speelde in de groeiestrategie *marktonwikkeling* een grote rol, doordat het bedrijf geografisch gezien nieuwe afzetmarkten zocht. Het is mogelijk dat deze strategie nog steeds aan de gang is bij La Place.



(Preijde, 2015)

Als 'klantwaarde versterken' de groeistrategie zal leiden, kunnen we deze waarde plaatsten in de *waardedisciplinemodel* van Tracy en Wiersema, omdat zij vinden dat een bedrijf een *waardediscipline* moet kiezen waarin zij uitblinken ten opzichte van hun concurrentie. De overige twee moeten ze presteren op drempelniveau. Bij customer intimacy draait het om relaties op te bouwen met de klant op de lange termijn. Bij La Place is customer intimacy ook haar sterkste waarde.

Het is mogelijk om de huidige strategie van La Place (marktontwikkeling) te combineren met marktpenetratie. Het nadeel hiervan is de realisatie. Is er wel een budget om deze twee strategieën te combineren? Is het wel haalbaar om op marktontwikkeling en marktpenetratie te focussen? Welke elementen worden meegenomen uit de marktontwikkeling en marktpenetratie om in een plan te zetten? Ook kan er een gevaar schuilen dat La Place niet de nodige competenties heeft. Ondanks dat La Place al eerder heeft bewezen dat ze de nodige competenties hebben om nieuwe afzetmarkten te vinden, moet men bewust zijn van deze gevaar. (Frambach & Nijssen, Marketingstrategie, 2013, pp. 140-147)

### **Terugtrekken/veranderstrategie**

Als men ervoor kiest om terugtrekken/veranderstrategie kunnen de volgende strategieën gebruikt worden:

#### **Uitmelkstrategie**

Dit kan vooral toegepast worden op de La Place winkels die risico lopen om te verdwijnen. Bij deze strategie wordt gekeken hoe lang deze vestigingen benut kunnen worden voordat ze sluiten. Voordeel van deze strategie is dat de afzetgebieden "uitgemolken" worden terwijl in de tussentijd een noodplan bedacht kan worden hoe de toekomstige gevallen winkels opgevangen kunnen worden. Nadeel hiervan is dat V&D failliet kan raken voordat er een noodplan gemaakt is.

#### **Consolidatiestrategie**

La Place is net als V&D eigendom van Sun Capitol. La Place kan voor deze strategie zich bij een andere onderneming samenvoegen. Door dat te doen, zijn ze gescheiden van V&D en kunnen bij een sanering weer nieuwe waarden en competenties leren van het nieuwe moederbedrijf. Nog een voordeel hiervan is dat La Place *strategische allianties* creëert. Deze allianties kunnen verder bestaan uit, toeleveranciers, afnemers, etc.

Er ontstaat hierdoor een kans dat de winkels die misschien zullen vallen, gered kunnen worden. Nadeel van strategische allianties is dat het slechts beperkte stabiliteit hebben.

Natuurlijk is het mogelijk om verschillende strategieën te gebruiken voor iedere fase. Voor fase een kan bijvoorbeeld de uitmelkstrategie gebruikt worden, voor fase twee kan de consolidatiestrategie toegepast worden en voor de laatste fase de groeistrategie. De risico hiervan is wel dat als een fase niet succesvol verloopt, het consequenties meebrengt voor de fase daarna. (Frambach & Nijssen, Marketingstrategie, 2013, pp. 148-151)

#### 4.5 Keuze optie

In het hoofdstuk; "*beschrijving strategische opties*" zijn vier strategieën uitgewerkt. Dit zijn de strategische opties die uitvoerig afgewogen zullen worden. De groeistrategie is de optie die een ruime oplossing biedt voor La Place.

##### **Geschiktheid**

La Place heeft zich met de jaren mee goed weten te positioneren. Het restaurant is op verschillende locaties te vinden namelijk, langs snelwegen, stations, warenhuizen en op Schiphol. Dat V&D met problemen kampt en hierdoor de kans aanwezig is dat de warenhuizen sluiten, zou geen grote bedreiging moeten zijn voor La Place. Als La Place voor de groeistrategie kiest, dan zou deze zich moeten richten op *marktpenetratie* volgens het groeimatrix van Ansoff. De situatie waar La Place zich in bevindt maakt het belangrijker om de relatie met de klant zoveel mogelijk te versterken. De loyaliteit van de klant is erg van belang voor La Place om als zelfstandig restaurant verder te groeien.

Volgens Retail deskundigen David van der Does (van Roland Berger) en Paul Moers (van PMSMS) is La Place een belangrijke reden dat de V&D nog overeind staat. Van der Does vertelde onlangs in het MT: 'Het moge duidelijk zijn dat La Place beter draait dan de V&D. "La Place heeft er in grote mate aan bijgedragen dat de V&D nog bestaat, want dankzij het restaurant komt er nog enigszins publiek in het warenhuis en komt er geld binnen. Als La Place er niet was geweest, was de financiële situatie tien keer erger geweest.' Aldus Moers. (La Place Restaurant, 2015)

##### **Haalbaarheid**

Het is dus duidelijk dat La Place ondanks het wegvallen van de V&D nog steeds alleen verder kan gaan. Het succes van La Place kan erg goed benut worden door juist verder te groeien. La Place is zo levensvatbaar dat het midden in de stad spontaan begint te lopen. La Place zoekt en vindt steeds plekken waar de meeste mensen zijn. Het restaurant begon ooit met Franse broodjes en is nu een succes geworden. La Place houdt steeds meer rekening met de consument en de trend gezond eten.

La Place moet zich opnieuw positioneren als zelfstandig restaurant, zonder V&D, dit moet binnen de komende 6 maanden gebeuren. La Place houdt daarbij rekening met het volgende:

- De verkoop aanpassen
- Trend gezond eten zoveel mogelijk uitbreiden
- Communicatie uitingen aanpassen
- Nieuwe zelfstandige restaurants openen in drukke winkelstraten

##### **Acceptatie**

Het plan is aanvaardbaar voor het personeel. Dit betekent dat La Place haar bestaande personeel meeneemt. Op het moment dat V&D wegvalt, kan La Place als zelfstandig restaurant haar personeel voorzien van werk. De klanten zullen het over het algemeen waarderen dat zij nog steeds na een dagje winkelen een hapje kunnen eten bij La Place. Vooral omdat de consument anno nu steeds meer bewuster wordt omtrent biologisch eten. Hier kan La Place op inspelen en als zelfstandig restaurant midden in een drukke winkelstraat de klanten voorzien van verantwoord voedselproducten. Hier zal de komende jaren steeds meer vraag naar zijn.

## 5 Marketingcommunicatie strategie

In dit hoofdstuk wordt de marketingcommunicatie strategie beschreven. Op welke doelgroep deze aansluit en de uiteindelijke positionering van La Place.

### 5.1 Doelgroep

De doelgroep van V&D bestaat uit vrouwen in de leeftijd van 30 tot 60 jaar en hun gezinnen. La Place moet zich echter na haar herpositionering als zelfstandig restaurant hiervan afzetten en zich meer richten op trendy jongvolwassenen en volwassenen die waarde hechten aan het eten van biologisch en vers eten. La Place moet zich niet alleen richten op vrouwen, maar ook op mannen die voor biologisch gaan.

De leeftijd van de doelgroep ligt tussen de 18 en de 65 jaar. Het geslacht van de doelgroep is beiden man en vrouw, La Place moet beiden bereiken met haar marketingcommunicatie. De regio waar de doelgroep vandaan komt is vooral uit grote steden, hier zijn de La Place Express-en gevestigd en hier zullen ook de nieuwe restaurants worden geopend. De doelgroep bestaat uit mensen met een hogere opleiding, dit omdat La Place door haar ingrediënten en bereidingswijze een hogere prijs vraagt voor haar producten als een restaurant die dit niet doet. (Project documents)

### 5.2 Positionering

In deze paragraaf wordt de huidige positionering van La Place besproken en hoe deze veranderd kan worden. De acties die genomen worden voor het herpositioneren van La Place worden in deze paragraaf ook beschreven.

Door te kiezen voor een goede positionering onderscheidt een bedrijf zich van de concurrent. Omdat de juist positionering de beste manier is om de toegevoegde waarde van een product te communiceren naar de doelgroep. (Muilwijk, 2009-2014)

Positionering is dus het beeld dat een product probeert te creëren in de perceptie (in het hoofd) van de doelgroep. Als dit beeld correct gecommuniceerd wordt naar de doelgroep heeft het een goede positionering.

La Place probeert zich te onderscheiden door lekkere en gezonde producten te maken. Dit doet het horecabedrijf door biologische en natuurlijke producten te gebruiken. Door deze elementen onderscheidt La Place zich van andere middenklasse-restaurants.

La Place heeft een tweezijdige positionering. De functionele producteigenschappen(attributen) worden zowel met productvoordelen(consequenties) als met de waarden van de consument verbonden. Deze positionering is dus een combinatie tussen informationele en transformationele positionering.

Door middel van de betekenisstructuuranalyse, kan men aantonen dat La Place een tweezijdige positionering heeft. (Floor & Raaij, 2010, p. 166)



figuur 5.2.1 betekenisstructuuranalyse

Als het probleem van de consument in de buurt komt met 'niet genoeg gezond eten voor onderweg' of 'laag aanbod aan biologische verantwoord eten', dan presenteert La Place haar producten als de oplossing voor dit probleem.

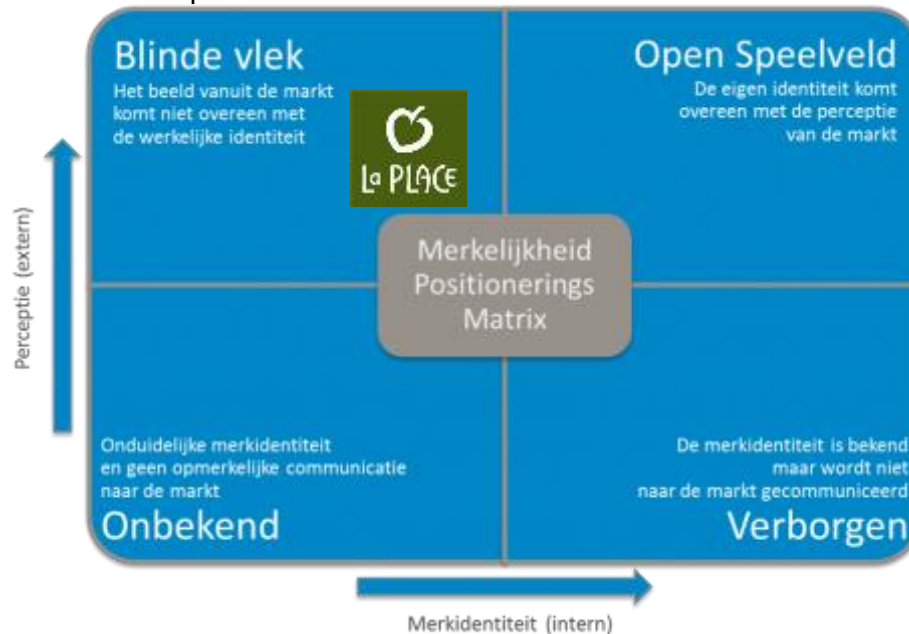
Consument gaan nog naar de V&D alleen maar vanwege La Place. Volgens retailexpert Rupert Parker Brady, verloopt de uitbreiding van de foodformule La Place traag door de



moeilijkheden waarin V&D verkeert. Dit vertelt hij in De Financiële Telegraaf. Verder zegt hij het volgende:

“Ik krijg sterk de indruk dat La Place wordt geremd in zijn groei, zowel op de Nederlandse markt als in het buitenland, juist door de sores van V&D”. (Tuin, 2015)

Door deze uitspraak is te zien dat V&D een risicofactor is voor La Place is.



figuur 5.2.2 merkelijkheid positioneringsmatrix (Morskate, 2012)

De merkidentiteit vertegenwoordigt een organisatie door het overbrengen van de eigenschappen, waarden, doelen, sterke punten en passies van een organisatie. Als deze zaken op een goede manier worden overgebracht op de doelgroep zullen zij de organisatie beter gaan herkennen in de verschillende uitingen. (Cremers, 2013)

Bij de Merkelijkheid positioneringsmatrix draait het om de perceptie van de merkidentiteit. Door middel van de matrix kan afgelezen worden of de merkidentiteit wel overeenkomt met het beeld vanuit de markt en het beeld naar de markt toe. (Christiaens, 2006)

La Place bevindt zich in het vakje 'Blinde vlek'. La Place heeft een duidelijke merkidentiteit en probeert via al zijn projecten uit te stralen als een zelfstandige horecabedrijf. Alleen ziet de markt, volgens het model La Place, niet als zelfstandig bedrijf.

In iedere V&D warenhuis is een La Place te vinden, waardoor de klant de associatie kan maken met V&D. Het is dus niet genoeg voor La Place om te vertellen dat ze onafhankelijk zijn, anders zou zij niet dit probleem hebben. De oplossing hiervoor is om te vertrekken uit de V&D-panden.

Op dit moment is vastgesteld dat La Place moet vertrekken van de V&D locaties, zodat de afnemer de restaurantketen als een zelfstandige restaurant ziet.

Dit moet gebeuren door herpositionering, omdat de huidige positionering een verkeerde perceptie geeft bij de consument. Daarvoor moeten de volgende acties ondernomen worden:

#### **Vijftien nieuwe restaurants openen.**

De La Place filialen die nu in V&D-panden bevinden, moeten op nieuwe locaties vestigen. Er moeten vijftien nieuwe locaties gevonden worden voor de vijftien La Place restaurants in V&D filialen. Het interieur van deze nieuwe winkels moet zich aanpassen aan de omgeving, maar toch een biologische en duurzame uitstraling hebben.

Door nieuwe restaurants te openen, zal de klant ook meer het idee hebben dat La Place een

eigen bedrijf is. Verder wordt het probleem opgelost voor het opvangen van alle La Place medewerkers in V&D's.

### **Nationale reclamecampagne lanceren**

La Place kan het best alleen in Nederland een reclamecampagne lanceren. Dit omdat de meeste La Place restaurants in Nederland bevinden en het probleem zich ook grotendeels in Nederland afspeelt. In deze reclamecampagne moet de merkidentiteit van La Place duidelijk gecommuniceerd worden naar de doelgroep. Er moet een mediaplan gemaakt worden om te kijken welke medium of media het beste gebruikt kan worden voor deze campagne. Het doel van deze reclamecampagne is om de bekendheid van La Place te verhogen en om bestaande klanten en prospecten te overtuigen om La Place restaurants te bezoeken.

## 6 Uitwerking en implementatie

Met een nieuw marketingcommunicatiestrategie bouwt La Place niet alleen meer op met de bestaande klanten, maar ook met de nieuwe klanten. Wie de bestaande en nieuwe klanten zijn worden in de hoofdstuk beschreven.

### 6.1 Bestaande klanten

La Place heeft iedere dag te maken met de bestaande klanten. Dit zijn consumenten die regelmatig een bezoekje brengen aan La Place. Deze klanten komen op verschillende locaties over het hele land.

La Place heeft door de jaren heen een bepaald beeld opgebouwd bij haar bestaande doelgroep. Zoals eerder werd verteld, richtte La Place zich oorspronkelijk op het "gezonde publiek" in de jaren 80. Dit publiek hanteerde een gezonde levensstijl en begon rond deze periode met sporten en meer bewegen. Het gezonde eten hoorde hier ook bij. La Place speelde hier op in door een (grotendeels) gezond buffet aan te bieden aan dit publiek.

Tegenwoordig komt bijna ieder persoon wel eens bij de La Place. Dit komt voornamelijk omdat de La Place een restaurantformule van de V&D is en de V&D is een toegankelijk universeel warenhuis. Hierdoor komt er ook steeds meer divers publiek bij de V&D. Toch is er wel een duidelijk verschil te zien in het soort publiek wat tussen de afgelopen twintig jaar en nu de La Place heeft bezocht. Het assortiment van de la Place in vergelijking tot kwaliteit en prijs verhouding bevindt zich tussen het middel en hoge segment. Sommige producten zijn goed betaalbaar zoals kleinere broodjes maar andere producten, zoals luxere broodjes en vers geperste sappen zijn juist een stuk duurder. Dit draagt uiteindelijk bij aan de keuze van consumenten om juist wél of niet de La Place te bezoeken.

De afgelopen 20 jaar heeft La Place zich vooral gericht op een breed publiek. Zo wordt er altijd in elk restaurant gezorgd dat er voldoende zitplaatsen zijn en bijvoorbeeld ook grotere tafels voor grotere gezelschappen. Of men nu met kinderen komt of alleen met z'n tweeën voor een snelle lunch, er is eigenlijk altijd wel ruimte en plek. Opvallen is dat La Place de afgelopen drie jaar een bepaalde verandering heeft ondergaan. Deze verandering is niet alleen te zien in de restaurants maar ook in het hedendaagse imago van het merk. La Place wilt graag laten zien dat zij ook mee gaan met de "groene trend" die de afgelopen vijf jaar enorm populair is geworden. Deze groene trend laat zien dat steeds meer consumenten een gezondere levensstijl hebben. Naast biologisch eten wordt de productie van vlees en andere producten op de proef gesteld. Hierdoor moeten organisaties aan de consument bewijzen dat juist zij, wel in de nieuwe levensstijl van de consument passen. La Place heeft zich ooit gepresenteerd als gezond bedrijf maar ook La Place is uiteindelijk meer ongezonde producten gaan produceren zoals kaasbroodjes, saucijzen en andere calorierijke producten.

De bestaande klanten van la Place zijn:

- NS reizigers;
- NS medewerkers;
- V&D klanten;
- Festivalgangers;
- Automobilisten op de snelweg;
- Bezoekers ven medewerkers van de Koninklijke bibliotheek;
- Reizigers op luchthaven Schiphol (achter en voor de douane);
- Bezoekers van RAI en Ziggo Dome;
- Studenten;
- Gezinnen;
- Medewerkers V&D tijdens pauze;
- Winkelende mensen in de stad

## 6.2 Nieuwe klanten

La Place wil teruggaan naar het super gezonde imago én willen de consument laten zien waar hun producten vandaan komen. Zo zijn er in alle restaurant folders te vinden over de boeren waarmee La Place samenwerkt en verhalen over de processen van de totstandkoming van producten.

La Place groeit hierdoor in de biologische/groene markt en boort hierbij een nieuwe doelgroep aan; de biologische consument. Als er wordt gekeken naar de groeistrategie die La Place hierbij gebruikt is dat; productontwikkeling waarbij een nieuw product wordt gepresenteerd op een bestaande markt. Deze nieuwe klant wordt op deze manier gekoppeld aan het merk La Place en ziet dat La Place er naar streeft om gezonde maar vooral biologische producten aan de consument wilt verkopen. Hierdoor groeit de waarde vanuit de consument naar het merk La Place toe. Omdat de groene trend in de toekomst alleen maar groter en breder zal worden is het van La Place een slimme zet om hier nu al mee te beginnen. Zo zorgt het merk dat de bestaande klant, klant blijft en betreft ook meteen een nieuwe doelgroep bij het merk.

## 7. Marketingprogramma

In het voorafgaande hoofdstuk is op basis van de SWOT-analyse en confrontatie een globale strategische keuze gemaakt omtrent hoe La Place in de markt wil concurreren in dit hoofdstuk wordt dit verder geconcretiseerd en uitgewerkt. Er wordt gekeken naar welke klanten gaan we precies aanspreken en waarmee, met welke producten tegen welke prijs met welke boodschap.

### 7.1 Doelmarkt

De doelgroep waar La Place zich nu meer op gaat richten is de biologisch consument. Deze nieuwe klant wordt op deze manier gekoppeld aan het merk La Place en ziet dat La Place er naar streeft om gezonde maar vooral biologische producten aan de consument wilt verkopen. Hierdoor groeit de waarde vanuit de consument naar het merk La Place toe.

### 7.2 Positionering

La Place onderscheidt zich door lekkere en gezonde producten te maken. Dit doet het horecabedrijf door biologische en natuurlijke producten te gebruiken. Door deze elementen onderscheidt La Place zich van andere middenklasse-restaurants.

La Place heeft een tweezijdige positionering. De functionele producteigenschappen(attributen) worden zowel met productvoordelen(consequenties) als met de waarden van de consument verbonden. Deze positionering is dus een combinatie tussen informationele en transformationele positionering. Door middel van de betekenisstructuuranalyse, kan men aantonen dat La Place een tweezijdige positionering heeft.

Het doel van positionering is om een aanzienlijke positie te verkrijgen in de perceptie van de consument. De herpositionering van La Place dient uit te monden in een duidelijke en onderscheidende positionering van het merk in de gedachten en beleving van de afnemer.

### 7.3 Raamwerk van de 9 P's

La Place blijft het zelfde product aanbieden aan de consument, maar richt zich nu meer op de biologisch consument en wilt de andere consumenten duidelijk maken dat ze 100% natuurlijk, dagvers en huisgemaakte producten leveren.

#### 7.3.1 Product

Het aanbod van La Place zijn producten die 100% natuurlijk, dagvers en huisgemaakt zijn. Deze producten presenteren ze in verschillende formules: restaurant, café, express, food en eventcatering.

#### **Restaurant**

Het La Place Restaurant bevindt zich veelal bovenin V&D Warenhuizen, maar ook langs snelwegen of op andere high traffic locaties. De La Place biedt een uitgebreid assortiment aan met warme gerechten, sandwiches, smoothies, verse sappen, soepen, verse fruitsalades, koffie, desserts, groente, vlees, vis en brood. De restaurants van La Place zijn zogeheten 'marktrestaurants' die gevestigd zijn in een centrale ruimte. Dit is de plek waar alle 100% natuurlijke, dagverse en huisgemaakte gerechten door de medewerkers worden bereid en gepresenteerd. Hier wordt er een gerecht gekozen, dat aan ieder seizoen wordt aangepast. Achter de kassa bevindt zich het zitgedeelte dat huiselijk is ingericht, afwisselend met banken, stoelen en grote leestafels. (La Place Restaurant, 2015)

#### **Café**

Het Café van La Place bevindt zich op de begane grond van de V&D Warenhuizen. La Place biedt een uitgebreid assortiment aan verse sappen, smoothies, koffie, taart, verse broodjes en soep. Het Café is een kleinere versie van het La Place Restaurant met een centrale plek

waar de 100% natuurlijke, dagverse en huisgemaakte gerechten worden bereid. (La Place Cafe)

### **Express**

La Place Express is de take-away segment van La Place. Dit segment van La Place bevindt zich op drukke stadspleinen, in winkelcentra, in levendige stadsbuurten en op vertrek- en aankomstpunten van reizigers. Hier is het mogelijk om het assortiment aan broodjes mee te nemen of om direct op te eten. Al de gerechten zijn 100% natuurlijk, dagvers en huisgemaakt. Bij La Place Express zijn er ook hartige snacks, sappen, shakes, frisdranken en seizoen fruit te koop. (La Place Express, 2015)

### **Food**

La Place Food is de segment van La Place voor thuis. Deze locaties bevindt zich op de begane grond van V&D Warenhuizen. Bij La Place Food wordt het mogelijk om thuis dezelfde smaakervaring te krijgen als in de restaurants. Hier wordt het assortiment brood, salades, quiches en verse maaltijden aangeboden om thuis van de producten te genieten. Het gehele assortiment is 100% natuurlijk, dagvers en huisgemaakt. Bij La Place Food zijn er ook zoetwaren, suikerwerk, jam, chocoladepasta, honing, dressing, wijn, biologische koffie en thee en heel veel chocolade te koop. (La Place Food, 2015)

### **Eventcatering**

La Place heeft ruime ervaring als het gaat om het cateren van grote evenementen. Zo is La Place vertegenwoordigd in de RAI, Ziggo Dome en in attractiepark Duinrell. Daarnaast catert La Place op diverse festivals zoals Lowlands en North Sea Jazz. Ook biedt La Place hier een diverse 100% natuurlijk, dagvers en huisgemaakte producten aan. (Eventcatering, 2015)

Het kernvoordeel wat La Place biedt aan de klant is dat alles 100% natuurlijk is, dagvers is en huisgemaakt is, *cor product*. Dit wordt aangeboden door een divers breed assortiment warme gerechten, sandwiches, smoothies, verse sappen, soepen, verse fruitsalades, koffie, desserts, groente, vlees, vis en brood, *tangible product*. Deze producten worden verschillend aangeboden via verschillende locaties: restaurant, café, expres en food, *augmented product*.

### **7.3.2 Prijs**

Bij La Place wordt er naast individuele prijzen ook gebruik gemaakt van gebundelde prijzen, bijvoorbeeld als klanten een broodje met een smoothie samen kopen is dit goedkoper, deze actie is alleen verkrijgbaar met een coupon. Naast dat zijn er ook promotionele prijzen voor sommige producten. Deze prijzen worden aangeduid bij het product met een bord. Eens in de 3 maanden ontvangen klanten via de post een kaart met diverse acties bij de La Place. Het bedrijf maakt veel gebruik van psychologische prijzen. (Winkel La Place, 2015)

### **Restaurant**

De prijzen in het restaurant zijn tussen de € 5,- en de € 10,-. Voor deze prijzen kan je warme gerechten, sandwiches, smoothies, verse sappen, soepen, verse fruitsalades, koffie, desserts, groente, vlees, vis en brood kopen.

### **Café**

De prijzen in het café zijn tussen de € 5,- en de € 10,-. Voor deze prijzen kan je verse sappen, smoothies, koffie, taart, verse broodjes en soep kopen.

### **Express**

De prijzen in het café liggen tussen de € 5,- en de € 10,-. Voor deze prijzen kan je een compleet assortiment aan broodjes om mee te nemen of direct op te eten kopen. Bij la Place Express vind je ook hartige snacks, sappen, shakes, frisdranken en seizoen fruit.

## **Food**

De prijzen bij La Food verschillen van € 2,- tot € 100,-. Je kan hier van alles voor thuis komen. Hier kan je terecht voor brood, salades, quiches en verse maaltijden om thuis van te genieten. Je vindt bij La Place Food ook zoetwaren, suikerwerk, jam, chocoladepasta, honing, dressing, wijn, biologische koffie en thee en chocolade.

### **7.3.3 Promotie**

La Place maakt promotie met coupons, speciale aanbiedingen op een kaart. Via Social Media: Twitter en Facebook. Hun website is up-to-date. Hier worden nieuwtjes gedeeld van tips, gerechten, aanbiedingen en nog meer informatie. Er is een La Place app, via deze app zijn er coupons beschikbaar, exclusieve gerechten, de laatste foodtrends en persoonlijke aanbiedingen.

### **7.3.4 Plaats**

La Place biedt zijn assortiment op verschillende plekken aan de klant. La Place is gevestigd op meer dan 250 locaties in zowel binnen- als buitenland. La Place is gevestigd in V&D Warenhuizen, langs snelwegen, in attractieparken, in bedrijven als bedrijfsrestaurant en op grote evenementenlocaties. (Wij zijn La Place, 2015)

### **7.3.5 Politiek**

In de horeca kunnen politieke ontwikkelingen voorkomen die een belangrijk effect kunnen hebben op de marketing. Deze ontwikkelingen zijn:

- Bevoegdheden EU sterker geregeld
- Europese regels beïnvloeden beleid
- Verschillen in regelgeving
- Streven naar vereenvoudigde regelgeving
- Onduidelijke (gemeentelijke) regelgeving
- Streven naar minder gemeentelijke vergunningen
- Privatisering sociale zekerheid
- Inzicht nodig in gevolgen privatisering
- Voor- en nadelen payroll systeem voor ondernemer

### **7.3.6 Publieke opinie**

Publieke opinie heeft betrekking op de beïnvloeding van stemmingen en attitudes van het algemene publiek die een belangrijke rol bij de consumptie kunnen spelen. Het is in deze tijd erg belangrijk dat je als bedrijf alles op orde heeft zoals op het mvo gebied. Daarom is La Place altijd bezig met verantwoord ondernemen. Op het MVO gebied zorgt La Place ervoor dat alles 100% natuurlijk is, altijd dagvers en huisgemaakt. Ook biedt La Place Biologisch assortiment aan zowel zuivel, fruit en groenten. Ook de koffie en thee zijn biologisch.

### **7.3.7 Proces**

Proces heeft betrekking op het integrale dienstverleningsproces. La Place biedt een breed assortiment aan de klant. Zo kunnen de consumenten een hapje eten en drinken in het restaurant en café, maar ook voor onderweg bij de express of voor thuis bij La Place Food. Dit zijn verschillende segmenten op verschillende locaties waarbij La Place hun producten aanbiedt aan de klant.

### **7.3.8 Physical evidence**

La Place biedt een product aan de klant, maar ook een beleving. Het tastbare element zit in de eet- en drinkbare producten wat de La Place aanbiedt. Daarom heen zit de beleving van het gezonde en natuurlijke.

### **7.3.9 Personeel**

Het personeel wat direct met de klant in contact komt is de front office. Ze komen in contact met de klant zodra deze hun product afreken, maar ook als de klanten langs de producten

lopen en eventuele vragen hebben komt het personeel direct in contact met de klant. Dit is een belangrijk effect, want een positieve houding tegen over de klant zal onthouden worden. Er is ook personeel wat niet direct in contact komt met de klant en dat zijn de werknemers in de back office. Dit kunnen de mensen zijn achter social media deze hebben indirect contact met de klant. De werknemers die niet direct in contact komen zijn de mensen op kantoor die de recepten bedenken, marketing- en communicatieplannen maken, de directie etc. Deze komen indirect in contact met de klant.



## 8. Mediaplanning

In dit mediaplanning staat de uitwerking van de strategische en tactische marketingbeslissingen van de La Place naar acties en budgeten. De looptijd is een jaar.

### 8.1 Strategische samenvatting

#### **Doelmarkt**

La Place wenst zich te richten op het winkelend publiek, de bestuurder op de weg en op de biologische consument in Nederland.

#### **Marketingdoelstelling**

Respectievelijk is de naamsbekendheid van La Place als zelfstandige ondernemer naar 80% gestegen en is in een jaar tijd het marktaandeel 10% – 15% gestegen.

#### **Concurrentiestrategie**

La Place volgt een differentie strategie ten opzichte van de concurrent. Het doel hiervan is het creëren van een uniek en/of superieur beeld. Door het gezonde, biologische, dagvers en natuurlijke eigenschappen van het product in de spotlight te zetten en hierop wezenlijke veranderingen door te voeren. De klanten willen een prijspremie betalen voor dit unieke product waardoor een substantieel betere prestatie mogelijk is.

#### **Positionering**

La Place onderscheidt zich door lekkere en gezonde producten te maken. Dit doet het horecabedrijf door biologische en natuurlijke producten te gebruiken. Het doel van positionering is om een aanzienlijke positie te verkrijgen in de perceptie van de consument. De herpositionering van La Place dient uit te monden in een duidelijke en onderscheidende positionering van het merk in de gedachten en beleving van de afnemer.

#### **Klantwaarde**

De core benefits van de producten van La Place zijn: dagvers, 100% natuurlijk, biologisch en lokaal geteeld. La Place biedt de gast een goede prijs aan voor de kwaliteit producten die ze leveren. De convenience voor de gast is dat La Place zijn producten verkoopt op verschillende plaatsen in diverse segmenten. Hierdoor wordt het gemak groter voor de gast. La Place richt zich met relatiegerichte benadering naar de klant toe, waarbij de klant geen nummer is, maar een gewaardeerde gast.

## 8.2 Briefing

De briefing is opgebouwd uit een inleiding, mediadoelgroep, mediadoelstelling, boodschap, periode, budget en campagne/thema.

### 8.2.1 Inleiding

La Place heeft voor hun restaurants en cafés die zich bevinden in de stad geen eigen imago. De La Place wordt vaak in één adem met de V&D gezegd, terwijl La Place een zelfstandig opererende organisatie is. De warenhuisketen V&D bevindt haarzelf in zwaar weer. Financieel gaat het slecht en ze hebben onlangs een geldinjectie gehad om de warenhuizen open te houden. De V&D heeft in haar formule het store-in-store concept opgenomen. La Place was het eerste restaurant dat een filiaal opende in de V&D. Al gauw werden er meerde vestigingen geopend in bijvoorbeeld Haarlem, Den Haag en Leiden. Met La Place gaat het financieel goed dankzij de flexibele formule die ze heeft toegepast op de wegrestaurants, Express filialen op grote treinstations en openbare plekken zoals attractiepark Duinrell en de Ziggo Dome. Meer dan de helft van de filialen bevindt zich in de warenhuizen van de V&D. La Place gaat uit voorzorg zelfstandige filialen openen in de winkelstraten van drukke steden.

### 8.2.2 Mediadoelgroep

De media doelgroep van La Place is het winkelend publiek, de biologische consument en de bestuurder op de autowegen. De communicatiedoelgroep, winkelend publiek en de bestuurder op de autowegen, is gericht op houding zodat de houding tegenover de La Place verandert. Dat ze La Place als zelfstandig ondernemer gaan zien en dat ze het eten van La Place gaan eten en zien als gezonde producten.

### 8.2.3 Mediadoelstelling

Een zelfstandig imago op te bouwen met de nieuwe geopende filialen en daarmee nog meer benadrukken als een gezond, verantwoord restaurant met een assortiment van lokaal verbouwde producten.

### 8.2.4. Boodschap

La Place biedt de consument gezonde, 100% natuurlijke, dagvers en biologisch producten aan de klant.

### 8.2.5 Periode

Om de consument kennis te laten maken met zelfstandige imago van de La Place en de natuurlijke producten die zij leveren. Wordt er een campagne opgezet van een half jaar.

### 8.2.6 Budget

Het budget voor deze campagne wat de La Place beschikbaar kan stellen, is een bedrag van omennabij de €200.000 euro. Het is namelijk een grote verandering voor het bedrijf en daarbij zal goed moeten uitgekapt worden om deze campagne een succes van te maken.

### 8.2.7 Campagne/Thema

De campagne duurt een half jaar en wordt langzaam opgebouwd zodat de mensen La Place uiteindelijk als een zelfstandige onderneming ziet. Die bewust bezig is met de producten die zij leveren en dat het bewuste producten zijn. Hierbij is het thema van de campagne: 100% natuurlijke, dagvers en biologisch. Deze campagne wordt op gebouwd met verschillende communicatie uitingen:

- (lokaal) adverteren in de steden waar de nieuwe zaken zijn geopend (abri's en advertenties in de AD en lokale kranten)
- (lokaal) adverteren op billboards langs de snelwegen

- Sampling van duurzame gerechten in de drukbezochte winkelstraat waar het filiaal bevindt
- Sponsoring van milieubewuste evenementen/projecten
- Huis-aan-huis bladen en overige lokale bladen

## 9. Bronnenlijst

- (sd). Opgehaald van Haje: [www.haje.nu/](http://www.haje.nu/)
- (sd). Opgehaald van Vroeg op: <http://www.vroegop.nl>
- (sd). Opgeroepen op februari 19, 2015, van Vroegop-Windig: <http://www.vroegop.nl>
- 2015, K. 3. (sd). Opgehaald van [www.kvk.nl](http://www.kvk.nl)
- Ah To-go*. (sd). Opgehaald van AH: [www.ah.nl/over-ah/winkels/ah-to-go](http://www.ah.nl/over-ah/winkels/ah-to-go)
- Bevolking*. (2014). Opgehaald van Statline CBS:  
<http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=37296ned&D1=a&D2=0,10,20,30,40,50,60,63-64&HDR=G1&STB=T&VW=T>
- Business*. (sd). Opgeroepen op 2015, van MT: <http://www.mt.nl/332/87686/business/la-place-houdt-v-d-overeind-maar-voor-hoelang-nog.html>
- Christiaens, J. (2006). Marktsegmentatie & Doelgroepkeuze. (J. Christiaens, Samensteller) Opgeroepen op maart 5, 2015, van <http://slideplayer.nl/slide/2101415/>
- Companyinfo*. (sd). Opgeroepen op 2015, van Handatabanken:  
<http://handatabanken.inholland.nl/han/companyinfo/https/company.info/id/341983780000>
- Conjunctuur*. (2015). Opgehaald van CBS: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/conjunctuur/publicaties/conjunctuurbericht/inhoud/beeld/2015-01-30-bk.htm>
- Conjunctuur*. (2015, februari 20). Opgehaald van CBS: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/conjunctuur/publicaties/conjunctuurbericht/inhoud/maand/2015-02-20-m01.htm>
- Consumentenvertrouwen naar kenmerken van het huishouden*. (2015). Opgehaald van CBS:  
<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71696ned&LA=NL>
- Content*. (2015). Opgehaald van V&D:  
[http://www.vd.nl/content\\_page.jsf?page=bezorging](http://www.vd.nl/content_page.jsf?page=bezorging)
- Cremers, M. (2013, maart 15). *Merkidentiteit: eerst bepalen, dan vertalen naar marketing*. Opgeroepen op maart 6, 2015, van Heuvel Marketing:  
<http://www.heuvelmarketing.com/blog/bid/83067/Merkidentiteit-eerst-bepalen-dan-vertalen-naar-marketing>
- De Broodzaak*. (sd). Opgehaald van Retail NS Stations: [retail.nsstations.nl/formules/de-broodzaak/home](http://retail.nsstations.nl/formules/de-broodzaak/home)
- Destep*. (2015). Opgehaald van RMC205: <https://rmc205a.wordpress.com/destep-analyse/>
- Duurzame ontwikkeling*. (2015). Opgehaald van cbs: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/duurzaamheid/cijfers/extra/uitleg-visualisatie-duurzame-ontwikkeling.htm>
- Economie*. (sd). Opgeroepen op 2015, van RTLnieuws:  
<http://www.rtlnieuws.nl/economie/home/vd-onderhandelde-al-eerder-met-banken>
- Economie*. (sd). Opgehaald van RTL Nieuws:  
<http://www.rtlnieuws.nl/economie/home/vd-onderhandelde-al-eerder-met-banken>
- Economie*. (2015). Opgehaald van RTL Nieuws:  
<http://www.rtlnieuws.nl/economie/home/vd-onderhandelde-al-eerder-met-banken>
- Eten en drinken*. (sd). Opgeroepen op 2015, van Hema: [www.hema.nl/winkel/eten-en-drinken](http://www.hema.nl/winkel/eten-en-drinken)
- Eventcatering*. (2015). Opgehaald van La Place: <https://www.laplace.com/nl/pagina/la-place-eventcatering/>

Floor, K., & Raaij, v. F. (2010). *Marketingcommunicatiestrategie* (6e ed.). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Foobie. (2015). *Marketingplan*. Opgehaald van Foobie: <http://artikelen.foobie.nl/onderwijs/marketingplan/>

*Formules*. (2014). Opgehaald van Van der Valk: [www.valk.com/nl;retail.nsstations.nl/formules/hema/home](http://www.valk.com/nl;retail.nsstations.nl/formules/hema/home)

Frambach, R., & Nijssen, E. (2013). Ansof model. In *Marketing Strategie* (p. 146). Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers.

Frambach, R., & Nijssen, E. (2013). *Marketingstrategie* (5e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.

(2014). Imago. In J. v. Grinten, & H. Weijnand-Schut, *Mind the Gap* (3e ed., pp. 24,85-89). Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Boom Lemma uitgevers.

*Hema*. (sd). Opgeroepen op 2015, van Retail Ns Stations: [retail.nsstations.nl/formules/hema/home](http://retail.nsstations.nl/formules/hema/home)

*Het management*. (2015). Opgehaald van [www.laplace.com](http://www.laplace.com): <https://www.laplace.com/nl/pagina/het-management-nl/>

*Historie*. (sd). Opgeroepen op 2015, van La Place: <https://www.laplace.com/nl/pagina/historie/>

Indoweb. (2014, mei 8). *Restaurantketen La Place opent vestiging op Bali*. Opgeroepen op februari 20, 2015, van <http://www.indoweb.nl/restaurantketen-la-place-opent-vestiging-op-bali-21057/>

Koophandel, K. v. (2015). *KVK 31 1 2015*. Opgehaald van [www.kvk.nl](http://www.kvk.nl)

*La Place*. (2015). Opgehaald van MT: <http://www.mt.nl/332/87686/business/la-place-houdt-v-d-overeind-maar-voor-hoelang-nog.html>

*La Place blijft bloggers verrassen*. (sd). Opgehaald van Retaildenkers: <http://www.retaildenkers.nl/blogs/la-place-blijft-verrassen-en-moet-groeien/>

*La Place Cafe*. (sd). Opgehaald van La Place: <https://www.laplace.com/nl/pagina/la-place-cafe/>

*La Place Express*. (2015). Opgehaald van La Place: <https://www.laplace.com/nl/pagina/la-place-express/>

*La Place Food*. (2015). Opgehaald van La Place: <https://www.laplace.com/nl/pagina/la-place-food/>

*La Place formules*. (2015). Opgehaald van [www.laplace.com](http://www.laplace.com): <https://www.laplace.com/nl/pagina/la-place-restaurant/>

*La Place Kapitalistisch*. (sd). Opgehaald van Levensmiddelenkrant: <http://www.levensmiddelenkrant.nl/nieuws/out-of-home/la-place-onderdeel-van-kapitalistisch-schaakspel>

*La Place kent de klant wel*. (2015, januari 21). Opgehaald van Erasmus journalisten: <http://www.erasmusjournalisten.nl/index.php/2015/01/21/la-place-kent-de-vd-klant-wel/>

La Place. (2015). *La Place opens a new location in New York*. Opgeroepen op februari 19, 2015, van La Place: <https://www.laplace.com/en/news/article/la-place-opens-a-new-location-in-new-york/>

La Place. (sd). *maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Opgeroepen op Februari 20, 2015, van [laplace](http://www.laplace.com): <https://www.laplace.com/nl/pagina/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen/>

*La Place Restaurant*. (2015). Opgehaald van La Place: <https://www.laplace.com/nl/pagina/la-place-restaurant/>

La Place. (2015). *Wij zijn La Place*. Opgeroepen op maart 27, 2015, van La Place: <https://www.laplace.com/nl/pagina/wij-zijn-laplace/>

*Leveranciers*. (sd). Opgehaald van Haje: [www.haje.nu/leveranciers](http://www.haje.nu/leveranciers)

*Maatschappelijk verantwoord ondernemen*. (2015). Opgeroepen op februari 19, 2015, van La Place: [www.laplace.nl](http://www.laplace.nl)

*Management Team*. (2015, februari 03). Opgehaald van [www.mt.nl](http://www.mt.nl): <http://www.mt.nl/332/87686/business/la-place-houdt-v-d-overeind-maar-voor-hoelang-nog.html>

Management Team. (2015, februari 3). La Place houdt V&D overeind. Maar voor hoelang nog? *Management Team*.

Manders, M. (2014, juni 19). *Hoe maak ik een onderzoeksopzet?*, 2. Opgeroepen op maart 19, 2015, van SCRiBBR: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/hoe-maak-ik-een-onderzoeksopzet/>

*Middelen voor gewasbescherming*. (sd). Opgehaald van Compendium: <http://www.compendiumvoordeleefomgeving.nl/dossiers/nl0015-middelen-voor-gewasbescherming.html?i=21-11>

Morskate, T. (2012). *De positioneringsmatrix voor merken en organisaties*. Opgeroepen op maart 5, 2015, van De Merkelijkheid: <http://merkelijkheid.nl/2011/10/31/positioneringsmatrix/>

*MT*. (sd). Opgeroepen op 2015, van Business: <http://www.mt.nl/332/87686/business/la-place-houdt-v-d-overeind-maar-voor-hoelang-nog.html>

Muilwijk, E. (2009-2014). *Positionering*. Opgeroepen op maart 5, 2015, van Intemarketing: <http://www.intemarketing.nl/marketing/basics/positioneren>

MVO Nederland. (sd). *Stakeholders*. Opgehaald van MVO Nederland: <http://www.mvonederland.nl/stakeholders/over-stakeholders>

Nataliya. (2015). *Welke soorten distributievormen zijn er?* Opgeroepen op februari 19, 2015, van Leerwiki: [http://www.leerwiki.nl/Welke\\_soorten\\_distributie\\_zijn\\_er](http://www.leerwiki.nl/Welke_soorten_distributie_zijn_er)

*Onze restaurants*. (sd). Opgeroepen op 2015, van De Bijenkorf: [www.debijenkorf.nl/onze-restaurants](http://www.debijenkorf.nl/onze-restaurants)

Pijnenburg, J. (2015). *Management Periode 1*. Opgeroepen op februari 27, 2015, van Kennisportfolio: <http://joostpiijnenburg.weebly.com/management-periode-1.html>

Place, L. (2015). *MVO*. Opgehaald van La Place: <https://www.laplace.com/nl/pagina/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen/>

Preijde, R. (2015). *Renee Preijde*. Opgeroepen op februari 26, 2015, van Waardediscipline van Tracy en Wiersema: <http://www.reneepreijde.nl/waardedisciplinemodel-treacy-en-wiersema/>

*Project documents*. (sd). Opgehaald van Slimreizen: [http://www.slimreizen.nl/projectDocuments/caseDescription\\_2108.pdf](http://www.slimreizen.nl/projectDocuments/caseDescription_2108.pdf)

Rabobank. (2015). *Cijfers en Trends Restaurants*.

*Report*. (2014). Opgehaald van Company info: [http://handatabanken.inholland.nl/han/companyinfo/https/company.info/report/15/h91rfi2e/VDGROUPHOLDING\\_AnnualReport\\_2013\\_2014\\_EN.pdf](http://handatabanken.inholland.nl/han/companyinfo/https/company.info/report/15/h91rfi2e/VDGROUPHOLDING_AnnualReport_2013_2014_EN.pdf)

*Report*. (2014). Opgehaald van Company info: [http://handatabanken.inholland.nl/han/companyinfo/https/company.info/report/15/h91rfi2e/VDGROUPHOLDING\\_AnnualReport\\_2013\\_2014\\_EN.pdf](http://handatabanken.inholland.nl/han/companyinfo/https/company.info/report/15/h91rfi2e/VDGROUPHOLDING_AnnualReport_2013_2014_EN.pdf)

*Resultaten Internationaal*. (sd). Opgehaald van Emerce: <http://www.emerce.nl/wire/resultaten-internationaal-merkenonderzoek-bav-merk-en-kredietcrisis>

*Retail Ns Stations*. (sd). Opgeroepen op 2015, van Kiosk: [retail.nsstations.nl/formules/kiosk/home](http://retail.nsstations.nl/formules/kiosk/home)

Teylingen-Geerlings, B. v. (2010). *Mediaplanning*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

*Trends uit Kompas voor Beleid.* (2003). Opgehaald van Horeca plaza:  
<http://www.horecaplaza.nl/horeca2020/trends2003.html>

Tuin, C. (2015, maart 10). *Onrust V&D remt uitbreiding La Place*. Opgeroepen op maart 27, 2015, van De Restaurantkrant: <http://www.derestaurantkrant.nl/nieuws/onrust-vd-remt-uitbreiding-la-place-18712/>

*Uploads.* (2012, Maart). Opgehaald van Career openers:  
[http://www.careeropeners.nl/wp-content/uploads/2012/04/Profiel\\_Unit\\_Category\\_Manager\\_BEST\\_VD\\_Maart\\_2012.pdf](http://www.careeropeners.nl/wp-content/uploads/2012/04/Profiel_Unit_Category_Manager_BEST_VD_Maart_2012.pdf)

V&D. (2015). *Bezorgen*. Opgeroepen op februari 20, 2015, van V&D:  
[http://www.vd.nl/content\\_page.jsf?page=bezorging](http://www.vd.nl/content_page.jsf?page=bezorging)

*VD sluiten van winkels.* (sd). Opgehaald van NRC:  
<http://www.nrc.nl/nieuws/2015/03/16/vd-vindt-het-sluiten-van-winkels-geen-optie-om-kosten-te-drukken/>

*Volkskrant.* (2015, februari 04). Opgehaald van [www.volkskrant.nl](http://www.volkskrant.nl):  
<http://www.volkskrant.nl/economie/failliet-vd-zal-eigenaar-weinig-pijn-doen~a3844747/>

*Welke soorten distributie zijn er.* (2015). Opgehaald van Leerwiki:  
[http://www.leerwiki.nl/Welke\\_soorten\\_distributie\\_zijn\\_er](http://www.leerwiki.nl/Welke_soorten_distributie_zijn_er)

*Wij zijn La Place.* (2015). Opgehaald van La Place:  
<https://www.laplace.com/nl/pagina/wij-zijn-laplace/>

*Wij zijn La Place.* (2015). Opgehaald van [www.laplace.com](http://www.laplace.com):  
<https://www.laplace.com/nl/pagina/wij-zijn-laplace/>

Winkel La Place. (2015).

*WP Content.* (sd). Opgeroepen op 2015, van Careeropeners:  
[http://www.careeropeners.nl/wp-content/uploads/2012/04/Profiel\\_Unit\\_Category\\_Manager\\_BEST\\_VD\\_Maart\\_2012.pdf](http://www.careeropeners.nl/wp-content/uploads/2012/04/Profiel_Unit_Category_Manager_BEST_VD_Maart_2012.pdf)

*WP Content.* (sd). Opgeroepen op 2015, van Careeropeners:  
[http://www.careeropeners.nl/wp-content/uploads/2012/04/Profiel\\_Unit\\_Category\\_Manager\\_BEST\\_VD\\_Maart\\_2012.pdf](http://www.careeropeners.nl/wp-content/uploads/2012/04/Profiel_Unit_Category_Manager_BEST_VD_Maart_2012.pdf)

## Bijlage I Theoretisch kader

Het theoretisch kader zal een hulpmiddel zijn en een gids tijdens het leven van dit verslag. Complexe en onbekende begrippen die van toepassing zijn op dit verslag zullen in het theoretisch kader nader worden uitgelegd. De theorie is afkomstig vanuit de volgende literatuur:

1. K. Floor & F. Van Raaij, *Marketingcommunicatiestrategie*. 2010, 6
2. Teylingen-Geerlings, B. v. (2010). *Mediaplanning*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
3. Frambach, R., & Nijssen, E. (2013). *Marketingstrategie (5e ed.)*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers. Opgeroepen op februari 12, 2015

De volgende begrippen zullen nader worden toegelicht aan de hand van de bovengenoemde literatuur:

1. Merkextensies
2. USP: Unique selling point
3. Trademarketing (handelsmarketing)
4. Voorkeursgoederen
5. Afwegingsgoederen
6. Speciale goederen
7. Marketingcommunicatie (functie)
8. Push-strategie (push and pull)
9. Pull-strategie (push and pull)
10. Corporate communicatie
11. Marketingcommunicatie
12. Communicatie-instrumenten
13. Interne communicatie
14. Marketingcommunicatiemix
15. Positionering
16. Marketingcommunicatie instrumenten
17. Interne analyse
18. Externe analyse
19. SWOT-analyse
20. Gebundelde prijzen
21. Promotionele prijzen
22. Psychologische prijzen

1. Merkextensies: de onderscheidenheid, continuïteit en andere productintroductions. Merkextensies zijn essentieel voor elk merk wat zich wil onderscheiden van andere merken.

2. USP: Unique selling point: Omdat concurrentie toeneemt wordt er gevraagd om een "productplus", ook wel "unique selling point" genoemd. De USP wordt gebruikt door merken die zich in de marketingcommunicatie willen onderscheiden van de concurrentie.

3. Trademarketing (handelsmarketing): Winkelbedrijven voeren een eigen marketingbeleid en brengen ook winkelmerken op de markt. Producenten moeten hier rekening mee houden. In de detailhandel vindt bovendien een machtsconcentratie plaats en kan hierdoor aan producenten hogere eisen stellen. Producenten worden hierdoor gedwongen om naast hun consumentenmarketing ook "trademarketing" (handelsmarketing) te gaan bedrijven.

4. Voorkeursgoederen: Sommige producten hebben bij de consument een zodanige merkvoorkeur ontwikkeld dat ze "voorkeursgoederen" geworden zijn. Voorbeelden hiervan zijn bier, sigaretten en cosmetica.



5. Afwegingsgoederen: Afwegingsgoederen (shopping goods) zijn doorgaans goederen waarvoor de consument "uit winkelen" gaat. Voor de aankoop worden prijs, kwaliteit en andere producteigenschappen met elkaar vergeleken.
6. Speciale goederen: Speciale goederen (special goods) zijn goederen met unieke producteigenschappen. Consumenten weten doorgaans voor de aankoop al welk merk ze willen kopen. Ze hebben er geen behoefte aan om merken met elkaar te vergelijken.
7. Marketingcommunicatie (functie): De functie van marketingcommunicatie is om een merk de differentiëren van een eigen gezicht of psychologische waarden te geven.
8. Push-strategie: Bij de "push" strategie richt de producent zijn (marketing) communicatie vooral op tussenhandel.
9. Pull-strategie: Bij een "pull" strategie richt de producent zich met zijn marketingcommunicatie over de hoofden van de tussenhandel heen rechtstreeks tot de consument.
- 10: Corporate communicatie: Bij corporate communicatie gaat het om de onderneming of organisatie als geheel.
11. Marketingcommunicatie: Is het in contact treden met de handel en/of consumenten om hun kennis, attitude en gedrag te beïnvloeden in een voor het marketingbeleid gunstige richting.
12. Communicatie-instrumenten: De communicatie-instrumenten waarvan corporate communicatie gebruikmaakt zijn grotendeels dezelfde als bij marketingcommunicatie. De meest gebruikte instrumenten zijn: (corporate) reclame, public relations, sponsoring, evenementen en interne communicatie.
13. Interne communicatie: Informering, voorlichting en opleiding van de eigen medewerkers worden samen interne communicatie genoemd.
14. Marketingcommunicatiemix: Alle marketingcommunicatie-instrumenten, waarmee een onderneming het keuzegedrag van de (potentiële) afnemers positief probeert te beïnvloeden, vormen samen de marketingcommunicatiemix.
15. Positioneren: De positie van het merk - in de gedachten van de consument- ten opzichte van concurrerende merken in productklasse. Positionering gaat hier dus om de perceptie door consumenten.
16. Marketingcommunicatie instrumenten: Alle instrumenten waarmee een adverteerder het gedrag van de doelgroep positief probeert te beïnvloeden. Deze instrumenten zijn reclame, public relations, sponsoring, promoties, displays, direct marketing, persoonlijke verkoop, evenementen en online marketing.
17. Interne analyse: wordt ook gezien als een middelen analyse. Voor de analyse moet zoveel mogelijk informatie verzameld worden over het bedrijf intern. Dit onderzoek zal ons helpen de eigen positie van de organisatie te doorgronden en ontwikkelingsmogelijkheden op basis van de eigen middelen vast te stellen. Door middel van de middelenanalyse worden de kansen en bedreigingen van het bedrijf vastgesteld. De kansen en bedreigingen worden gebruikt voor de SWOT-analyse.

18. Externe analyse: wordt ook de marktanalyse genoemd. De marktanalyse is een onderzoek naar de ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie. Het doel hiervan is het verwerven van inzicht in de huidige en toekomstige succesfactoren van de markt, alsmede in de eigen positie in de markt. Deze analyse is opgebouwd uit deelanalyses: de afnemersanalyse, de distributieanalyse, de concurrentieanalyse, de stakeholderanalyse en de DESTEP-analyse. Door middel van de marktanalyse worden de sterktes en zwaktes van het bedrijf vastgesteld. De sterktes en zwaktes worden gebruikt voor de SWOT-analyse.

19. In de SWOT-analyse: worden de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigen als het ware met elkaar geconfronteerd. Door middel van de SWOT-analyse weet men wat de strategische issues zijn. Wanneer de strategische issues zijn herleid uit de SWOT-analyse kan de strategie opgesteld worden.

20. Gebundelde prijzen: kortingen van producten indien een bundel producten wordt gekocht.

21. Promotieele prijzen: speciale aanbiedingen, kortingen.

22. Psychologische prijzen: € 5,99 in plaats van € 6,01, of prijzen die het imago weergeven, zoals ronde prijzen, bijvoorbeeld € 75.000,- voor een luxe auto in plaats van € 74.999,-