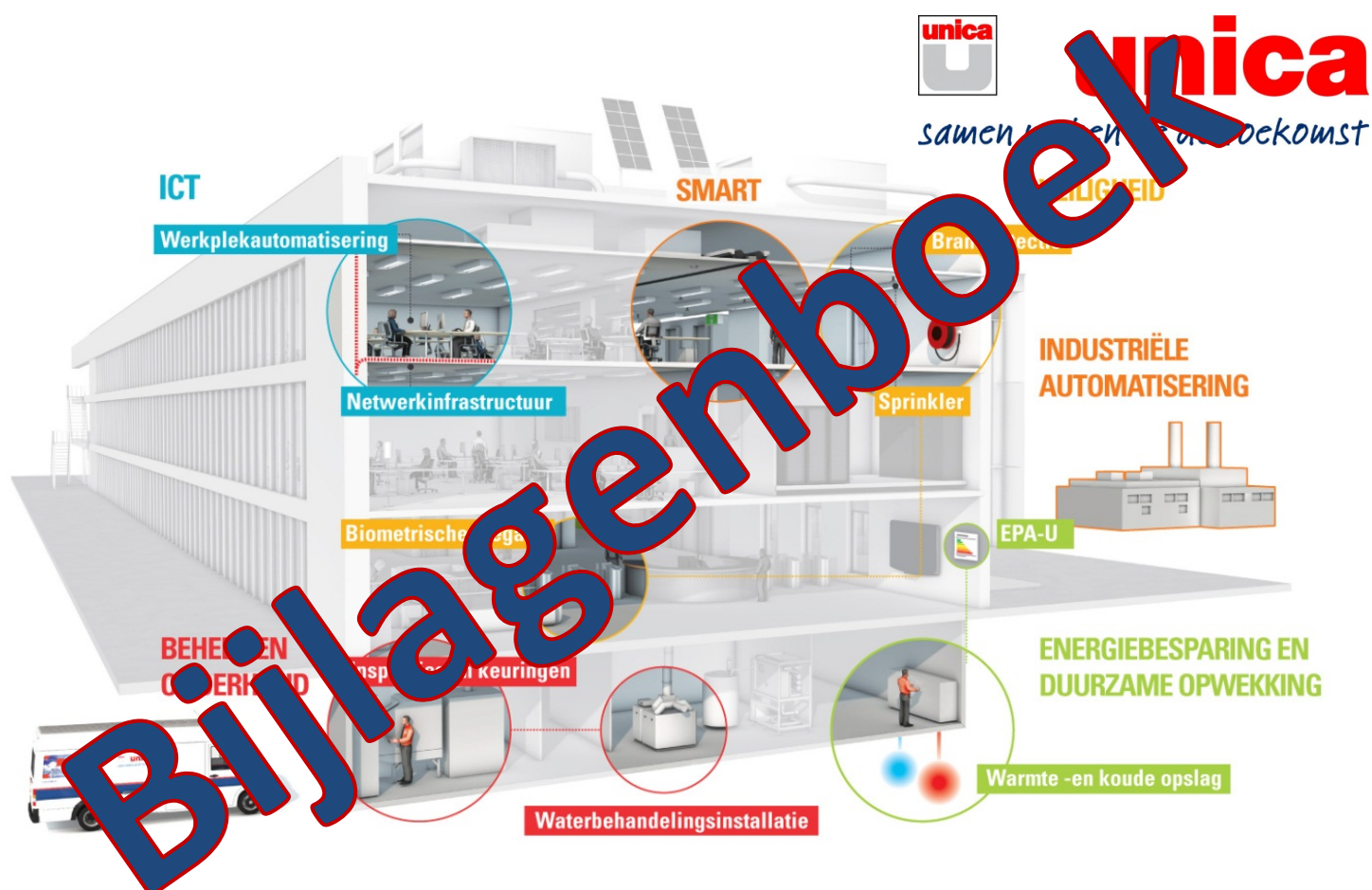


[MARKTSEGMENT HOSPITALITY]

De positionering van een unieke
en gastvrije technische dienstverlening



[NICK VISSER]
Student Facility Management

[MARKTSEGMENT HOSPITALITY]

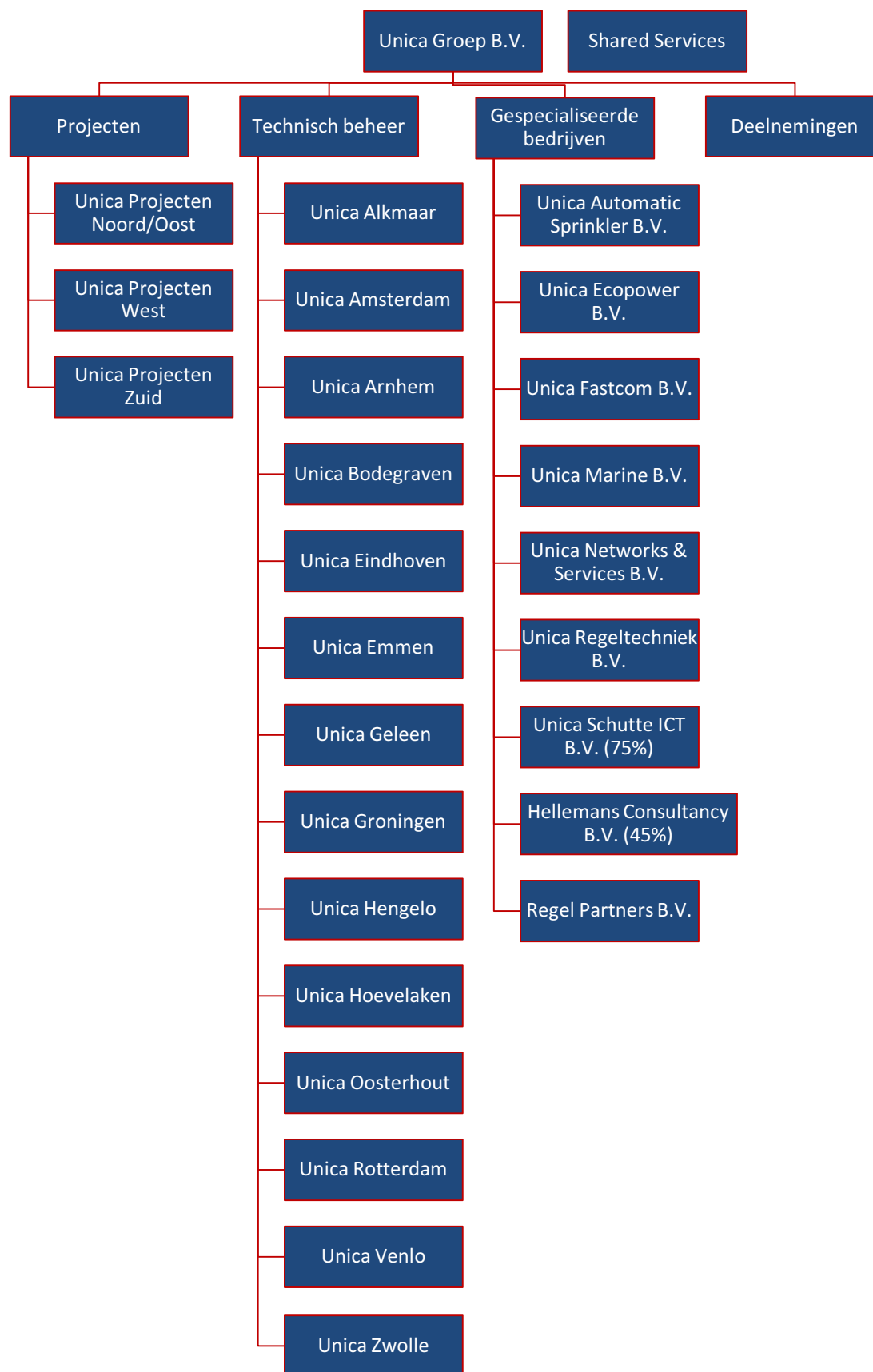
De positionering van een unieke
en gastvrije technische dienstverlening

Organisatie:	Hogeschool Rotterdam
Opleiding:	Facility Management
Module:	FMAAFS42 (Afstuderen)
Afstudeerdocent:	Ben Knoop
Auteur:	Nick Visser (0845105)
Versie:	Definitief
Studiejaar:	2015-2016
Periode:	Februari 2016 tot juni 2016
Plaats en datum:	Rotterdam, 7 juni 2016
Opdrachtgever:	Unica Installatietechniek B.V.
Afstudeerbegeleider:	Erik van Dilst

Inhoudsopgave

I.	Tabellen en grafieken	1
II.	Probleemanalyse, afstudeeronderzoek	5
III.	Operationaliseren van begrippen.....	7
IV.	Producten en diensten.....	10
V.	Uitwerking DESTEP-analyse	12
	5.1. Demografische factoren	12
	5.2. Economische factoren	13
	5.3. Sociaal-culturele factoren	15
	5.4. Technologische factoren	16
	5.5. Ecologische factoren	18
	5.6. Politiek-juridische factoren	18
VI.	Interviewverslagen, concurrenten	19
	Interviewverslag, Breijer	20
	Interviewverslag, ENGIE Services	21
	Interviewverslag, Kuijpers	22
VII.	Data-analyse, interviews concurrenten.....	23
VIII.	Interviewverslagen, marktsegment Hospitality	26
	Interviewverslag, Ahoy Rotterdam	27
	Interviewverslag, Gelredome.....	28
	Interviewverslag, World Forum	30
	Interviewverslag, CitizenM.....	32
	Interviewverslag, Van der Valk - Blijdorp	33
	Interviewverslag, WestCord	35
	Interviewverslag, Topsportcentrum.....	37
	Interviewverslag, Vitesse	39
	Interviewverslag, AFAS Circustheater	40
	Interviewverslag, Beatrix Theater	42
	Interviewverslag, Koninklijk Theater Carré	44
	Interviewverslag, Nieuwe Luxor Theater	46
IX.	Data-analyse, interviews marktsegment Hospitality	48

I. Tabellen en grafieken



Figuur 1. Organogram Unica Groep B.V.

Branche:	Omzet:	Percentage:
Bouwnijverheid	€ 63.778.653,04	31,62%
Gezondheids- en welzijnszorg	€ 22.880.602,27	11,34%
Informatie en communicatie	€ 21.604.406,00	10,71%
Financiële dienstverlening	€ 15.660.481,94	7,77%
Verhuur en handel van onroerend goed	€ 15.152.420,92	7,51%
Industrie	€ 14.793.741,86	7,34%
Onderwijs	€ 12.629.427,54	6,26%
Specialistische zakelijke diensten	€ 11.400.487,19	5,65%
Handel	€ 6.368.712,13	3,16%
Openbaar bestuur en overheidsdiensten	€ 6.212.388,58	3,08%
Verhuur en overige zakelijke diensten	€ 3.008.014,53	1,49%
Overige dienstverlening	€ 2.294.268,26	1,14%
Waterbedrijven en afvalbeheer	€ 1.844.487,68	0,91%
Energievoorziening	€ 1.401.692,78	0,70%
Cultuur, sport en recreatie	€ 1.182.215,39	0,59%
Horeca	€ 1.094.142,60	0,54%
Vervoer en opslag	€ 244.021,19	0,12%
Landbouw, bosbouw en visserij	€ 130.163,15	0,06%
	€ 201.680.327,05	

Tabel 2. Omzet per branche in 2015

Branche:	Aantal:	Percentage:
Financiële dienstverlening	345	13,96%
Bouwnijverheid	344	13,92%
Handel	283	11,45%
Verhuur en handel van onroerend goed	277	11,21%
Industrie	238	9,63%
Overige dienstverlening	190	7,69%
Specialistische zakelijke diensten	184	7,44%
Gezondheids- en welzijnszorg	141	5,70%
Onderwijs	109	4,41%
Cultuur, sport en recreatie	81	3,28%
Horeca	79	3,20%
Verhuur en overige zakelijke diensten	50	2,02%
Informatie en communicatie	43	1,74%
Openbaar bestuur en overheidsdiensten	36	1,46%
Waterbedrijven en afvalbeheer	23	0,93%
Energievoorziening	22	0,89%
Vervoer en opslag	17	0,69%
Landbouw, bosbouw en visserij	10	0,40%
	2472	

Tabel 3. Aantal bedrijven per branche in 2015

Interne analyse	
Sterkten	Zwakten
1. Regionale huisvesting (dichtbij de klant); 2. Multidisciplinair (van energie inkoop tot onderhoud); 3. Technisch goed kennis (inhoudelijk); 4. Stabiel financieel bedrijf (continuïteit); 5. Referenties en ervaring bewezen (verklaring goede uitvoering, meer op projectenniveau); 6. Geen eigen winkelnering (keuze uit leveranciers); 7. 24/7 bedrijfsvoering (storingen); 8. Durven kiezen welke offertes worden uitgeschreven).	1. Weinig naamsbekendheid; 2. Niet één bedrijf (verdeeld in verschillende werkmaatschappijen); 3. Niet één hiërarchische organisatie van Technische Beheer (Rotterdam werkt met klantenteams); 4. Beperkte inzicht in het marktsegment Hospitality (vraaggestuurde offertes); 5. Weinig commerciële adviesvaardigheden; 6. Zwak in het uitvoeren van plannen.
Externe analyse	
Kansen	Bedreigingen
1. Gesprekspartner voor het management (wat is de vraag achter de vraag); 2. Aansluiting bij investeerders/bouwers; 3. Opschuiven van het operationeel denken naar tactisch met de klant; 4. (Groei van de hotelbranche); 5. De markt wordt steeds veeleisender (betrouwbaarheid infrastructuur en meer behoefte aan gespecialiseerde kennis); 6. Klantbeleving is vanuit het marktsegment belangrijk; 7. Duurzaamheid (green-key en Breaam); 8. Onderscheidend t.o.v. lokale installateurs door professionele oplossingen/denkwijze; 9. Benaderbaarheid management (facilitair/hotel/technisch); 10. Digitalisering/techniek neemt toe; 11. Kwaliteit eigen technische dienst; 12. Proactieve houding (overtref de verwachtingen) vanuit Unica wordt gewaardeerd; 13. Uitschakeling adviesbureau voor ontwerp en verantwoordelijkheid bij Unica.	1. De deskundigheid van de klant bepaalt de kwaliteit van de dienstverlening; 2. De klant ziet de dienstverlening van Unica als commodity (niet onderscheidend); 3. Het budget voor de installaties bij de bedrijven; 4. Hoge mate van betrokkenheid lokale partijen bij hotels; 5. De rol van adviesbureaus/FM-bedrijven bij het inkopen van installaties; 6. Relaties met adviseurs bij directe benadering (bij eindklanten); 7. Te kleine Technisch Beheer contracten.

Tabel 4. SWOT-analyse

Volledige SWOT-analyse voor Unica binnen het marktsegment Hospitality.

		Kansen					Bedreigingen					
		Gesprekspartner voor het management (wat is de vraag achter de vraag)	Opschuiven van het operationeel denken naar tactisch met de klant	De markt wordt steeds veeleisender	Onderscheidend t.o.v. lokale installateurs door professionele oplossingen/denkwijze	Proactieve houding (overtref de verwachtingen) van Unica wordt gewaardeerd	De deskundigheid van de klant bepaalt de kwaliteit van de dienstverlening	De klant ziet de dienstverlening van Unica als commodity	Het budget voor de installaties bij de bedrijven	Hoge mate van commitment (betrokkenheid lokale partijen)	De rol van adviesbureaus/FM bedrijven bij het inkopen van installaties	
s t e r k t e n	Regionale vestigingen (dichtbij de klant)		N	N			N	N	N		N	-J / 6N -6
	Multidisciplinair (van energie-inkoop tot onderhoud)	J		N	JJ			J	J			5J / 1N 4
	Technisch goede kennis (inhoudelijk)	JJ	JJ	J		JJ	JJ	JJ	N	J	J	<u>13J / 1N</u> <u>12</u>
	Geen eigen winkelnering (keuze uit leveranciers)		N							N		-J / 2N -2
	Referenties en ervaring bewezen		J			J		J		N		2J / 1N 1
Z w a k t e n	Niet één bedrijf (verdeeld in werkmaatschappijen)	JJ		JJ	J		N	JJ	N	N		7J / 3N 4
	Niet één hiërarchische organisatie van Technisch beheer (klantenteams)			N		JJ			N	N		2J / 4N -2
	Beperkte inzicht in het marktsegment Hospitality		JJ	J	J	J	J	J	J	J	J	10J / -N 10
	Weinig commerciële adviesvaardigheden	JJ	JJ	JJ	J	JJ	J	N	J		JJ	<u>13J / 1N</u> <u>12</u>
	Zwak in het uitvoeren van plannen	J	N				N	N				1J / 3N -2
		<u>8J /</u> <u>-N</u> <u>8</u>	7J / 3N 4	6J / 3N 3	5J / -N 5	7J / -N 7	4J / 3N 1	<u>7J /</u> <u>3N</u> <u>4</u>	3J / 4N -1	2J / 4N 2	4J / 1N 3	

J: Wanneer het antwoord op de vraag uit het kwadrant ja is.

N: Wanneer het antwoord op de vraag uit het kwadrant nee is.

JJ: Wanneer het antwoord op de vraag uit het kwadrant overtuigend ja is.

NN: Wanneer het antwoord op de vraag uit het kwadrant overtuigend nee is.

Tabel 5. Confrontatiematrix

Confrontatiematrix van Unica in het marktsegment Hospitality.

II. Probleemanalyse, afstudeeronderzoek

Voorafgaand het afstudeeronderzoek is een intakegesprek gehouden met Erik van Dilst, salesmanager Projecten West, op 2 maart 2016 bij Unica Installatietechniek te Rotterdam. Tijdens het intakegesprek is met de student besproken wat van hem en het afstudeeronderzoek werd verwacht. Om meer diepgang te krijgen over het probleem is op 15 maart 2016 een vergadering gehouden met de werkgroep van het marktsegment Hospitality bij Unica Installatietechniek te Bodegraven. De werkgroep bestaat uit Antoine Brunink (directeur Regel Partners), Erik van Dilst (salesmanager Projecten West), Werner Out (accountmanager Amsterdam), Maureen van der Poel (accountmanager Regel Partners) en Henk Wessels (commercieel manager Projecten West).

Uit de vergadering met de werkgroep kwam naar voren dat Unica een unieke positie wenst te bekleden in het marktsegment Hospitality. Op basis van het intakegesprek en de vergadering is een probleemanalyse uitgevoerd. Dit is gedaan aan de hand van de 6W-formule. De 6W-formule helpt om tot een werkbaar en afgebakende probleem- en doelstelling en onderzoeksvraag te komen (Verhoeven, 2011). De 6W-formule is als volgt ingevuld voor het afstudeeronderzoek:

Wat is het probleem?

Unica Groep B.V. heeft een structuur met regionale vestigingen (Technisch beheer), gespecialiseerde bedrijven en projectbedrijven. Iedere vestiging/bedrijf zijn eigen commercieel beleid als het gaat om de benadering van potentiële klanten. Ook is er verschil in inrichting van de klantenteams met monteurs. De directie heeft ondervonden dat deze structuur ervoor zorgt dat sommige marktsegmenten (branches) niet volledig worden bediend. De directie wil daarom de commerciële structuur anders inrichten en heeft het strategische thema 'Vergroten van de gecoördineerde commerciële slagkracht' (VGCSK) geformuleerd. Hierin wordt de samenhang en kracht richting Unica's huidige en toekomstige klanten verder vormgegeven tot één Unica.

Voor de marktsegmenten is in september 2015 een workshop Marktsegmentatie gehouden waarin de huidige marktsegmenten van Unica zijn besproken. Hieruit kwam naar voren dat de door Unica benoemde marktsegmenten 'Hospitality', 'Industrie', 'Cure' en 'Care' verder onderzoek en focus nodig hebben. In het kader van dit afstudeeronderzoek is gekozen voor het marktsegment Hospitality. Unica verwacht binnen dit marktsegment de meeste meerwaarde te kunnen bieden met een gastvrije allround dienstverlening om zo een unieke positie en omzetgroei te realiseren. De vraag is of het marktsegment Hospitality behoefte heeft aan de gespecialiseerde kennis van Unica. Als dat zo is, moet worden onderzocht welke specialisatie nodig is. Zo nee, hoe doen ze het dan nu? Hoe zit het op het gebied van gastvrijheid? Heeft het marktsegment behoefte aan dienstverlening die aansluit bij het gastvrijheidsbeleid van het desbetreffende bedrijf?

Wie heeft het probleem?

De directie van Unica heeft het initiatief genomen het commercieel beleid te structureren. Laurens de Lange, commercieel directeur, heeft de verantwoordelijkheid en heeft een werkgroep voor het marktsegment Hospitality opgesteld om deze herstructurering te onderzoeken.

Unica (& werkgroep), het marktsegment Hospitality, de concurrenten en partners/leveranciers van Unica zijn de stakeholders van het onderzoek. Unica heeft het grootste belang bij het uitvoeren van het afstudeeronderzoek, omdat het afstudeeronderzoek voor hen wordt uitgevoerd. Het marktsegment Hospitality heeft veel invloed op de positionering van de dienstverlening van Unica. De concurrenten van Unica hebben weinig belang voor het afstudeeronderzoek, maar hebben veel invloed doordat hun positie in het marktsegment Hospitality een rol kan spelen in de positionering van de dienstverlening van Unica. De partners/leveranciers ten slotte, hebben weinig invloed op deze positionering en weinig belang voor het afstudeeronderzoek.

Wanneer is het probleem ontstaan?

In september 2015 is tijdens de workshop Marktsegmentatie besproken dat het marktsegment Hospitality nader onderzocht moet worden. In november 2015 is de werkgroep opgericht en het onderzoek binnen het marktsegment opgestart.

Waarom is het een probleem?

Unica heeft weinig inzicht in het marktsegment Hospitality om de kansen in het marktsegment Hospitality volledig te benutten. Door het opstellen van het strategische thema 'Vergroten van de gecoördineerde commerciële slagkracht' (VGCSK) en de werkgroep wordt onderzocht hoe Unica zijn positie in bepaalde marktsegmenten kan verbeteren.

Waar doet het probleem zich voor?

Het probleem doet zich voor in elk bedrijfs onderdeel (Technisch beheer, projectenbedrijf en gespecialiseerde bedrijven) van Unica dat raakvlak heeft met het marktsegment Hospitality. Voor het marktsegment Hospitality heeft Unica de bedrijfstakken hotels, beurs- en congrescentrums, theaters en sportaccommodaties in de scope afgebakend.

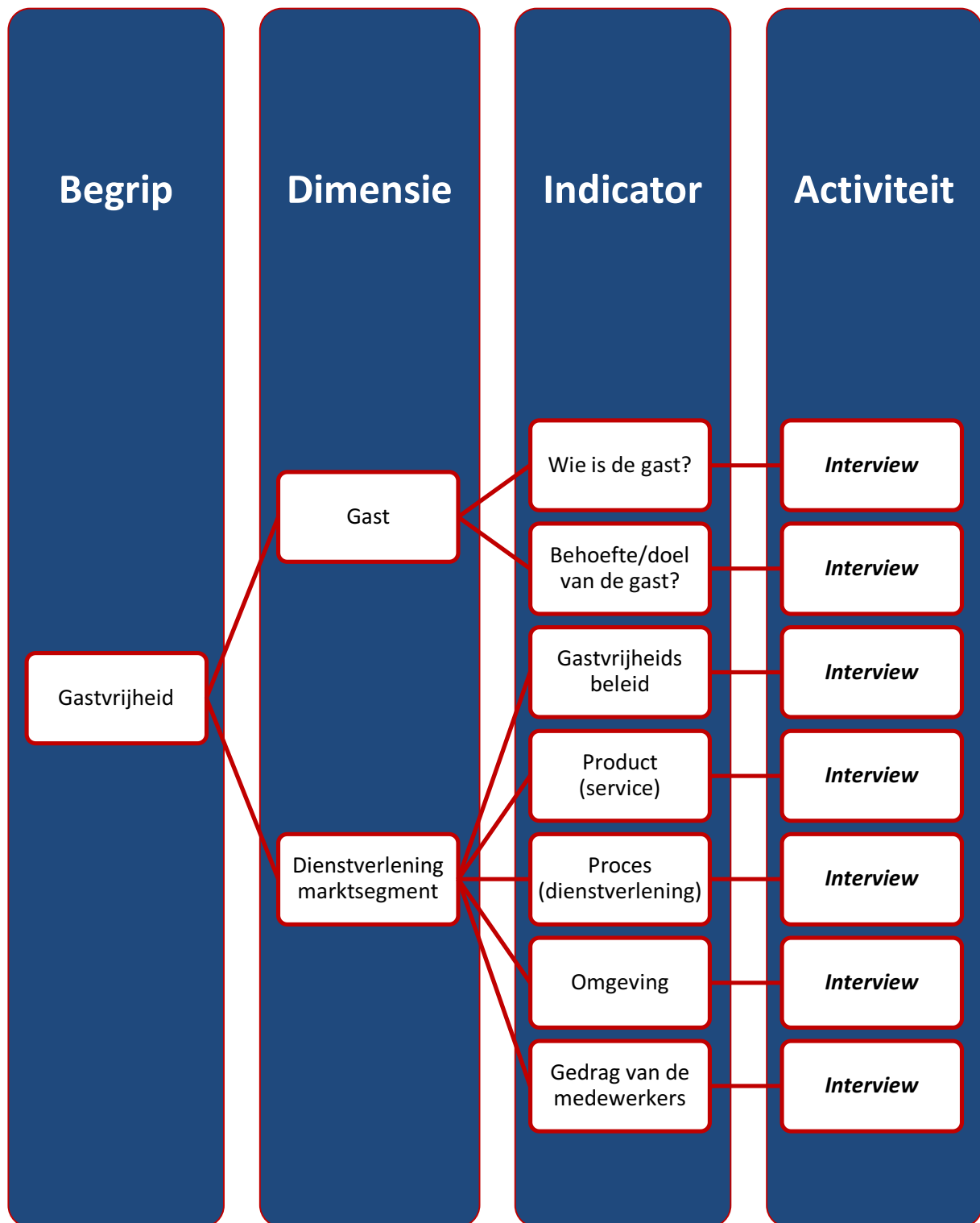
Wat is de aanleiding van het probleem?

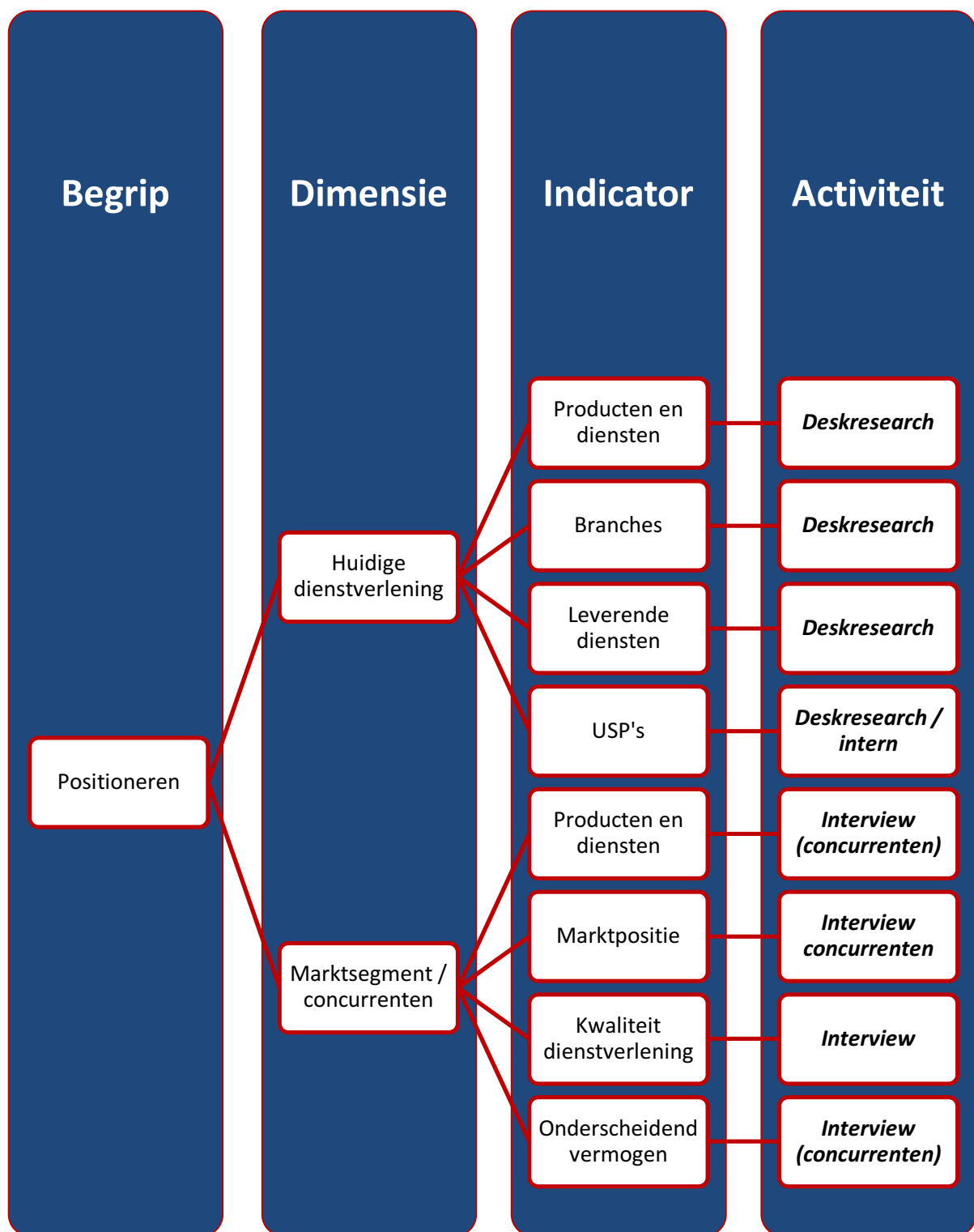
De aanleiding was het uitbrengen van het strategische thema 'Vergroten van de gecoördineerde commerciële slagkracht' (VGCSK). Voor het marktsegment Hospitality wil Unica weten waar zijn krachten, zwakten en belemmeringen liggen in zijn huidige commerciële structuur als het gaat om een effectieve bewerking. Verder wil Unica weten wat de belangrijkste ontwikkelingen zijn in het marktsegment om daar zijn dienstverlening op af te stemmen.

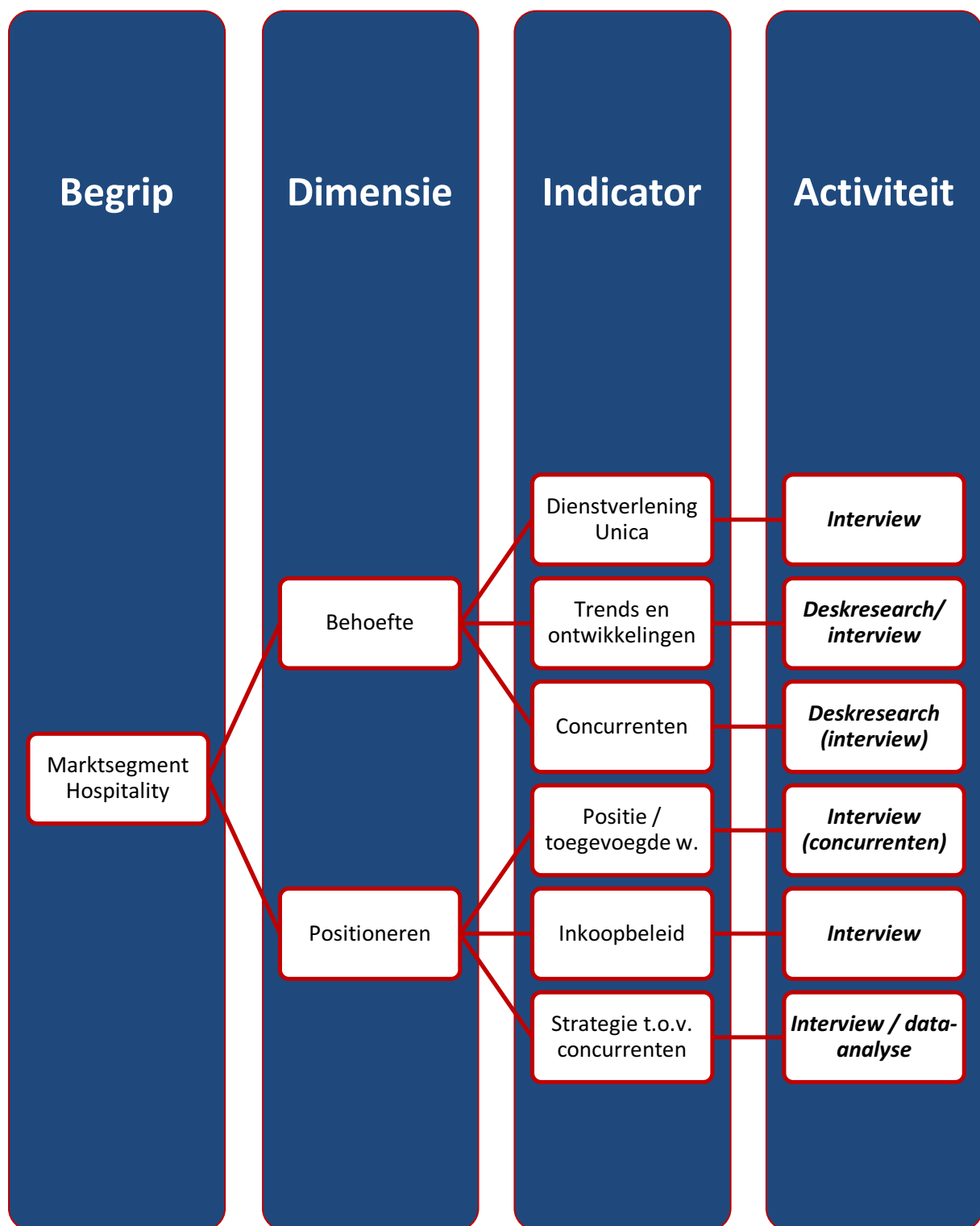
Visie van de onderzoeker

Het afstudeeronderzoek is sterk commercieel gestuurd. Unica wilt zijn marktpositie in het marktsegment Hospitality verbeteren en daarin het liefst een unieke positie bekleden. Als afstudeerder aan de opleiding Facility Management wordt de nadruk tijdens het afstudeeronderzoek gelegd op het gastvrijheidsbeleid in het marktsegment Hospitality en vanuit daar een positionering voor de dienstverlening van Unica.

III. Operationaliseren van begrippen







IV. Producten en diensten

Technisch beheer

Contractvorm			
Correctief contract	Preventief contract	Prestatiecontract	Regie-/Beheercontract
Opdracht inclusief			
Modificaties	Bouwkundig onderhoud	Energie advies	
Diensten			
24-uur Service Helpdesk Documentenbeheer Inspecties F-gassen Inventarisbeheer Risicoanalyse	Afstandsbeheer Energiemanagement Inspecties SCIOS Legionella analyse en plan Schoonmaakdiensten	Beveiliging Facilitaire diensten Inspecties NEN 3140 Maintenance Engineering Spare parts	Conditiemeting NEN 2767 Implementeren diensten Installatiebeheer Onderhoud Mijn Unica
Werktuigkunde/Regeltechniek			
Airconditioning Decentrale regelaars Koeling Warmtekrachtkoppeling Medische gasinstallaties	Besturingsysteem Gasinstallatie Luchtbehandeling WKO systeem Zwembadinstallatie	Centrale verwarming Gebouwbeheersysteem Ventilatie Veldapparatuur	Cleanroomtechniek Instrumentatie Sanitaire techniek Transportinstallaties
Elektrotechniek/ICT			
Noodverlichting Geluidsinstallatie Netwerkbekabeling Personenoproepinstallatie Middenspanning	Bliksembeveiliging Inbraakbeveiliging Netwerk componenten Telefooninstallatie	Brandmeldinstallatie Intercominstallaties Noodstroomaggregaat (NSA) Toegangscontrole	Cameraobservatie Krachtinstallatie Ontruimingsinstallatie Verlichtingstechniek
Brandbeveiliging			
Blusgasinstallatie Poederblusapparatuur	Branddetectie Schuimblusinstallatie	Brandslangen/haspels Sprinklerinstallatie	Droge blusleidingen Watermistinstallatie

Projectenbedrijf

Werktuigkunde			
Airconditioning Gasinstallatie Medische gassen	Centrale verwarming Industriële ventilatie Sanitaire techniek	Cleanroomtechniek Koeling Ventilatie	Energiecentrale Luchtbehandeling Zwembadinstallatie
Elektrotechniek			
Noodverlichting Inbraakbeveiliging Oproepinstallatie	Brandmeldinstallatie Krachtinstallatie Verlichtingstechniek	Domoticsysteem Middenspanning	Geluidsinstallatie Ontruimingsinstallatie
Regeltechniek/industr.autom			
Besturingssysteem	Gebouwbeheersysteem	Instrumentatie	Meet- en regeltechniek
ICT			
Cameraobservatie Telefooninstallatie	Intercominstallatie Toegangscontrole	Netwerk componenten	Netwerkbekabeling
Brandbeveiliging			
Blusgasinstallatie Schuimblusinstallatie	Branddetectie Sprinklerinstallatie	Droge blusleidingen Watermistinstallatie	Kleine blusmiddelen
Opdracht inclusief			
Design & Build opdracht Bouwkundige werkzaamheden	Design, Build & Maintain Beheer op afstand	Advies & ontwikkeling Meerjarig onderhoud/beheer	Installatie ontwerp Energie advies
Duurzame toepassingen			
Balansventilatie Gebruik restwarmte Vergisting Warmtekrachtkoppeling Zonnecollectoren (ww/tapw)	Biomassa/houtenergie Hoge Temp Koeling (HTK) WKO-systeem Waterloze urinoirs Aanwezigheidsdetectie	CO ₂ geregelde ventilatie Lage Temp Verwarming (LTV) Warmtepomp Waterbesparend sanitair Daglichtschakeling	Energiedak Prefabricagedelen/SMART Warmteterugwinning Zonnepanelen (PV cellen) LED-verlichting

V. Uitwerking DESTEP-analyse

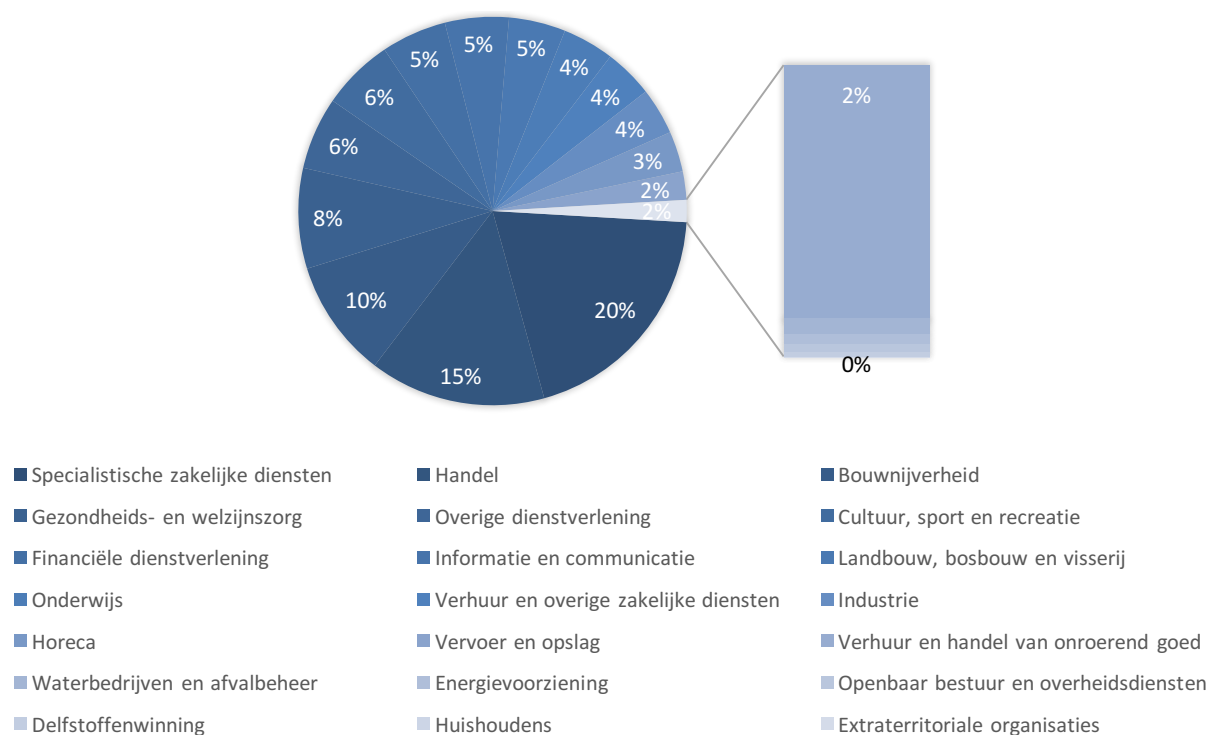
De DESTEP-analyse bestaat uit zes factoren: demografisch, economisch, sociaal-cultureel, technologisch, ecologisch en politiek. In de volgende subparagrafen worden deze factoren beschreven.

5.1. Demografische factoren

Om achter de demografische ontwikkelingen in Nederland en het marktsegment Hospitality te komen, zijn cijfers geraadpleegd bij het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Daar zijn cijfers geraadpleegd over het aantal bedrijven per branche/bedrijfstak. Hieronder worden de cijfers beschreven.

Bedrijfstak/branche

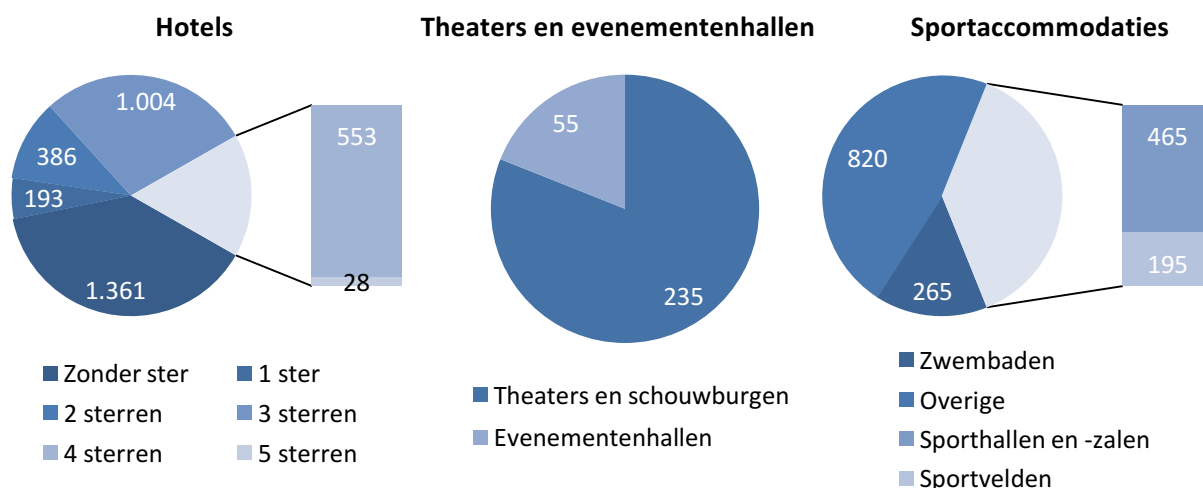
Elk kwartaal verzamelt het CBS cijfers over het aantal bedrijven in een bedrijfstak/branche. Hier zijn cijfers geraadpleegd om te analyseren wat de omvang van een bepaalde bedrijfstak/branche is over de totale omvang van bedrijven in het vierde kwartaal van 2015 (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016). In grafiek 1. is de totale omvang per bedrijfstak/branche in percentages gegeven.



Grafiek 1. Verdeling branches

Percentages aantal bedrijven per branche in Nederland.

In totaal zijn er in het vierde kwartaal van 2015 1.523.635 bedrijven in Nederland. De branche 'Specialistische zakelijke diensten' is de grootste branche in Nederland, gevolgd door 'Handel'. Voor het marktsegment Hospitality is verder geanalyseerd hoe groot de bedrijfstakken in het marktsegment zijn (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016). Hotels vallen onder branche 'Horeca' en bedrijfstak 'Hotels'. De bedrijfstakken beurs- en congrescentrums, theaters en sportaccommodaties vallen onder branche 'Cultuur, sport en recreatie', waarbij beurs- en congrescentrums en theaters onder de bedrijfstak 'Theaters en evenementenhallen' vallen en sportaccommodaties onder de bedrijfstak 'Sportaccommodaties'. In grafiek 2. worden het aantal bedrijven per bedrijfstak in het marktsegment Hospitality in het vierde kwartaal van 2015 weergegeven.



Grafiek 2. Verdeling bedrijfstakken

Aantal bedrijven per bedrijfstak binnen het marktsegment Hospitality.

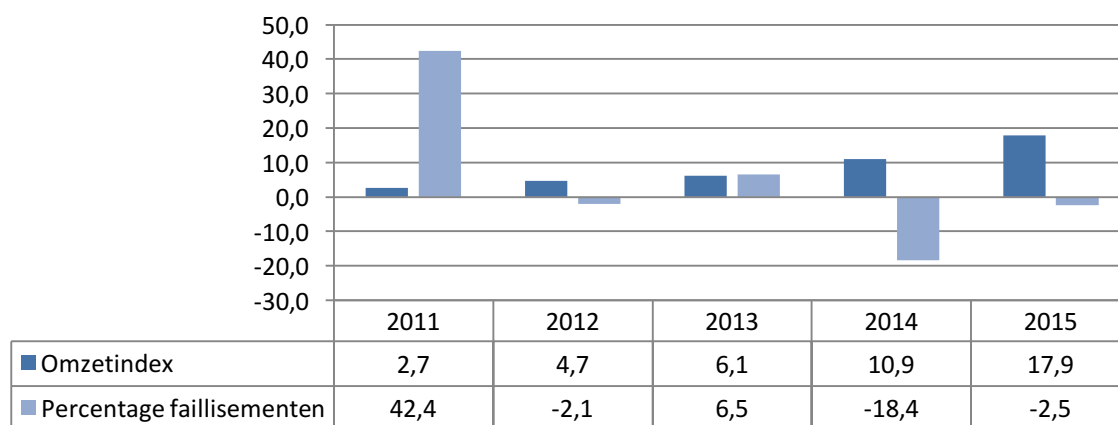
Van de 1.523.635 bedrijven in Nederland in het vierde kwartaal van 2015 vallen 5.560 (ongeveer 0,4%) binnen het marktsegment Hospitality. De bedrijfstak 'Hotels' is de grootste bedrijfstak in het marktsegment, gevolgd door 'Sportaccommodaties'.

5.2. Economische factoren

Om de economische ontwikkelingen te onderzoeken is het CBS geraadpleegd voor de financiële ontwikkelingen in het marktsegment Hospitality. Hieronder wordt het conjunctuurbeeld en financiële gegevens beschreven binnen hotels en de professionele podiumkunsten.

Conjunctuur en financiële gegevens

Op de website van het CBS wordt een conjunctuurbeeld weergegeven met de omzetcijfers en het aantal faillissementen van hotels in Nederland van 2010 tot en met 2015 (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016). In grafiek 3. worden de omzetcijfers per index weergegeven en wordt het percentage faillissementen vergeleken met het jaar ervoor.



Grafiek 3. Conjunctuurbeeld hotels

Conjunctuurbeeld met omzet en faillissementen bij hotel van 2011 tot 2015.

Van 2010 tot en met 2015 is de omzet met een index van 17,9 toegenomen en het percentage faillissementen was in 2011 het hoogst. Verder worden op de website van het CBS ook de financiële gegevens weergegeven van de hotels van 2010 tot en met 2014 (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016). In tabel 4. zijn deze gegevens gegeven voor de periode 2010 tot en met 2014.

<i>Bedragen (x € 1.000.000)</i>		2010	2011	2012	2013	2014
Bedrijfsopbrengsten	Totaal	3416	3625	3716	3819	4067
	Netto-omzet	3376	3586	3682	3788	3988
	Overige bedrijfsopbrengsten	40	39	34	31	79
Bedrijfskosten	Totaal	3171	3322	3411	3535	3636
	Inkoopwaarde omzet	567	593	608	641	652
	Personele kosten	1148	1238	1252	1298	1316
	<i>Brutolonen</i>	831	894	890	918	912
	<i>Sociale premies ten laste van werkgevers</i>	156	172	180	197	214
	<i>Overige sociale lasten</i>	8	13	7	6	5
	<i>Overige personele kosten</i>	153	160	176	177	186
	Overige bedrijfskosten	1176	1191	1237	1287	1332
	<i>Kosten energieverbruik</i>	129	122	120	129	127
	<i>Huisvestingskosten</i>	459	483	510	504	542
	<i>Kosten apparatuur en inventaris</i>	56	57	58	62	66
	<i>Kosten vervoermiddelen</i>	20	19	20	20	19
	<i>Verkoopkosten</i>	109	115	125	135	140
	<i>Communicatiekosten</i>	19	20	20	21	19
	<i>Kosten van overige diensten</i>	74	73	72	77	84
	<i>Niet eerder genoemde bedrijfskosten</i>	310	303	312	339	336
	Afschrijvingen op vaste activa	280	301	314	308	335
Bedrijfsresultaat		245	303	305	284	432
Saldo financiële baten en lasten		-64	-94	-83	-93	-109
Saldo voorzieningen		9	7	4	7	-2
Saldo buitengewone baten en lasten		13	29	-11	55	3
Resultaat voor belastingen		203	246	214	252	323

Tabel 4. Financiële gegevens hotels
Financiële gegevens van hotels in Nederland van 2010 tot en met 2014.

Van 2010 tot en met 2014 stegen de bedrijfsopbrengsten en kosten elk jaar. Bij de bedrijfskosten steeg de 'Afschrijvingen op vaste activa' het meest met ongeveer 20%, gevolgd door de 'Inkoopwaarde omzet' met ongeveer 15%. Ondanks de stijgende bedrijfskosten bleven de kosten voor 'energieverbruik', 'vervoermiddelen' en 'communicatie' door de jaren heen gelijk. De 'huisvestingskosten' en 'verkoopkosten' stegen het meest, met ongeveer 30%. Verder is uit het bedrijfsresultaat te berekenen dat het verschil tussen de bedrijfsopbrengsten en kosten van 2010 en 2014 ongeveer tussen de 7 en 11 procent is.

Op de website van het CBS worden ook de financiële gegevens weergegeven van de professionele podiumkunsten van 2010 tot en met 2013 (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2015). Onder professionele podiumkunsten vallen bedrijven en organisaties die een podium beheren die het tonen van professionele podiumkunsten als hoofdactiviteit hebben. In tabel 5. worden de financiële gegevens weergegeven.

<i>Bedragen (x € 1.000)</i>		2010	2011	2012	2013
Totaal bedrijven/organisaties		324	329	317	302
Baten	Totaal	824.521	814.101	758.385	778.334
	Bedrijfsomzet	401.227	409.598	381.162	427.095
	<i>Publieksgebonden inkomsten</i>	268.964	279.578	250.457	282.720
	<i>Verhuur voor niet theatrale evenementen</i>	31.063	26.333	24.464	27.991
	<i>Omzet horeca, pachtobbrengsten</i>	89.248	91.503	89.658	97.524
	<i>Inkomsten uit sponsoring</i>	11.952	12.180	16.582	18.861
	Subsidies	367.092	360.167	332.213	309.249
	<i>Subsidies van gemeente</i>	306.534	283.037	269.291	277.742
	<i>Overige subsidies</i>	60.558	77.130	62.922	31.508
	Overige bedrijfsopbrengsten en baten	56.202	44.348	45.013	41.989
Lasten	Totaal	800.698	790.296	735.494	759.900
	Personeelskosten	281.741	269.007	244.775	247.311
	<i>Arbeidskosten werknemers</i>	250.056	238.903	213.854	209.570
	<i>Overige personeelskosten</i>	31.683	30.105	30.921	37.741
	Inkoopwaarde omzet	264.161	260.082	234.618	245.744
	<i>Directe voorstellingskosten</i>	230.756	227.931	203.998	209.420
	<i>Overige inkoop</i>	33.405	32.151	30.618	36.324
	Overige bedrijfskosten en -lasten	230.139	230.712	231.084	249.080
	Overige lasten	24.657	30.497	25.014	17.795

Tabel 5. Financiële gegevens professionele podiumkunsten
Financiële gegevens van professionele podiumkunsten in Nederland van 2010 tot en met 2013.

De professionele podiumkunsten ontvangen van 2010 tot en met 2012 ongeveer 45% aan subsidies en in 2013 ongeveer 40%, waarvan het grootste gedeelte uit de gemeentes komen. De 'overige subsidies' daalde in 2013 met ongeveer 50% in vergelijking met 2012. Van 2010 tot en met 2013 neemt het aantal bedrijven en in 2012 wordt de laagste bedrijfsomzet gehaald. In 2013 stijgt de bedrijfsomzet met ongeveer 12%, door de hoge 'publieksgebonden inkomsten' en 'omzet horeca, pachtobbrengsten'.

5.3. Sociaal-culturele factoren

Om de sociaal-culturele ontwikkelingen te onderzoeken is de Rabobank en ABN Amro geraadpleegd voor de trends en ontwikkelingen in het marktsegment Hospitality. Hier zijn artikelen gevonden over de sector 'Horeca & Recreatie' van 2015/2016 en 'Personalised services are transforming the Leisure industry'.

Horeca & Recreatie

De Nederlandse Horeca & Recreatie (Leisure) profiteert momenteel van het brede economische herstel (Rabobank, 2016). In nagenoeg alle branches is er sprake van groei en na een uitstekend verlopen 2015 verwacht de Rabobank ook voor 2016 een verdere groei van ongeveer 3%. De groei wordt veroorzaakt door hogere consumentenbestedingen, een aantrekkende zakelijke vraag en meer inkomend toerisme.

Een belangrijke trend is dat consumenten zoeken naar producten met een bijzondere beleving of emotionele lading en dan nog altijd bereid zijn een meerprijs te betalen (Rabobank, 2016). Kwaliteit, gastvrijheid en beleving zijn van essentieel belang geworden om nog een meerprijs te kunnen realiseren. Nu internet inzage geeft in aanbod, kwaliteit en pricing is het de consument die bepaalt. In 2013 zette Rabobank de zeven meest relevante trends voor succes en economisch herstel in de periode van 2013 tot en met 2015 op een rij. Opvallend daarin is de rol die Rabobank toeschrijft aan

het vakgebied van Dynamic Concepts. Dit houdt in dat de beleving van het product direct wordt toegepast in de merkidentiteit en de conceptontwikkeling, gebaseerd op kennis van de doelgroep (Dynamic Concepts, 2012). Rabobank beschrijft de trend als volgt:

‘Waarin ligt het onderscheidende karakter van uw diensten of producten? In de beleving, ervaring of associatie die zij met zich mee brengen voor uw doelgroep. Natuurlijk, zonder kwaliteit verkoop je niets; voor een eerlijke prijs een degelijk product of goede dienst leveren is een randvoorwaarde. Maar er zijn heel veel degelijke producten en goede diensten op de markt, voor vergelijkbare prijzen.’

(Dynamic Concepts, 2012)

Het is voor een onderneming dus belangrijk om een gevoel over te brengen bij potentiële afnemers (Dynamic Concepts, 2012). Het product of dienst moet iets met de klant doen, een beleving bij hem opwekken, hem raken op een manier zoals andere, vergelijkbare producten en diensten hem niet raken. De steeds kritischer klant van tegenwoordig wil het verschil met het andere aanbod (figuurlijk) kunnen voelen.

Personalised services are transforming the Leisure industry

De jonge volwassengeneratie geven hun geld liever uit aan ervaringen dan aan spullen (ABN Amro, 2016). Wat zij zoeken in een hotel is niet te duur, authentiek, tussen de lokale bevolking en liefst dichtbij de grote publiekstrekkingen. In 2015 brachten ABN Amro en Deloitte het artikel ‘Personalised services are transforming the Travel, Hospitality & Leisure industry’ uit. Het artikel begint met:

“Consumers feel there is little in the way of diversity within the Leisure industry. So, increasingly their single most important point of reference is the P of price. Another P, though, offers a way out of this commodity trap. Personalisation through the use of information technology enables players to offer consumers tailored services.”

(ABN Amro, 2015)

Verder wordt in het artikel enkele richtlijnen beschreven die een belangrijke rol kunnen spelen:

1. Inspire and recognise/acknowledge the consumer through relevant content;
2. Use personal data to proactively anticipate consumer preferences;
3. Learn more from and about your customers during their stay;
4. If you can, put the consumer in the driver’s seat;
5. Mobilise the rapidly growing power of the mobile channel.

Deze innovatieve benadering kan worden toegepast bij alle fasen van de customer journey. Door de persoonlijke benadering zou de bereidheid om meer te betalen bij de consument versterken.

Deloitte en ABN Amro verwachten dat deze nieuwe ontwikkeling uitgroeit tot een belangrijke factor in de Leisure industrie in de komende jaren.

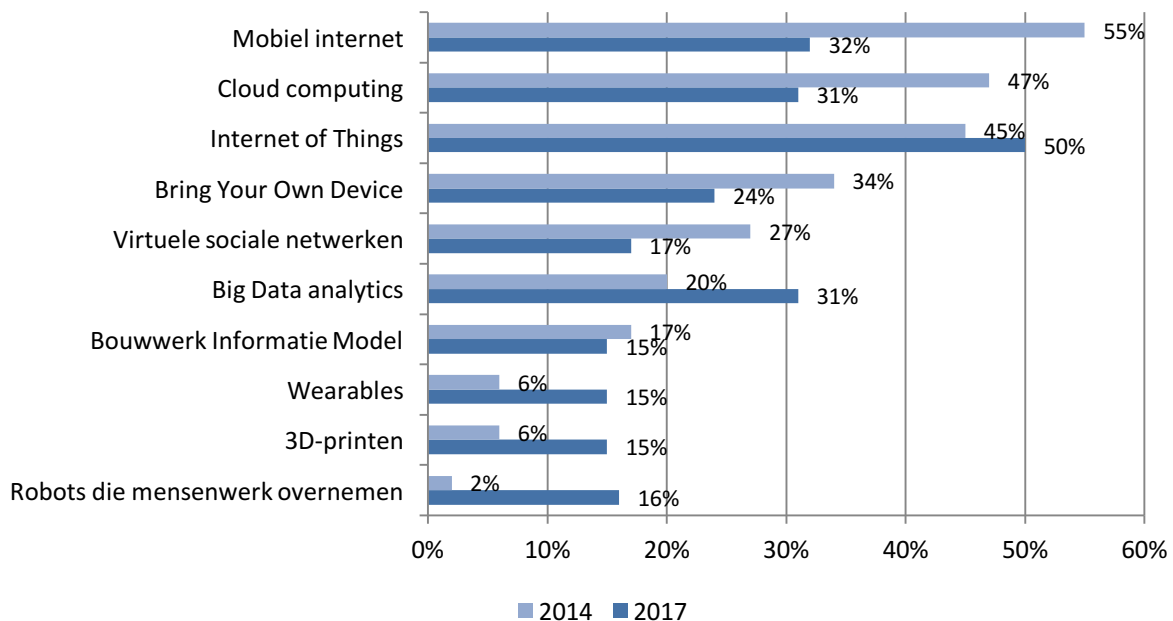
5.4. Technologische factoren

Om de technologische ontwikkelingen te onderzoeken is ABN Amro geraadpleegd en het marktonderzoek naar de Nederlandse Facility Management markt van 2014 en eerder (Spil & Diepen-Knegjens, 2014). Hier zijn artikelen gevonden over de ‘Game changers van nu’ en ‘Van mobiele data naar een betere én veiligere gastervaring’.

Game changers van nu

In het marktonderzoek naar de Nederlandse Facility Management markt van 2013 kwam naar voren dat 42% van de respondenten verwacht dat in 2017 de belangrijkste facilitaire trend en ontwikkeling de ‘Inzet van technologie, data en automatisering van facilitaire processen’ is. Daarbij draait het de komende jaren vooral om het inzetten van mobiele technologie, cloud computing en the internet of things met slimme apparaten, installaties en gebouwen (Spil & Diepen-Knegjens, 2014). Verder is aan de respondenten gevraagd welke technologische trends en ontwikkelingen zij zien in 2014 en

voorzien voor 2017. In grafiek 6. worden de percentages weergegeven van de technologische trends en ontwikkelingen in 2014 en 2017.



Grafiek 6. Percentages technologische trends en ontwikkelingen
Percentages van de technologische trends en ontwikkelingen in 2014 en 2017.

Mobiel internet, cloud computing en internet of things zijn de grootste technologische trends en ontwikkelingen in 2014. Voor 2017 wordt verwacht dat internet of things en big data analytics verder zal groeien. Mobiel internet en cloud computing zullen beide ongeveer 40% afnemen in 2017 in vergelijking met 2014. Verder zullen wearables, 3D-printen en robots naar verwachting een grotere rol spelen in 2017.

Van mobiele data naar een betere én veiligere gastervaring

Veiligheid is een belangrijke onderdeel bij elke bezoekerservaring en door de toenemende dreiging is een goede voorbereiding op rampscenario's essentieel (ABN Amro, 2016). Slimme inzet van de mobiele telefoon biedt daarvoor interessante nieuwe mogelijkheden. Met diverse partners experimenteert het Amsterdam Arena Innovation Center (AICC) nieuwe technologieën om de bezoekerservaring te optimaliseren. Belangrijk onderdeel van die innovatieagenda is crowd control. De partners kwamen met verschillende initiatieven waaronder GPS-signalen, Beacon netwerk en Crowd simulation. Hieronder worden de initiatieven beschreven.

GPS-signalen: Met GPS-signalen kan de Amsterdam Arena een beeld schetsen van de wijze waarop bezoekers zich naar het stadion toe bewegen. Dit doen zij in samenwerking met onder meer Microsoft en KPMG en de mobiele telefoons van haar bezoekers.

Beacon netwerk: In het stadion zelf kunnen bezoekers goed worden gevolgd via het eigen WiFi-netwerk en een netwerk van Beacons die het Bluetoothsignaal van de telefoons oppikken. Door deze signalen op te vangen en samen te brengen in een database, kan een beeld tot stand worden gebracht over hoe bezoekersstromen zich door het stadion bewegen.

Crowd simulation: Bij de bouw van nieuwe stadions en andere grote publiekstrekkingen wordt gebruik gemaakt van zogenaamde 'Crowd simulation software'. In de simulatie kunnen bottlenecks in het stadion al worden aangepakt voordat de bouw echt van start gaat.

Dit soort simulaties en initiatieven zijn niet alleen waardevol voor bouwers, architecten en de eigenaar van het stadion, maar ook voor politiemensen, brandweer, medici en personeelsleden die in noodsituaties in actie moeten komen (ABN Amro, 2016). Door hen verschillende risicoanalyses en scenario's te tonen krijgen zij inzicht in wat er nu precies gebeurt in zo'n situatie. Dankzij dit soort analyses kon het Eindhovense Philips Stadion zijn ontruimingsprocedure ruim drie minuten inkorten.

5.5. Ecologische factoren

De Rijksoverheid wil in 2020 14 procent duurzame energie en een volledig duurzame energievoorziening in 2050 (Rijksoverheid, z.d.). Dat gebeurt onder meer door belastingen op vervuilende brandstoffen en subsidies voor bijvoorbeeld zonne-energie. Op de website van het Centraal Bureau voor de Statistiek worden percentages weergegeven met het verbruik aan hernieuwbare energie van 2010 tot en met 2014 (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2015). Hernieuwbare energie is energie uit wind, waterkracht, zon en biomassa en is afkomstig van natuurlijke processen die constant worden aangevuld. In tabel 7. worden de percentages weergegeven.

	2010	2011	2012	2013	2014
Waterkracht	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%
Windenergie	0,69%	0,78%	0,81%	0,88%	1,05%
Zonne-energie	0,05%	0,06%	0,09%	0,13%	0,20%
Aardwarmte en bodemenergie	0,11%	0,13%	0,15%	0,19%	0,25%
Buitenluchtwarmte	0,02%	0,03%	0,04%	0,06%	0,08%
Biomassa	3,05%	3,50%	3,61%	3,50%	3,95%
Totaal	3,93%	4,52%	4,72%	4,77%	5,54%

Tabel 7. Aandeel Hernieuwbare energie

Percentages van verbruik hernieuwbare energie in Nederland van 2010 tot en met 2014.

Biomassa zorgt voor het grootste aandeel in hernieuwbare energie en het aandeel van waterkracht blijft constant. Duurzame energie is momenteel nog duurder dan energie uit kolen, olie en gas (fossiele brandstoffen) (Rijksoverheid, z.d.). Dit kan een drempel zijn voor bedrijven om te investeren in duurzame energie. Daarom stimuleert de overheid de ontwikkeling van duurzame energie door bijvoorbeeld belastingmaatregelen en tijdelijke subsidies. Enkele maatregelen zijn: de subsidie 'Stimulering Duurzame Energieproductie' (SDE+), verhoging van de energiebelasting op aardgas en sluiting van oude kolencentrales.

5.6. Politiek-juridische factoren

Culturele instellingen hebben verschillende bronnen van inkomen, bijvoorbeeld via kaartverkoop, sponsoring of subsidie (Rijksoverheid, z.d.). Subsidies kunnen rechtstreeks van het Rijk, gemeente of provincie komen. Of uit een cultuurfonds of particuliere fonds die geld van het Rijk hebben ontvangen.

Door een begrotingstekort bij de Rijksoverheid is vanaf 2013 bezuinigd in de culturele sector (Rijksoverheid, z.d.). Voor theaters is het subsidiebeleid dat de Rijksoverheid acht theaterinstellingen in de zogeheten 'kernpunten' subsidieert. Dit zijn steden en stadsregio's waar de instellingen met elkaar samenwerken, bijvoorbeeld op het gebied van aanbod en opleiding. In deze kernpunten bevinden zich vaak ook kunstvakopleidingen en schouwburgen. De acht theaterinstellingen brengen (grootschalige) theaterproducties. Voor het lokale cultuurbeleid en de voorzieningen van cultuureducatie en amateurkunst zijn de gemeenten verantwoordelijk. Hieronder vallen bijvoorbeeld accommodaties voor podiumkunsten en lokale instellingen (zoals toneelverenigingen), financiering van het beheer van gemeentelijke musea, bibliotheken en muziekscholen.

VI. Interviewverslagen, concurrenten

In paragraaf 2.2. zijn een aantal concurrenten van Unica beschreven. In de tabel hieronder worden de geïnterviewde respondenten weergegeven. Per respondent wordt zijn functie en deskundigheid vermeldt. De functie van de respondent moet minimaal op tactisch niveau zijn en minimaal kennis en ervaring (deskundigheid) hebben over het positioneren van een technische dienstverlening met voorkeur in het marktsegment Hospitality.

Nr.:	Bedrijf:	Respondent:	Functie:	Deskundigheid:
1.	Breijer	Dirk Groenewoud	Manager Operations	Dirk is verantwoordelijk voor de projecten bij Breijer en beheert de dagelijkse gang van zaken
2.	ENGIE Services	Frank van Beijnen	Accountmanager	Frank is verantwoordelijk voor het binnenhalen van opdrachten voor ENGIE Services.
3.	Kuijpers	Hans Derikx	Business Intelligence Analyst	Hans analyseert de markt en weet wat er speelt in het marktsegment Hospitality

Interviewverslag, Breijer

Naam: Dirk Groenewoud
Functie: Manager Operations
Bedrijf: Breijer

Datum: 2 mei 2016
Tijd: 14:00 - 14:30 uur

Concurrenten

Breijer levert haar opdrachtgevers een breed aantal producten en diensten aan. Deze zijn bijvoorbeeld op het gebied van datanetwerken, klimaatbeheersing, beveiliging en sprinklerinstallaties. Breijer focust sterk op de onderhoudsmarkt. Dit geldt voor de branches verzorgingstehuizen, onderwijs en in Rotterdam een aantal sportzalen. In de utiliteit doet Breijer elektrotechnisch en werktuigbouwkundig onderhoud. In de branche hotel loopt momenteel een aanbesteding en in de branche woningen is Breijer werkzaam als bouwkundige.

Het doel van Breijer is tijdens een aanbesteding zo veel mogelijk focussen op integraliteit. Breijer is gespecialiseerd in onderhoud, renovatie, verbouw en nieuwbouw van gebouwen. Verder ontwerpt, installeert en onderhoudt het bedrijf de klimaat- en elektrotechnische installaties. Door middel van integraliteit wil Breijer het totale project tot en met de eindafwerking coördineren. Dirk geeft als extra opmerking dat zij bij de integraliteit minimaal 80% van het werk zelf willen doen en de overige 20% aan derden uitbesteden. Voorbeelden van derden die Dirk noemt zijn aannemers of leveranciers met gespecialiseerde kennis.

Dirk merkt op dat integrale projecten verkrijgen steeds moeilijker wordt. Steeds meer organisaties huren een adviesbureau in en stellen een programma van eisen op. Door het gebruik van een adviesbureau is het moeizaam voor Dirk het programma van eisen te bespreken en gesprekken te voeren over een eventueel integraal project.

Behoefte

Dirk ziet integraliteit als de belangrijkste trend in de gehele facilitaire dienstverlening. Bij de focus van Breijer is het van belang om zoveel mogelijk werk zelf te doen en taken van de opdrachtgever over te nemen. Verder speelt de trend duurzaamheid een grote rol. Duurzaamheid is steeds belangrijker voor organisaties, maar wordt niet vaak ingevoerd tijdens renovaties of verbouwingen door de extra hoge investeringskosten.

Positioneren

Dirk is van mening dat Unica zijn meerwaarde moet laten zien als zij haar positie in het marktsegment Hospitality wil verbeteren. Wanneer Unica op de rol van gastvrijheid wil inspelen is het noodzakelijk dat de monteurs de verwachtingen van de opdrachtgever overtreffen. Dirk gaf het voorbeeld van het vervangen van een stopcontact. Wanneer een opdrachtgever een melding geeft om een stopcontact te vervangen, wordt een monteur gestuurd. Op een gegeven moment merkt de monteur dat de deurknop van de desbetreffende ruimte los zit. Als de monteur de deurknop maakt en het resultaat herkenbaar maakt bij de opdrachtgever, is deze tevreden. Op die manier heeft de monteur de verwachtingen kunnen overtreffen.

Interviewverslag, ENGIE Services

Naam: Frank van Beijnen
Functie: Accountmanager
Bedrijf: ENGIE Services

Datum: 21 april 2016
Tijd: 15:30 - 16:00 uur

Concurrenten

Sinds de overname van Cofely naar ENGIE focussen zij zich meer op de energietak. Door de overname is ENGIE nu ENGIE Energie gaan heten en de naam Cofely is veranderd in ENGIE Services. In de toekomst verwacht Frank dat de installatietak wordt opgeheven. Binnen ENGIE wordt hier al over gesproken en het bedrijf wil meer focussen op de energietransitie. De focus wordt verder uitgebreid naar de consumentenmarkt.

ENGIE Services richt zich op de gehele markt met een sterke focus op de branches gezondheidszorg, infrastructuur, marine & offshore, olie en gas, (petro)chemie en industrie (farma, food en feed). Op het marktsegment Hospitality probeert ENGIE Services ook te focussen, maar het bedrijf heeft daar een laag marktaandeel in. Binnen ENGIE Services is een Integrated Facility Managementafdeling (IFM) aanwezig. Tijdens een aanbesteding wordt besloten hoe ENGIE Services haar toegevoegde waarde kan leveren en werkt soms samen met IFM. Voor IFM heeft ENGIE Services partners gecontracteerd voor bijvoorbeeld de catering. ENGIE Services verzorgt de techniek en probeert met het intelligent maken van gebouwen de IFM en facilitaire dienst van de opdrachtgever te ondersteunen. Door bijvoorbeeld bewegingssensoren te plaatsen en de data door te spelen aan IFM van ENGIE Services kan IFM de schoonmaak aanpassen door bijvoorbeeld ruimtes die ongebruikt zijn niet schoon te laten maken. Frank ziet hier wederom een efficiency in het werkproces en toegevoegde waarde voor de facilitaire dienst van de opdrachtgever.

Behoefte

Frank merkt op dat de klant wat betreft wensen steeds concreter wordt en dat samenwerking en gedrag vanuit het installatiebedrijf belangrijker worden. De opdrachtgevers willen meer resultaten zien. Doordat bedrijven meer op de 'core business' willen focussen en niet op de 'facilities' wordt er meer georganiseerd op 'output'. Verder is duurzaamheid van belang voor ENGIE door duurzame oplossingen aan te bieden aan opdrachtgevers.

Positioneren

Opdrachtgevers vragen steeds meer naar vertrouwen en samenwerking. In het marktsegment Hospitality ziet Frank dat de prijs en beleving sterk naar voren komen. Wanneer hij zelf een vakantie boekt, kijkt hij vaak naar de prijs en beoordeling van andere gasten. Bij een positieve beoordeling van gasten, is Frank eerder bereid om de vakantie te boeken.

Voor Unica is het van belang in te spelen op de processen van de bedrijven in het marktsegment Hospitality. Verder moeten de monteurs er op letten niet met vuile werkschoenen naar binnen te lopen en moeten zij de gastvrijheid van het hotel in het vizier houden. Zij moeten zich dus aanpassen aan de bedrijfscultuur.

Interviewverslag, Kuijpers

Naam: Hans Derikx
Functie: Business Intelligence Analyst
Bedrijf: Kuijpers

Datum: 10 mei 2016
Tijd: 16:00 - 16:30 uur

Concurrenten

Kuijpers is een totaalinstallateur en verzorgt installaties van A tot Z op het gebied van werktuigbouwkundig, elektrotechnisch (inclusief onderhoud) en specialismen als beveiliging. Het bedrijf heeft een sterke focus op de branches gezondheidszorg, cultuur & recreatie, onderwijs en industrie (food, farma en high tech). Het marktsegment Hospitality valt bij Kuijpers binnen de markt cultuur & recreatie. Kuijpers heeft gekozen om in een beperkt aantal marktsegmenten koploper te zijn. Hierdoor kunnen zij zich richten op de specifieke klantprocessen en concentreren op specialistische vragen van de opdrachtgever.

Hans verricht vaak een snelle inspectie op de diverse websites van concurrenten. Hieruit maakt hij op dat de grotere installateurs in Nederland redelijk vergelijkbaar zijn. Zij spelen in op duurzaamheid, lange termijn partners voor klanten, totaalinstallateurs, enzovoort. In vergelijking met de allergrootste installateurs is het familiebedrijf dat Kuijpers is een onderscheidende factor.

Behoefte

Hans speelt niet in op de trends en ontwikkelingen in het marktsegment Hospitality. Hij vertelt wel dat duurzaamheid altijd een trend is die ter discussie wordt gesteld. Door de strengere eisen op het gebied van duurzame energie vanuit de overheid en met het oog op MVO is duurzaamheid regelmatig een gespreksonderwerp. Installaties kunnen hier een bijdrage aan leveren, maar opdrachtgevers kijken vaak ook naar de totalen kosten. Dan is duurzaamheid vaak minder interessant.

Positioneren

Hans is van mening dat Unica zijn dienstverlening moet aanpassen aan de vraag vanuit het marktsegment Hospitality. Bij Kuijpers staan de wensen van de opdrachtgever centraal. De medewerkers van Kuijpers hebben elk een bepaald marktsegment aangewezen gekregen en moeten de behoefte van de opdrachtgever begrijpen om de wens te vertalen naar een installatie. Wanneer Unica op deze wijze gaat werken, kunnen zij een toegevoegde waarde leveren.

VII. Data-analyse, interviews concurrenten

In bijlage III zijn de begrippen vanuit de onderzoeksvraag geoperationaliseerd. Vanuit de operationalisatie zijn per indicator activiteiten gekoppeld. Voor de data-analyse van de interviewverslagen worden de indicatoren toegepast die het interview bij de concurrenten als activiteit hebben. Hieronder worden de indicatoren met zijn begripscode en fragmentnummer weergegeven.

Begrip:	Begripscode:	Fragmentnummer:	Dimensie:	Indicator:
Positioneren	POS	1. Geel	Marktsegment / concurrenten	Producten en diensten
				Marktpositie
				Onderscheidend vermogen
Marktsegment Hospitality	MHS	2. Blauw	Behoeftte	Trends en ontwikkelingen
		3. Grijs	Positioneren	Positie / toegevoegde waarde

Verder krijgt ieder respondent zijn eigen nummer. Hieronder worden de code per respondent weergegeven.

Respondentennummer:	Bedrijf:	Respondent:
1.	Breijer	Dirk Groenewoud
2.	ENGIE Services	Frank van Beijnen
3.	Kuijpers	Hans Derikx

Data-analyse: Positioneren

Begripscode + Fragmentnummer	Respondenten nummer:	Omschrijving fragment:
POS.1.	1.	➤ Breijer levert haar opdrachtgevers een breed aantal producten en diensten aan. Deze zijn bijvoorbeeld op het gebied van datanetwerken, klimaatbeheersing, beveiliging en sprinklerinstallaties. ➤ Breijer focust sterk op de onderhoudsmarkt. Dit geldt voor de branches verzorgingstehuizen, onderwijs en in Rotterdam een aantal sportzalen. In de utiliteit doet Breijer elektrotechnisch en werktuigbouwkundig onderhoud. In de branche hotel loopt momenteel een aanbesteding en in de branche woningen is Breijer werkzaam als bouwkundige. ➤ Het doel van Breijer is tijdens een aanbesteding zo veel mogelijk focussen op integraliteit. Breijer is gespecialiseerd in onderhoud, renovatie, verbouw en nieuwbouw van gebouwen. Verder ontwerpt, installeert en onderhoudt het bedrijf de klimaat- en elektrotechnische installaties. Door middel van integraliteit wil Breijer het totale project tot en met de eindafwerking coördineren.
	2.	➤ In de toekomst verwacht Frank dat de installatietak wordt opgeheven. Binnen ENGIE wordt hier al over gesproken en het bedrijf wil meer focussen op de energietransitie. De focus wordt verder uitgebreid naar de consumentenmarkt. ➤ ENGIE Services richt zich op de gehele markt met een sterke focus op de branches gezondheidszorg, infrastructuur, marine & offshore, olie en gas, (petro)chemie en industrie (farma, food en feed). Op het marktsegment Hospitality probeert ENGIE Services ook te focussen, maar het bedrijf heeft daar een laag marktaandeel in. ➤ Tijdens een aanbesteding wordt besloten hoe ENGIE Services haar toegevoegde waarde kan leveren en werkt soms samen met IFM. Voor IFM heeft ENGIE Services partners gecontracteerd voor bijvoorbeeld de catering. ENGIE Services verzorgt de techniek en probeert met het intelligent maken van gebouwen de IFM en facilitaire dienst van de opdrachtgever te ondersteunen.
	3.	➤ Kuijpers is een totaalinstallateur en verzorgt installaties van A tot Z op het gebied van werktuigbouwkundig, elektrotechnisch (inclusief onderhoud) en specialismen als beveiliging. ➤ Het bedrijf heeft een sterke focus op de branches gezondheidszorg, cultuur & recreatie, onderwijs en industrie (food, farma en high tech). ➤ Zij spelen in op duurzaamheid, lange termijn partners voor klanten, totaalinstallateurs, enzovoort. In vergelijking met de allergrootste installateurs is het familiebedrijf dat Kuijpers is een onderscheidende factor.

Conclusie:

ENGIE Services focust op de gehele markt en Breijer en Kuijpers richten zich op een bepaald deel van de markt. Tijdens een aanbesteding besluit ENGIE Services hoe hij toegevoegde waarde gaat leveren, Breijer focust op integraliteit en Kuijpers op duurzaamheid, lange termijn partners en totaalinstallateurs.

Data-analyse: Marktsegment Hospitality

Begripscode + Fragmentnummer	Respondenten nummer:	Omschrijving fragment:
HMS.2.	1.	➤ Dirk ziet integraliteit als de belangrijkste trend in de gehele facilitaire dienstverlening. ➤ Verder speelt de trend duurzaamheid een grote rol. Duurzaamheid is steeds belangrijker voor organisaties, maar wordt niet vaak ingevoerd tijdens renovaties of verbouwingen door de extra hoge investeringskosten.
	2.	➤ Frank merkt op dat de klant wat betreft wensen steeds concreter wordt en dat samenwerking en gedrag vanuit het installatiebedrijf belangrijker worden. De opdrachtgevers willen meer resultaten zien. ➤ Verder is duurzaamheid van belang voor ENGIE door duurzame oplossingen aan te bieden aan opdrachtgevers.
	3.	➤ Hans speelt niet in op de trends en ontwikkelingen in het marktsegment Hospitality. Hij vertelt wel dat duurzaamheid altijd een trend is die ter discussie wordt gesteld. Door de strengere eisen op het gebied van duurzame energie vanuit de overheid en met het oog op MVO is duurzaamheid regelmatig een gespreksonderwerp.
HMS.3.	1.	➤ Dirk is van mening dat Unica zijn meerwaarde moet laten zien als zij haar positie in het marktsegment Hospitality wil verbeteren. Wanneer Unica op de rol van gastvrijheid wil inspelen is het noodzakelijk dat de monteurs de verwachtingen van de opdrachtgever overtreffen.
	2.	➤ Opdrachtgevers vragen steeds meer naar vertrouwen en samenwerking. In het marktsegment Hospitality ziet Frank dat de prijs en beleving sterk naar voren komen. ➤ Voor Unica is het van belang in te spelen op de processen van de bedrijven in het marktsegment Hospitality.
	3.	➤ Hans is van mening dat Unica zijn dienstverlening moet aanpassen aan de vraag vanuit het marktsegment Hospitality. Bij Kuijpers staan de wensen van de opdrachtgever centraal.

Conclusie:

Duurzaamheid is een trend veelvoorkomende. Bij ENGIE Services is het van belang om duurzame oplossingen aan te bieden. Breijer vindt dat duurzaamheid niet vaak wordt ingevoerd door de hoge investeringskosten en Kuijpers vermeldt dat de trend altijd ter discussie wordt gesteld. Verder is bij het inspelen op het gastvrijheidsbeleid van de bedrijven in het marktsegment Hospitality belangrijk dat de monteurs de verwachtingen van de opdrachtgever overtreffen.

VIII. Interviewverslagen, marktsegment Hospitality

In paragraaf 2.2. zijn de respondenten voor de interviews in het marktsegment Hospitality weergegeven. In de tabel hieronder worden de geïnterviewde respondenten weergegeven. Per respondent wordt zijn functie en deskundigheid vermeldt. De functie van de respondent moet minimaal op tactisch niveau zijn en minimaal kennis en ervaring (deskundigheid) hebben van technische installaties/dienstverlening in zijn bedrijf.

Nr.:	Bedrijf:	Respondent:	Functie:	Deskundigheid:
1.	Ahoy Rotterdam	Kitty van Dongen	Financieel directeur	Huidige opdrachtgever van Unica en kent het marktsegment Hospitality
2.	Gelredome	Edwin de Heij	Facility Manager	Verantwoordelijk voor alle facilitaire zaken
3.	World Forum	Allard van Dongen Torman	Building Manager & Operations	Verantwoordelijk voor de gebouwgebonden installaties.
4.	CitizenM	Gunnar Knevel	Development manager	Verzorgt de digitalisering van alle CitizenM Hotels wereldwijd
5.	Van der Valk - Blijdorp	Martijn Brakman	General manager	Huidige opdrachtgever van Unica vanuit Imtech en wilt een hotel in Delft bouwen
6.	WestCord Hotels	Peter van den Berg	Hoofd Technische Dienst	Wilt de technische contracten van WestCord breed uitbesteden
7.	Topsportcentrum	Martin Koers	Directeur	Algemeen directeur van Topsportcentrum Rotterdam
8.	Vitesse	Jeroen Reinten	ICT	In samenwerking met ICT Schutte, onderdeel Unica, verantwoordelijk voor de serverpark Vitesse
9.	AFAS Circustheater	Mattijs van Gorsel	Facility Manager	Verantwoordelijk voor alle facilitaire zaken
10.	Beatrix Theater	Tim Keuben	Coördinator Facilitaire zaken	Verantwoordelijk voor alle technische zaken en tussenpersoon facilitair jaarbeurs Utrecht
11.	Koninklijk Theater Carré	Hans Petter	Manager Techniek	Verantwoordelijk voor alle technische installaties.
12.	Nieuwe Luxor Theater	Willem Nijland	Hoofd Theatertechniek en gebouwbeheer	Verantwoordelijk voor alle theatertechnieken en installaties

Interviewverslag, Ahoy Rotterdam

Naam: Kitty van Dongen
Functie: Financieel Directeur

Datum: 24 maart 2016
Tijd: 9:00 - 10:30 uur

Bedrijf: Ahoy Rotterdam
Branche: Beurs- en congrescentrum

Gastvrijheid

De bezoekers van Ahoy komen voor concerten, maar ook voor een vergadering of beurs. Over het algemeen trekt Ahoy Rotterdam voornamelijk vakbeurzen, waarvan de meeste betrekking hebben op de Rotterdamse Haven.

Verder zijn de klanten voor Ahoy de belangrijkste focus. De klant moet optimaal gebruik kunnen maken van de Ahoy Arena, maar ook van de beurs- en evenementenhallen en congres- en vergadercentrums. De medewerkers van Ahoy moeten dit faciliteren.

Marktsegment

Technische Dienst is binnen Ahoy in eigen beheer. Het bedrijf wil graag de regie in eigen handen houden. Unica heeft binnen Ahoy onder andere een klimaatbeheersingsinstallatie geleverd. De randvoorwaarde die Ahoy stelde is dat het goed moet zijn. Verder moet Unica de opdrachtgever ontzorgen, zodat Ahoy zich bezig kan houden met de core business. Kitty is tevreden over de dienstverlening van Unica. Zij werken al jaren samen en hebben een langdurig partnership opgebouwd. Kitty vindt dat de kracht van Unica ligt in haar inhoudelijke kennis en toewijding aan Ahoy.

Behoefte

Audiovisuele technologie is een trend die steeds groter wordt. Kitty ziet dat de technologie steeds sneller verandert in vergelijking met een paar jaar geleden. Verder is duurzaamheid een trend waar Kitty zich regelmatig mee bezighoudt. In het verleden heeft zij berekeningen laten maken om zonnepanelen en andere technieken in het complex toe te passen. Tijdens een berekening van de zonnepanelen bleek de terugverdientijd meer dan twaalf jaar te duren en moest het volledige dak van de Ahoy Arena geplaatst worden met zonnepanelen. Een nadeel van duurzaamheid bij een evenementenhal is dat tijdens een productie veel energie wordt verbruikt, bijvoorbeeld bij verlichting, geluidinstallaties, klimaatbeheersing en roltrappen. Wanneer er geen concerten of beurzen worden gehouden, genereren de zonnepanelen te veel energie. Tijdens een concert wordt wellicht te weinig geproduceerd. Dit ligt aan het soort productie en de soorten installaties.

Unica ontzorgt Ahoy al op het gebied van technische gebouwinstallaties. Wanneer Unica ook vanuit de gastbeleving gaat denken en vanuit het bedrijfsproces van Ahoy gaat denken, vermoedt Kitty dat de dienstverlening een toegevoegde waarde zal leveren.

Positioneren

Het inkopen van installaties wordt verzorgd door de inkopers van Ahoy via tenders. Ahoy let voornamelijk op de prijs-/kwaliteitsverhouding en de achtergrond van het bedrijf. Tijdens de tender van Unica werd het contract gegund wegens de toewijding naar Ahoy toe. Hierdoor kon een langdurig partnership opgebouwd worden. Wanneer Unica haar marktpositie in het marktsegment Hospitality wilt vergroten, moet zij inspelen op de wensen en behoeften van de opdrachtgever. Het is noodzakelijk met de opdrachtgever mee te denken en de kennis die Unica beheerst te laten zien.

Interviewverslag, Gelredome

Naam: Edwin de Heij
Functie: Facility Manager

Datum: 25 mei 2016
Tijd: 11:00 - 12:30 uur

Bedrijf: Gelredome
Branche: Beurs- en congrescentrum

Gastvrijheid

Het Gelredome verhuurt zalen voor evenementen, wedstrijden, vergadering en congressen. Hiermee zijn de gasten van het Gelredome verschillend. De gasten kunnen komen voor een voetbalwedstrijd, concert of vergadering. Vitesse is de grootste huurder door de voetbalwedstrijden in het weekend. Verder gebruiken artiesten, zowel nationaal als internationaal, het Gelredome voor concerten of evenementen.

Edwin probeert iedere bezoeker van het Gelredome dezelfde beleving te geven. Edwin wil dat de bezoeker zich prettig voelt tijdens het verblijf in het Gelredome en wil comfort en veiligheid bieden. Tijdens een evenement, zoals een concert van Marco Borsato of Justin Bieder, wordt het Gelredome geëxploiteerd aan een evenementenbureau. Het evenementenbureau is dan verantwoordelijk voor de opbouw en aankleding van de zalen.

Concurrenten

Tijdens de bouw van het Gelredome heeft BAM de bouw- en werktuigbouwkundige installaties verzorgd en Heijmans de elektrotechnische. BAM heeft sindsdien een onderhoudscontract op preventieve basis bij het Gelredome. Edwin is tevreden over de dienstverlening van BAM. Het Gelredome ontvangt steeds dezelfde monteurs die flexibel zijn. Wanneer er tijdens een evenement een storing is, kan Edwin de monteur rechtstreeks bereiken. Deze staat gelijk voor hem klaar als de noodzaak groot is.

Behoefte

De gast stelt steeds meer eisen op het gebied van comfort en luxe. De gast wil graag de beste parkeerplek, vriendelijk ontvangen worden en een goede show. Hiermee moet de dienstverlenende partij, Gelredome of evenementenbureau, rekening houden. Verder verandert de audiovisuele technologie snel. Er komen steeds meer apparaten met een HDMI-aansluiting voor bijvoorbeeld een beamer. De middelen in een vergaderzaal moet hierop aangepast worden om de zaal te kunnen verhuren aan alle partijen.

Edwin vindt dat hij volledig vrijgesteld moet worden van installaties die gebonden zijn aan het gebouw. Als er vanuit de gastbeleving gewerkt moet worden, meent Edwin dat er een verschil zit in wanneer de technische dienst volledig is uitbesteed of in eigen beheer is. Wanneer Unica de volledige technische dienst draagt moeten zij de gast centraal zetten. Bij een onderhoudscontract moet Unica ervoor zorgen dat zij geruisloos het werk doet om de gastbeleving niet te beïnvloeden. Dezelfde monteur sturen en flexibiliteit bieden is daarbij wenselijk.

Positioneren

Het Gelredome is lid van de Business Club van Vitesse en huurt regelmatig een paar bedrijven hiervan voor kleine werkzaamheden, zoals schilderwerk of schoonmaak, en inkopen zoals kantoorartikelen. Bij BAM en Heijmans speelde de prijs-/kwaliteitsverhouding een grote rol. Om de drie jaar organiseert Edwin een kleine aanbesteding om te onderzoeken of hij zijn onderhoud bij een andere partij kan regelen. Verder speelt kennis over de installaties een belangrijke rol en de service.

Edwin vindt het van belang is afgesproken welke installateurs komen en dat afspraken nagekomen worden. Daarbij is het voor hem noodzakelijk dat de installateurs tijdens een evenement ook bereikbaar zijn bij eventuele storingen.

Unica moet inzicht krijgen in de processen van het bedrijf. In het Gelredome worden evenementen gegeven die op last van de brandweer soms afgelast kunnen, wanneer bijvoorbeeld de brandmeldinstallatie een storing aangeeft. Wanneer de eigen technische dienst van het Gelredome dit niet kan verhelpen, moet de monteur dit per direct verhelpen. Indien het de monteur niet lukt of niet in de gelegenheid is te komen, is het risico groot dat het evenement moet worden afgelast. Dit kan voor ergernis zorgen bij de zowel gasten als de artiest en kan schade aanrichten voor het imago van het Gelredome.

Interviewverslag, World Forum

Naam: Allard van Dongen Torman
Functie: Building Manager & Operations

Datum: 21 april 2016
Tijd: 10:00 - 11:00 uur

Bedrijf: World Forum
Branche: Beurs- en congrescentrum

Gastvrijheid

In het World Forum komen verschillende doelgroepen. De bezoekers kunnen variëren van kinderen tot ouderen en van arme tot rijke mensen. Zij komen voor bijvoorbeeld een theatervoorstelling of een congres. Verder komen ook standbouwers of evenementenbureaus langs om bepaalde zaken te regelen voordat de de gasten van het evenement arriveren.

Het World Forum is te klein om dezelfde en grote activiteiten te bieden als Amsterdam RAI of een concert als Ahoy Rotterdam. Het World Forum kiest ervoor om een unieke en wat chiquere uitstraling te creëren. Hierop wordt zowel het gebouw als de medewerkers aangepast. De medewerkers denken vanuit de gast en werken ook vanuit deze denkwijze om in de behoeften te voorzien. Te denken valt aan wegverwijzing naar een bepaalde ruimte of een klacht.

Concurrenten

Voor evenementen is een partnership aangegaan met evenementenorganisatie voor de bekabeling en een partner voor de ICT die volledig is uitbesteed. Deze staat stand-by tijdens de shows en wordt betaald door de klant. Verder is er ook een partij op het gebied van audio en geluid. In het gebouw worden nieuwe luchtbehandelingskasten aangebracht, meer evenementenaansluitingen, wordt de luifel vernieuwd, komen nieuwe vloertegels en muren en worden de plafonds en alle verlichting ledverlichtingen.

Door de vele partnerships bezit het World Forum verschillende specialisten met elk hun eigen expertise. Zij ontzorgen het World Forum op verschillende gebieden. Er is op dit moment geen sprake van een beëindiging van een partnership omdat World Forum tevreden is.

Behoefte

Duurzaamheid speelt een steeds grotere rol. Het gebouw is eigendom van de gemeente Den Haag en voor de renovatie heeft Allard een beperkt budget ontvangen. Tijdens de renovatie worden nog steeds duurzame technieken toegepast, zoals het aanbrengen van ledverlichting. Verder wordt hospitality ook steeds belangrijker. Binnen het World Forum komen mensen van verschillende nationaliteiten, maar ook worden congressen georganiseerd die uiteenlopend van aard zijn. Als er op bijvoorbeeld woensdag een congres is met voedsel en de dag erna een highclassbijeenkomst, dan zorgt het World Forum er voor dat de ruimten volledig schoon worden gemaakt. Hiermee beïnvloeden zij de beleving van de gasten.

In de bouw en technische dienstverlening zijn twee soorten werkzaamheden: elektrotechnische en werktuigbouwkundige werkzaamheden. Een elektroman kan een stopcontact op één meter hoogte plaatsen, terwijl de werktuigbouwkundige deze aan het plafond zou hangen in verband met het aansluiten van bepaalde installaties. Het bedrijf waar de installatie wordt geplaatst heeft vaak bepaalde wensen, bijvoorbeeld dat alles netjes afgewerkt moet zijn en niet in het zicht van de gasten moet komen. Als deze partijen samenwerken, draagt dit bij aan de uitstraling van het gebouw, maar ook aan de beleving van de gast.

Positioneren

Het gebouw is eigendom van de gemeente Den Haag en het World Forum wil het geld weer teruggeven aan de gemeenschap, bijvoorbeeld aan een bedrijf dat investeert in duurzaamheid, of aan kleinere, lokale bedrijven die diensten kunnen leveren bij het World Forum. Tijdens het inkopen worden verschillende offertes aangevraagd. De offerte moet voldoen aan de eisen die Allard heeft gesteld, maar mag hem ook andere inzichten geven in de vorm van een advies. De prijs-/kwaliteitsverhouding blijft een groot onderdeel, maar ook de kleine lettertjes en het gevoel dat hij heeft bij de partij.

Tijdens een project is het van belang dat het projectenbedrijf optimaal samenwerkt met beheer en onderhoud. De medewerkers moeten vanuit de gebruiker nadenken over het ontwerp. Beheer en onderhoud kunnen een toegevoegde waarde zijn bij de klant door bijvoorbeeld mee te denken over de totale kosten van de installatie (Total cost of Ownership).

Interviewverslag, CitizenM

Naam: Gunnar Knevel
Functie: Development Manager

Datum: 25 april 2016
Tijd: 14:00 - 15:00 uur

Bedrijf: CitizenM Hotels
Branche: Hotels

Gastvrijheid

CitizenM heeft hotels wereldwijd en er verblijven voornamelijk zakelijke gasten en gasten met een gevoel voor gadgets. Gunnar ziet naast jongvolwassenen ook vijftigplussers gebruik maken van de hotelfaciliteiten en kamers van CitizenM.

De dienstverlening in de CitizenM hotels is anders geregeld dan bij de meeste hotels. Digitalisering is de grootste factor in de hotels en komt in elk proces naar voren. De hoofd technische dienst medewerker bij het hotel is hiervoor verantwoordelijk. Verder zijn bij CitizenM gastvrijheidmedewerkers in dienst. Zij vervangen de standaard receptionist(e) of baliemedewerker en verlenen service aan de gasten. De gast kan zichzelf inchecken en de medewerkers ondersteunen haar daarin door naast de incheckbalie te staan.

Concurrenten

CitizenM heeft op het gebied van IT een contract met Irecon en Saya. De dienstverlening van beide bedrijven is goed. Irecon en Saya hebben over het algemeen een brede kennis op het gebied van technologie en onderhouden contact met Gunnar. Gunnar vindt het minder dat de dienstverlening zich alleen op Nederland richt. CitizenM is een internationale instelling. Op het gebied van IT wil CitizenM één bedrijf voor alle services, zodat er een standaardisatie is voor alle hotels van CitizenM.

Behoefte

Digitalisering is bij CitizenM van belang. Gunnar ziet dit ook een trend worden in andere hotelketens. Te denken valt bijvoorbeeld aan Wifi. Ook wordt er steeds meer aangepast op de individuele gast, zoals streamen vanaf de iPad. Verder wordt de gastbeleving ook steeds belangrijker. CitizenM speelt hier onder andere op in door de aankleding van de hotels zo aangenaam en netjes mogelijk te maken, een bepaalde geur te verspreiden en muziek in de algemene ruimtes af te spelen.

Wanneer Unica wil inspelen op de rol van gastvrijheid is het noodzakelijk dat het bedrijf niet alleen vanuit de gastbeleving denkt, maar ook vanuit de opdrachtgever. Door het probleem zelf te ondervinden is Unica een stap voor de gast en beïnvloeden zij de gastbeleving niet negatief. Voor de opdrachtgever is dit ook belangrijk door haar te ontzorgen in de werkzaamheden.

Positioneren

Bij het selecteren van een leverancier en/of partner vindt Gunnar de prijs de belangrijkste factor, samen met de service en kennis. Met service doelt Gunnar op de snelheid achter een bepaalde dienst, zoals hoe snel een leverancier bij de opdrachtgever kan zijn. Gunnar doet ook zaken met RegelPartners, onderdeel van Unica, over een bepaald project. Hij merkt dat zij tussendoor ingepland worden wanneer er andere opdrachten lopen. Wanneer RegelPartners zich als partner opstelt en ook bij kleine klussen serviceverlenend werken, kunnen zij van grotere toegevoegde waarde zijn dan op dit moment het geval is.

Interviewverslag, Van der Valk - Blijdorp

Naam: Martijn Brakman
Functie: General Manager

Datum: 18 mei 2016
Tijd: 12:00 - 13:30 uur

Bedrijf: Van der Valk - Blijdorp
Branche: Hotels

Gastvrijheid

Het Van der Valk hotel bij Blijdorp heeft twee verschillende soorten gasten: gasten die gebruikmaken van het restaurant en gasten die gebruikmaken van de hotelkamers. Martijn ziet een verschil in zakelijke gasten en leisuregasten. Doordeweeks verblijven meer zakelijke gasten die gebruik maken van de hotelkamers en restaurantfaciliteiten. De leisuregasten maken meer gebruik van de hotelfaciliteiten, zoals de fietsverhuur of de toegang tot Diergaarde Blijdorp.

Bij Van der Valk Blijdorp staat de gast voorop. De medewerkers moeten de gastbeleving optimaal houden. Dit geldt zowel voor de gasten van het restaurant als de gasten van de hotelkamers.

Marktsegment

In het begin van het jaar 2016 heeft Unica het contract van Imtech overgenomen bij Van der Valk Blijdorp. Imtech was 27 jaar op het gebied van onderhoud werkzaam. Tijdens de overname van het contract ging de huidige installateur mee naar Unica. Unica en de installateur hebben met Martijn gesproken waarna Martijn besloten heeft het contract aan Unica door te geven.

Martijn en de technische dienst van Van der Valk Blijdorp zijn momenteel niet tevreden. Gedurende de looptijd van het contract zijn een aantal irritatiepunten ontstaan bij de technische dienst. Één van de punten was een foute offerteprijs bij het nakijken van een sprinklerleiding. Aan de hand hiervan heeft de technische dienst van Van der Valk Hotel een paar andere installateur gesproken die op een andere prijs uitkwamen. Verder worden installateurs naar Van der Valk gestuurd die weinig kennis hebben van een bepaalde installatie of storing waardoor vaak andere installateurs moeten langskomen. Dit kost vaak extra tijd. Martijn vindt dat fouten altijd gemaakt kunnen worden, maar wanneer ze vaker voorkomen, kan het partnership in het geding komen.

In het verleden had Van der Valk Blijdorp een onderhoudscontract bij een ander installatiebedrijf. Zij kwamen onprofessioneel en niet betrouwbaar over. Ze kwamen afspraken niet na en aan het einde van de contractduur heeft Van der Valk het installatiebedrijf vervangen door Imtech.

Behoefte

Digitalisering is een trend waar Martijn zich mee bezighoudt. Hij gaf als voorbeeld de televisie: wordt deze tegenwoordig net zo vaak gebruikt als voorheen? Verder speelt duurzaamheid een belangrijke rol bij hotels. Hotels zijn onder andere verplicht om een Green-Keycertificaat te hebben. Unica kan met de dienstverlening inspelen op de rol van gastvrijheid door vanuit de gast te denken. Wanneer bepaalde zaken van invloed kunnen zijn op de gastbeleving, moet dat prioriteit krijgen. Wanneer bijvoorbeeld in de zomer de koelinstallatie niet meer werkt, moet deze zo snel mogelijk gemaakt worden.

Positioneren

Bij het selecteren van een leverancier speelt de prijs-/kwaliteitsverhouding een grote rol. Martijn prefereert een langdurig partnership en wil graag de kennis en achtergrond van de leverancier weten. De relatie met de leverancier is van belang voor de opdrachtgever. Verder moet de

leverancier een adviserende rol spelen. Martijn is van plan om in Delft een nieuw Van der Valk hotel op te zetten. Als Unica zich vanaf het begin adviserend opstelt in het ontwerp van het hotel, zoals informatie verschaffen over welke installaties zij moeten hebben en hoe deze het beste geplaatst kunnen worden, kan Unica een toegevoegde waarde zijn voor Martijn.

Interviewverslag, WestCord Hotels

Naam: Peter van den Berg
Functie: Hoofd Technische dienst

Datum: 24 maart 2016
Tijd: 9:00 - 10:30 uur

Bedrijf: WestCord Hotels
Branche: Hotels

Gastvrijheid

In de WestCord Hotels verblijven voornamelijk toeristen en enkele gasten die voor zaken in de regio willen overnachten. Het verschilt echter per regio. In Amsterdam verblijven meer toeristen dan in het WestCord Hotel in Delft. Dit heeft onder andere te maken met de plaats van het hotel.

De medewerkers van WestCord hotels moeten de hotelbeleving naar de gast zo optimaal mogelijk houden. Als hotel faciliteren zij hotelkamers waar de gasten kunnen slapen, maar ook komen voor ontspanning. Voor de optimale hotelbeleving hebben zij ook een bar en restaurant, parkeergelegenheid en een informatiebalie voor gasten met informatie over bijvoorbeeld bezienswaardigheden in Amsterdam.

Concurrenten

Op dit moment heeft ieder hotel van WestCord zijn eigen contracten op het gebied van technische dienstverlening. Binnen het Art Hotel in Amsterdam heeft Peter contactpersonen bij lokale partijen, zoals een loodgieter. Hij is tevreden over deze partijen, maar wil liever één aanspreekpunt. De partijen komen al jaren bij het Art Hotel en leveren goed werk. De communicatie is laagdrempelig en staan snel klaar bij de opdrachten en kennen het gebouw en de installaties.

Behoefte

In Amsterdam worden meer hotels gebouwd door de groei van toerisme. Verder zijn de meest bekendste ontwikkelingen in de hotelbranche dat de hotelkamers meer comfort aanbieden. Te denken valt bijvoorbeeld aan een kleiner(e) bureau(tafel) en een aparte toilet en badkamer. Technologie wordt ook steeds belangrijker door televisie te streamen vanaf de tablet.

Duurzaamheid is van belang binnen Hotels. De WestCord hotels zijn aangesloten bij Green Key. Bij Westcord Art Hotel in Amsterdam zijn renovaties gedaan aan enkele hotelkamers. Elke hotelkamer heeft een persoonlijke warmteschacht en diverse materialen zoals gootstenen en douchekoppen zijn hergebruikt.

Unica kan inspelen op de rol van gastvrijheid door de gast niet te storen. Hotelbeleving wordt steeds belangrijker bij een toenemende rol van duurzaamheid. Daarnaast is het voor de opdrachtgever positief steeds dezelfde monteurs te zien en dat Unica en het bedrijf gevoel hebben met het pand.

Positioneren

De directie van WestCord Hotels heeft Ingenieursbureau BVO de opdracht gegeven om alle technische contracten te veranderen naar één landelijk contract voor alle WestCord Hotels. BVO voert een scan uit naar de besparingen die kunnen ontstaan en begeleid vervolgens de aanbesteding. Peter vermeldt dat de directie voornamelijk kijkt naar de prijs omdat deze meestal doorslaggevend is. Peter is het hier niet mee eens en wil dat er tijdens de aanbesteding ook gekeken wordt naar de kwaliteit van de dienstverlening en of het een goede, persoonlijke en eerlijke partij betreft. Hij is van mening dat de leverende partij een positief gevoel moet hebben bij het pand en weet wat er speelt.

Daarnaast moet de partij hem ook ontzorgen. Door deze beredenering heeft de directie besloten om Art Hotel als pilot te gebruiken en daarna te gebruiken bij de rest van de WestCord Hotels.

Peter vindt dat Unica een grote partij is die snel kan schakelen. Als Unica zich opstelt als een partner en één aanspreekpunt kan zijn voor de opdrachtgever en daarbij de toegevoegde waarde laat zien, kan het bedrijf haar positie zeker vergroten volgens hem. Binnen een bedrijf spelen verschillende processen een rol. Door alles via één kanaal te communiceren, scheelt het voor het bedrijf tijd bij het opvragen van offertes, maar ook in wachttijd.

Interviewverslag, Topsportcentrum

Naam: Martin Koers
Functie: Directeur

Datum: 18 mei 2016
Tijd: 10:00 - 11:30 uur

Bedrijf: Topsportcentrum Rotterdam
Branche: Sportaccommodaties

Gastvrijheid

Topsportcentrum biedt sporthallen en vergaderzalen aan. De grootste klant is het Albeda College met de opleiding "Sport en bewegen". De vergaderzalen en ontvangstlocatie worden verhuurd aan klanten en er is een Fysiotherapeut aanwezig.

Topsportcentrum heeft zeven mensen in dienst, waaronder Martin (directie), administratie en het beheer. De overige zaken, zoals horeca en ICT, zijn volledig uitbesteed aan partners. Op het gebied van gastvrijheid biedt Martin het gebouw netjes en schoon aan de huurders aan. Hiermee faciliteert hij in de behoefte van de klant door kwalitatief goed onderhouden sporthallen en vergaderzalen aan te bieden.

Concurrenten

Martin werkt vanuit het "keep it simple"-principe. Martin bedoelt hiermee dat je als bedrijf niet moeilijker moet maken. In het verleden was uitbesteden een trend, maar bedrijven gaan steeds meer alles in eigen beheer nemen vanuit de angst om kennis en kwaliteit te verliezen. Op het gebied van technische dienstverlening doet Breijer het onderhoud. Martin is tevreden over de dienstverlening door de volledige ontzorging van de installaties. Met Breijer heeft Martin een langdurig partnership opgebouwd en hij vindt dat de kracht zit in de integrale aanpak.

Behoefte

De sportbranche verandert snel. Martin ziet dat er meer individuele sporten komen en minder groepen. Het is noodzakelijk om als bedrijf hierop in te spelen. Bij Topsportcentrum zijn een aantal sporthallen ingericht voor een bepaalde sport. Wanneer er een nieuwe sport in opkomst is en de sporthal hier niet op is ingericht, kan de vraag naar de desbetreffende sporthal minder worden. Verder wordt er steeds meer gekeken naar duurzaamheid. Te denken valt bijvoorbeeld aan energie neutrale gebouwen of ledverlichting. Wanneer de installateur vanaf het begin aanknoopt bij het ontwerp, kan deze een meerwaarde zijn door bijvoorbeeld exploitatie van de komende twintig jaar te berekenen.

Wanneer een installatiebedrijf meedenkt met de flexibiliteit van een gebouw, kan het bedrijf een meerwaarde zijn voor de opdrachtgever. Gastvrijheid is bij Topsportcentrum zichtbaar in de kwaliteit van het gebouw. Unica kan dit ondersteunen met haar installaties.

Positioneren

Martin vindt de prijs-/kwaliteitsverhouding van belang bij het selecteren van leveranciers. Verder speelt de achtergrond van het bedrijf mee en hoe zij tegenover een langdurige samenwerking aankijken. De leverancier moet vertrouwen op kunnen wekken bij de opdrachtgever en Martin heeft de voorkeur om leveranciers te benaderen die zijn ontstaan vanuit een warme acquisitie.

Unica moet bij de opdrachtgever uitvoeren wat deze heeft gezegd en daarbij bouwen op langere relaties en verantwoordelijkheid bij de monteurs leggen. Martin heeft in het verleden meegemaakt dat monteurs aan een bepaald tijdschema vastzaten, waardoor er geen tijd was voor een kort

gesprek. Het is van belang dat de leidinggevenden van de monteurs hier rekening mee houden. Een relatie opbouwen met de opdrachtgever kan voordelig uitpakken doordat het bijvoorbeeld resulteert in een langdurig partnership.

Interviewverslag, Vitesse

Naam: Jeroen Reinten
Functie: ICT

Datum: 26 april 2016
Tijd: 13:00 - 14:00 uur

Bedrijf: Vitesse
Branche: Sportaccommodaties

Gastvrijheid

Vitesse is gevestigd in Papendal waar het bedrijf een eigen sportcomplex heeft. Tijdens voetbalwedstrijden voor de Eredivisie huurt het bedrijf het Gelredome. Hier kunnen supporters van Vitesse de voetbalwedstrijd bezoeken. De oefenwedstrijden kunnen bekeken worden bij het eigen sportcomplex in Papendal. Verder worden hier ook trainingen en jeugdelftallen getraind.

Bij Vitesse is geen gastvrijheidsbeleid. Voor de voetbalwedstrijden voor de Eredivisie maakt Vitesse gebruik van de faciliteiten van het Gelredome. Hier worden de supporters ontvangen door een gastvrouw en verwezen naar hun plaats. In de zakelijke logés zijn persoonlijke gastvrouwen aanwezig. Met het eigen sportcomplex in Papendal faciliteert Vitesse in de behoefte van de supporters om trainingen bij te wonen.

Marktsegment

Bij Vitesse is ICT Schutte, onderdeel van Unica, bezig met het aanleggen van een serverpark. Voor ICT Schutte had Vitesse oorspronkelijk een contract met een andere technische dienstverlener. De dienstverlener had echter weinig kennis en het vertrouwen bij Vitesse nam af. Het contract is het niet verlengd en daardoor is ICT Schutte uit de aanbesteding gekomen.

Behoefte

In de voetbalwereld zijn een aantal ontwikkelingen op het gebied van individuele prestaties gaande. Bij Vitesse worden prestaties per sporter gemeten. Voorafgaand aan een wedstrijd krijgt een sporter een kastje waarmee zijn prestaties worden gemeten. Met het kastje kunnen ook individuele opnames gemaakt worden. Aan het einde van de wedstrijd kan de coach de beelden analyseren met de sporter. Hieruit kunnen verbeterpunten of strategieën worden bedacht voor volgende wedstrijden.

Op het gebied van gastvrijheid heeft Vitesse geen beleid. Het sportcomplex is de toegevoegde waarde voor de supporters waar zij de oefenwedstrijden en jeugdelftallen kunnen bijwonen. ICT Schutte legt momenteel een serverpark aan, dat geen raakvlak heeft met gastvrijheid.

Positioneren

Bij het inkopen van het serverpark heeft Jeroen geselecteerd op prijs, service en partnership. Verder is sponsoring een belangrijke eis vanuit Vitesse. De sponsoring zorgt voor een lagere prijs bij Vitesse en daardoor krijgt de dienstverlener een plaats in de Business Club. In de Business Clubs worden bijeenkomsten georganiseerd en de leden mogen gratis de wedstrijden bijwonen.

Wanneer Unica of ICT Schutte hun marktpositie in het marktsegment Hospitality willen vergroten, moet zij inspelen op de wensen en behoeften van de opdrachtgever. Ze moeten meedenken en de kennis laten zien die Unica beheerst. ICT Schutte heeft hier hun toegevoegde waarde reeds mee aangetoond.

Interviewverslag, AFAS Circustheater

Naam: Mattijs van Gorsel
Functie: Facility Manager

Datum: 13 april 2016
Tijd: 12:00 - 13:00 uur

Bedrijf: AFAS Circustheater
Branche: Theaters

Gastvrijheid

Het AFAS Circustheater maakt onderdeel uit van moederorganisatie Stage Entertainment en het gebouw is in volledige eigendom. Binnen het AFAS Circustheater worden theatervoorstellingen gehouden die voornamelijk bestaat uit vaste producties van Stage Entertainment, zoals Billy Elliot en Beauty and the Beast. Aan het eind van het jaar wordt The Lion King geproduceerd.

Binnen het AFAS Circustheater is een splitsing gemaakt tussen Duty Management en Facility Management. De Dutymanager is verantwoordelijk voor hetgeen waarmee de gast mee in contact komt. Voor een kaartje vooreen theatervoorstelling betalen de gasten veel geld en de gast vindt dat daarom ook dat hij veel kan verwachten. Dit kan gerealiseerd worden door een bijzonder gevoel op te wekken vanaf het moment dat de gast de parkeergarage komt uitlopen tot en met het vertrek van de gast (gastbeleving/Guest journey). Facility Management draagt hier een steentje aan bij, maar dan achter de schermen. De belangrijkste regel is dat de voorzijde er netjes uit moet zien. Wanneer bijvoorbeeld een bezoekers langskomt, mag er geen ladder of steiger aanwezig zijn en alle lampen moeten het doen.

Concurrenten

Het AFAS Circustheater doet het liefst zoveel mogelijk in eigen beheer om problemen snel op te kunnen lossen. Voor storingen, klimaat en complexe systemen waarvoor specialisten nodig zijn, wordt een leverancier ingehuurd. Afspraken maken voor onderhoud aan het gebouw zijn moeilijk in te plannen, omdat er tijdens de voorstellingen niets in het zicht van de gast gedaan kan worden. De leverancier moet daarom regelmatig flexibel zijn in zijn planning.

Van Dorp voorziet nu in het onderhoud van de installaties bij het AFAS Circustheater. Zij leveren goed werk en wanneer er een probleem voordoet zijn zij snel aanwezig. Mattijs mist echter enige kennis en ontzorging in de dienstverlening. Wanneer Mattijs een nieuwe soort installatie willen toepassen in het gebouw, blijken zij minder adviserend te zijn.

Behoefte

Het aanbod in de theaterbranche is groot. Vroeger draaiden producties ongeveer vier jaar, tegenwoordig gemiddeld een jaar. Steeds meer theaters proberen iets onderscheidend te brengen, zoals het Nieuwe Luxor Theater dat de drankjes en garderobe inclusief aanbiedt. Het AFAS Circustheater probeert dit door exclusievere shows te geven. Verder wordt de consument ook kritischer. De gast verwacht steeds meer voor wat hij betaalt.

Door de kritisch wordende gast wordt de theaterbeleving steeds belangrijker. Wanneer een installatie niet werkt, bijvoorbeeld een koelinstallatie, wordt dat door de gast opgemerkt en beïnvloedt dat het verblijf in het theater. Unica moet inzicht hebben in de processen van het AFAS Circustheater om bepaalde werkzaamheden uit te voeren. Niets mag in het zicht van de gast of tijdens de voorstelling plaatsvinden zodat de voorstelling om de beleving niet beïnvloed worden.

Positioneren

Bij Stage Entertainment gaat veel geld naar de productie. Het theater is in 1990 verbouwd toen Joop van der Ende het kocht en tot heden wordt er gewacht tot een installatie stuk gaat. Mattijs is het onderhoud meer aandacht te geven. Om hiervoor geld te krijgen moet Mattijs overtuigend naar de directie zijn. Dit doet hij aan de hand van rapporten van deskundige installateurs om bepaalde installaties te vervangen.

Tijdens het inkopen blijft geld het belangrijkste bij de directie. Mattijs prefereert echter dat er wordt gekeken naar de prestaties en service van het bedrijf, omdat hij wil dat zijn installaties het doen en dat de monteurs op de gewenste tijd komen om het probleem te verhelpen. Voor de beveiligingsinstallatie is een leasecontract afgesloten. De vorige waren 25 jaar oud en de bekabeling was verouderd. Door het leasecontract zijn alle kosten gedekt door een maandelijkse rekening. Ook is het aantal storingen afgenomen.

Unica moet sneller en slimmer zijn dan Mattijs. Door bijvoorbeeld een rondje door het gebouw te lopen en opvallende zaken te ondervinden kan de partij extra business genereren. Zelfs op het gebied van installaties. Als de installateur een storing constateert en deze verhelpt, maar daarbij ook bijhoudt hoe vaak de installatie een storing heeft gehad, mogen zij adviserend optreden van Mattijs voor een eventuele oplossing.

Interviewverslag, Beatrix Theater

Naam: Tim Keuben
Functie: Coördinator Facilitaire zaken

Datum: 13 april 2016
Tijd: 9:00 - 10:30 uur

Bedrijf: Beatrix Theater
Branche: Theaters

Gastvrijheid

Het Beatrix Theater maakt onderdeel uit van moederorganisatie Stage Entertainment en least het gebouw van Jaarbeurs Utrecht. Binnen het Beatrix Theater worden theatervoorstellingen gehouden die voornamelijk bestaan uit vaste producties van Stage Entertainment, zoals The Bodyguard en Moeder, Ik wil bij de Revue.

De gasten van het Beatrix Theater hebben voorafgaand aan de voorstelling een kaartje gekocht om de show te bezoeken. Aan de voorzijde van het Beatrix Theater werken gastontvangstmedewerkers. Zij krijgen voorafgaand aan een voorstelling bedrijfskleding en een toegangspas met verschillende autorisaties. Ook zijn ze op de hoogte van hun positie en rol tijdens een voorstelling. De medewerkers worden getraind in gastvrijheid. Tijdens de voorstelling is gastvrijheid nummer één prioriteit en veiligheid nummer twee. Op het gebied van veiligheid moet bijvoorbeeld gedacht worden aan branduitbraak, ontruiming of vechtpartijen. Verder wordt ook gekeken naar de persoonlijkheid van de medewerker. De catering bestaat uit een aparte groep medewerkers en beheert ook de basisregels op het gebied van gastvrijheid en veiligheid. Tot slot wordt ook gekeken naar de omstandigheden van het publiek en de omgeving. Wanneer het regent, wordt de ticketcontrole verder naar binnen geplaatst en mindervaliden krijgen meer aandacht.

Concurrenten

Stage Entertainment least het Beatrix Theater van Jaarbeurs Utrecht. In het verleden heeft de Jaarbeurs en Stage Entertainment een streep door het gebouw getrokken. Besproken werd dat alle gebouwgebonden installaties van hen zijn en de 'look and feel' worden bepaald door Stage Entertainment. Tim kan hierdoor bijvoorbeeld de inrichting of verlichting bedenken voor het Beatrix Theater. Jaarbeurs Utrecht blijft verantwoordelijk voor de klimaatinstallaties, algemene verlichting en brandmeldinstallaties.

Behoefte

De trend van ledverlichting speelde jarenlang een belangrijke rol binnen de theaterbranche. Verder is de techniek in de loop der tijd ontwikkeld. Vroeger werden veel meer kabels aangesloten dan tegenwoordig en het stroomverbruik tijdens een productie neemt steeds meer af. Op het gebied van duurzaamheid stellen bedrijven steeds meer eisen door bijvoorbeeld Green Key-gecertificeerd te zijn, waarbij het gebouw duurzamer wordt ingericht door ledverlichting, bewegingssensoren. Ook wordt het beleid duurzaam door koffiemokken aan te schaffen in plaats van plastic bekers.

Voor een technische dienstverlener is het noodzakelijk om vanuit de beleving van de gast te kijken. Een gast zit niet comfortabel in de zaal wanneer het te warm is of als de airco te hoog staat, waardoor een stijve nek ontstaat. Verder heeft de productie ook een belangrijke rol, want tijdens een productie wordt gebruikgemaakt van showrook. De acteurs, dansers en zangers vereisen daarbij ook een bepaald klimaat. Dit geldt ook voor ICT.

Positioneren

De financiën zijn van belang binnen de theaterbranche. Voorafgaand aan een productie wordt geld geïnvesteerd en dit moet terugverdiend worden tijdens de kaartverkoop. Wanneer een productie slecht loopt, wordt er ook gedrukt op het budgetten. Bij het inkopen van goederen vraagt Tim verschillende offertes aan. Vaak kiest de directie van Stage Entertainment de laagste prijs. Soms wordt hier een uitzondering op gemaakt. Bij Stage Entertainment is het van belang dat de gast niet belemmerd wordt door omstandigheden, bijvoorbeeld bij opruimwerkzaamheden van eerder gehouden congressen, vergaderingen of voorstellingen. Bij deze inkoopprocessen wordt verder gekeken naar de service van de dienstverlener en wordt geselecteerd op flexibiliteit.

Unica moet inspelen op de gastbeleving. Tijdens een beurs en voorstelling mag een monteur niet aanwezig zijn. De uitstraling van een monteur kan de gastbeleving beïnvloeden, omdat de gast dan kan ervaren dat er iets aan de hand is. Bij het Beatrix Theater is gastvrijheid zeer belangrijk en het theatergevoel moet optimaal blijven.

Interviewverslag, Koninklijk Theater Carré

Naam: Hans Petter
Functie: Manager Techniek

Datum: 19 april 2016
Tijd: 11:00 - 12:00 uur

Bedrijf: Koninklijk Theater Carré
Branche: Theaters

Gastvrijheid

Binnen het Koninklijk Theater Carré worden verschillende voorstellingen gegeven, van musicals tot cabaret, en van concerten tot opera. De gasten komen voor een voorstelling waarvoor zij een kaartje hebben gekocht. De gasten verwachten een chique uitstraling, maar verwachten tegelijkertijd laagdrempeligheid doordat iedereen welkom is.

De medewerkers die werkzaam zijn in het zicht van de gast dragen werkkleding en beschikken over gastvrijheidscompetenties. Zij moeten van de dutymanager gastvrij werken en inspelen op bepaalde doelgroepen, zoals mindervaliden.

Concurrenten

Hans heeft onderhoudscontracten opgesteld op het gebied van gebouwonderhoud. Bij Carré is een hoofd en medewerker technische dienst aanwezig en een geluids- en lichttechnische medewerker. Wanneer een technisch probleem niet oplost kan worden door de eigen medewerkers van Carré, wordt het installatiebedrijf benaderd. Hans is niet tevreden over de dienstverlening van de huidige technische dienstverlener. Verder krijgt Hans vaak verschillende monteurs gestuurd. Hierdoor moet Hans continu meelopen naar de technische ruimten, uitleg geven en ervoor zorgen dat de monteurs bekend worden met de huisregels. Hans vindt dat dit veel tijd in beslag neemt.

Behoeft

De theaterbranche is heel divers. Het aanbod in soorten voorstellingen is groot. De ene periode is cabaret populair en de andere periode musicals. Hans wil bij Carré wat gaan doen op het gebied van duurzaamheid. Er was een plan in de omloop om op het dak van Carré zonnepanelen te plaatsen. Het plan is echter niet doorggegaan in verband met de terugverdientijd en daarbij is het rendement tijdens de voorstelling laag. Tijdens een voorstelling, bijvoorbeeld de Televisier-Ring, branden gemiddeld zestig bewegende lampen en het energieverbruik is vele malen groter dan het opgewekte energie uit de zonnepanelen. Hans heeft hierdoor besloten om duurzame energie in te kopen.

Wanneer Unica gaat focussen op theaters moeten zij inzicht krijgen in de processen. Dit geldt niet alleen voor de monteurs, maar ook voor de planner. De theaterwereld is anders dan de zakelijke dienstverlening. Bij de zakelijk dienstverlening wordt er gewerkt van acht tot vijf uur doordeweeks en bij theaters vanaf ongeveer tien uur tot 's avonds laat en in de weekenden. Voor de monteurs is het verder van belang dat zij niet te veel lawaai maken en zich flexibel kunnen opstellen.

Positioneren

Momenteel vindt een inkoop plaats voor de verlichting in Carré. Hans heeft een aantal technische medewerkers in dienst met elk een specialisme. De medewerker met een specialisme op het gebied licht zoekt uit welke verlichting er nodig is en stelt het programma van eisen op. Hans vraagt vervolgens om de reden voor deze verlichting en wanneer hij daarmee akkoord gaat, start het inkoopproces. Tijdens het inkopen let Hans op de prijs-/kwaliteitsverhouding en op de service van de dienstverlener.

Unica moet meedenken met de opdrachtgever. Een planning is van groot belang bij Hans. Wanneer een onderdeel niet volgens planning plaatsvindt, kan dit gevolgen hebben voor de deadline van een bepaalde voorstelling. Verder is de service een belangrijke toegevoegde waarde voor Hans. Een voorbeeld is wanneer Unica zich flexibel en deskundig opstelt.

Interviewverslag, Nieuwe Luxor Theater

Naam:	Willem Nijland	Datum:	19 april 2016
Functie:	Hoofd Theatertechniek en gebouwbeheer	Tijd:	15:00 - 16:30 uur
Bedrijf:	Nieuwe Luxor Theater		
Branche:	Theaters		

Gastvrijheid

Binnen het Nieuwe Luxor Theater worden veel langlopende producties gegeven. Dit kan zijn van musical tot cabaret, en van opera's tot ballet. Verder worden ook congressen georganiseerd bij het Nieuwe Luxor Theater. Dit kan zowel in de foyer als de theaterzaal worden gehouden.

Het gastvrijheidsbeleid aan de voorzijde van het Nieuwe Luxor Theater wordt ook overgedragen aan de achterzijde. De gast hebben kaartjes gekocht om een bepaalde voorstelling te mogen zien, maar de artiesten zijn ook gasten voor het Nieuwe Luxor. In Nederland is een reizende cultuur van voorstellingen. Hiermee wordt bedoeld dat een voorstelling niet alleen op één locatie wordt gehouden, maar op meerdere. Bijvoorbeeld in het Nieuwe Luxor Theater en Koninklijk Theater Carré. Bij de artiest(en) wil het bedrijf dan ook een gastvrije ervaring meegeven dat ze ook welkom zijn in het Nieuwe Luxor Theater.

Concurrenten

De huidige technische leverancier verricht onderhoud aan elektrotechnische en klimaatinstallaties. In het verleden verrichtte Imtech de onderhoudswerkzaamheden, maar door het faillissement kwam het contract vrij. De huidige technische leverancier werd het contract gegund en de monteur van Imtech kwam bij hen in dienst.

Het Nieuwe Luxor is tevreden over de dienstverlening van de huidige technische leverancier. De dienstverlener komen afspraken na en treden adviserend. Zij verzorgen ook het meerjarig onderhoudsplan en houden de installaties in conditie. Willem vindt dat hier zijn onderscheidend vermogen in zit en vindt het ook fijn dat de monteur in dienst is genomen.

Behoefte

Gastbeleving wordt steeds belangrijker. Binnen het Nieuwe Luxor Theater is bij de afdeling Marketing een student bezig met een afstudeerproject over gastbeleving. Een voorbeeld wat Willem gaf was dat tijdens een voorstelling van Herman Brood zijn lievelingsdrankje werd geserveerd. De uitkomsten van het onderzoek zijn nog niet bekend.

Bij het Nieuwe Luxor Theater is onderzoek gedaan naar ledverlichting. In de meeste theaters hangen nog halogeenverlichting en de overstap naar ledverlichting zorgt voor hoge investeringskosten. Ongeveer zeven jaar geleden heeft Willem met allemaal vakmensen en andere theaters onderzocht wat voor type licht ledverlichting geven. Hierin is gekeken naar het verschil met halogeenverlichting en de toepasbaarheid binnen theaters. Het nieuwe Luxor Theater heeft vaak te maken met reizende producties en ieder artiest/voorstelling heeft zijn eigen lichtplan. Een lichtplan kan niet gemaakt worden zowel voor Led als halogeen. Wanneer alle theaters in Nederland overstappen op ledverlichting is het toepasbaar, omdat de artiest/voorstelling maar één lichtplan hoeft te maken.

Wanneer Unica wil inspelen op het gastvrijheidsbeleid bij het Nieuwe Luxor Theater, moeten zij inzicht hebben in ons proces. Tijdens voorstellingen of repetities willen de artiesten vaak niet

gestoord worden. Hierbij is het ook dat Unica vanuit de gastbeleving werken, omdat dit steeds belangrijker wordt onder de gasten van het Nieuwe Luxor Theater.

Positioneren

Willem koopt alle niet gebouwgebonden installaties in. Hiervoor wordt een programma van eisen opgesteld en wordt een offertetraject opgestart met drie of vier bedrijven. Aan de hand van de offertes wordt een keuze gemaakt. De prijs-/kwaliteitsverhouding is heel belangrijk. Willem vindt het belangrijk om te achterhalen wat achter de prijs zit, maar de service achter de prijs is vaak doorslaggevend om voor een bepaalde partij te kiezen. Verder speelt de achtergrond en kennis van het bedrijf ook mee.

De afgelopen jaren heeft Willem gesprekken gehad met Unica en heeft vorig jaar besloten om het contract van Imtech aan een andere technische leverancier te gunnen. Willem geeft aan dat de service van Unica niet aansloot bij wat het Nieuwe Luxor Theater wilde. Unica moet meedenken met de opdrachtgever en vertrouwen winnen. De gedachte van Unica kan goed zijn, maar gaat ook om de mensen die het verhaal vertellen.

IX. Data-analyse, interviews marktsegment Hospitality

In bijlage III zijn de begrippen vanuit de onderzoeksvraag geoperationaliseerd. Vanuit de operationalisatie zijn per indicator activiteiten gekoppeld. Voor de data-analyse van de interviewverslagen worden de indicatoren toegepast die het interview als activiteit hebben. Hieronder worden de indicatoren met zijn begripscode en fragmentnummer weergegeven.

Begrip:	Begripscode:	Fragmentnummer:	Dimensie:	Indicator:
Gastvrijheid	GST	1. Paars	Gast	Wie is de gast?
		2. Groen	Dienstverlening	Behoeftedoel van de gast?
Positioneren	POS	3. Geel	Marktsegment / concurrenten	Gastvrijheidsbeleid
				Producten en diensten
				Kwaliteit dienstverlening
Marktsegment Hospitality	MHS	4. Blauw	Behoeftedienstverlening	Onderscheidend vermogen
				Trends en ontwikkelingen
		5. Grijs	Positioneren	Dienstverlening Unica
				Inkoopbeleid
				Positie / toegevoegde waarde

Verder krijgt ieder bedrijf in het marktsegment Hospitality zijn eigen code, gevolgd door het respondentnummer. Hieronder worden de codes per respondent weergegeven.

Bedrijfstak:	Bedrijfstakcode:	Respondentnummer:	Bedrijf:	Respondent:
Beurs- en congrescentrums	BCS	1.	Ahoy Rotterdam	Kitty van Dongen
		2.	Gelredome	Edwin de Heij
		3.	World Forum	Allard van Dongen Torman
Hotels	HTL	1.	CitizenM	Gunnar Knevel
		2.	Van der Valk - Blijdorp	Martijn Brakman
		3.	WestCord Hotels	Peter van den Berg
Sportaccommodaties	SPR	1.	Topsportcentrum	Martin Koers
		2.	Vitesse	Jeroen Reinten
Theaters	THT	1.	AFAS Circustheater	Mattijs van Gorsel
		2.	Beatrix Theater	Tim Keuben
		3.	Koninklijk Theater Carré	Hans Petter
		4.	Luxor Theaters	Willem Nijland

Data-analyse: Gastvrijheid

Begripscode + Fragmentnummer	Respondenten nummer:	Omschrijving fragment:
GST.1.	BCS.1.	➤ De bezoekers van Ahoy komen voor concerten, maar ook voor een vergadering of beurs. ➤ Over het algemeen trekt Ahoy Rotterdam voornamelijk vakbeurzen, waarvan de meeste betrekking hebben op de Rotterdamse Haven.
	BCS.2.	➤ Het Gelredome verhuurt zalen voor evenementen, wedstrijden, vergadering en congressen. Hiermee zijn de gasten van het Gelredome verschillend. ➤ De gasten kunnen komen voor een voetbalwedstrijd, concert of vergadering.
	BCS.3.	➤ In het World Forum komen verschillende doelgroepen. De bezoekers kunnen variëren van kinderen tot ouderen en van arme tot rijke mensen. Zij komen voor bijvoorbeeld een theatervoorstelling of een congres.
	HTL.1.	➤ CitizenM heeft hotels wereldwijd en er verblijven voornamelijk zakelijke gasten en gasten met een gevoel voor gadgets. ➤ Gunnar ziet naast jongvolwassenen ook vijftigplussers gebruik maken van de hotelfaciliteiten en kamers van CitizenM.
	HTL.2.	➤ Het Van der Valk hotel bij Blijdorp heeft twee verschillende soorten gasten: gasten die gebruikmaken van het restaurant en gasten die gebruikmaken van de hotelkamers. ➤ Doordeweeks verblijven meer zakelijke gasten die gebruik maken van de hotelkamers en restaurantfaciliteiten. De leisuregasten maken meer gebruik van de hotelfaciliteiten, zoals de fietsverhuur of de toegang tot Diergaarde Blijdorp.
	HTL.3.	➤ In de WestCord Hotels verblijven voornamelijk toeristen en enkele gasten die voor zaken in de regio willen overnachten.
	SPR.1.	➤ Topsportcentrum biedt sporthallen en vergaderzalen aan. ➤ De grootste klant is het Albeda College met de opleiding "Sport en bewegen". De vergaderzalen en ontvangstlocatie worden verhuurd aan klanten en er is een Fysiotherapeut aanwezig.
	SPR.2.	➤ Tijdens voetbalwedstrijden voor de Eredivisie huurt het bedrijf het Gelredome. Hier kunnen supporters van Vitesse de voetbalwedstrijd bezoeken. ➤ De oefenwedstrijden kunnen bekeken worden bij het eigen sportcomplex in Papendal. Verder worden hier ook trainingen en jeugdelftallen getraind.
	THT.1	➤ Binnen het AFAS Circustheater worden theatervoorstellingen gehouden die voornamelijk bestaat uit vaste producties van Stage Entertainment.
	THT.2.	➤ Binnen het Beatrix Theater worden theatervoorstellingen

		gehouden die voornamelijk bestaat uit vaste producties van Stage Entertainment. ➤ De gasten van het Beatrix Theater hebben voorafgaand aan de voorstelling een kaartje gekocht om de show te bezoeken.
	THT.3.	➤ Binnen het Koninklijk Theater Carré worden verschillende voorstelling gegeven, van musicals tot cabaret, en van concerten tot opera. ➤ De gasten komen voor een voorstelling waarvoor zij een kaartje hebben gekocht.
	THT.4.	➤ Binnen het Nieuwe Luxor Theater worden veel langlopende producties gegeven. Dit kan zijn van musical tot cabaret, en van opera's tot ballet. Verder worden ook congressen georganiseerd bij het Nieuwe Luxor Theater. ➤ De gast hebben kaartjes gekocht om een bepaalde voorstelling te mogen zien, maar de artiesten zijn ook gasten voor het Nieuwe Luxor.
GST.2.	BCS.1.	➤ Verder zijn de klanten voor Ahoy de belangrijkste focus. De klant moet optimaal gebruik kunnen maken van de Ahoy Arena, maar ook van de beurs- en evenementenhallen en congres- en vergadercentrums. ➤ De medewerkers van Ahoy moeten dit faciliteren.
	BCS.2.	➤ Edwin probeert iedere bezoeker van het Gelredome dezelfde beleving te geven. Edwin wil dat de bezoeker zich prettig voelt tijdens het verblijf in het Gelredome en wil comfort en veiligheid bieden.
	BCS.3.	➤ Het World Forum kiest ervoor om een unieke en wat chiquere uitstraling te creëren. Hierop wordt zowel het gebouw als de medewerkers aangepast. ➤ De medewerkers denken vanuit de gast en werken ook vanuit deze denkwijze om in de behoeften te voorzien.
	HTL.1.	➤ De dienstverlening in de CitizenM hotels is anders geregeld dan bij de meeste hotels. Digitalisering is de grootste factor in de hotels en komt in elk proces naar voren. De hoofd technische dienst medewerker bij het hotel is hiervoor verantwoordelijk. Verder zijn bij CitizenM gastvrijheidmedewerkers in dienst. Zij vervangen de standaard receptionist(e) of baliemedewerker en verlenen service aan de gasten.
	HTL.2.	➤ Bij Van der Valk Blijdorp staat de gast voorop. De medewerkers moeten de gastbeleving optimaal houden. Dit geldt zowel voor de gasten van het restaurant als de gasten van de hotelkamer.
	HTL.3.	➤ De medewerkers van WestCord hotels moeten de hotelbeleving naar de gast zo optimaal mogelijk houden. ➤ Als hotel faciliteren zij hotelkamers waar de gasten kunnen slapen, maar ook komen voor ontspanning.
	SPR.1.	➤ Op het gebied van gastvrijheid biedt Martin het gebouw netjes en schoon aan de huurders aan. Hiermee faciliteert hij in de behoefte van de klant door kwalitatief goed onderhouden sporthallen en vergaderzalen aan te bieden.

	SPR.2.	➤ Bij Vitesse is geen gastvrijheidsbeleid. Voor de voetbalwedstrijden voor de Eredivisie maakt Vitesse gebruik van de faciliteiten van het Gelredome ➤ Met het eigen sportcomplex in Papendal faciliteert Vitesse in de behoefte van de supporters om trainingen bij te wonen
	THT.1	➤ De Dutymanager is verantwoordelijk voor hetgeen waarmee de gast mee in contact komt. Voor een kaartje voor een theatervoorstelling betalen de gasten veel geld en de gast vindt dat daarom ook dat hij veel kan verwachten. Dit kan gerealiseerd worden door een bijzonder gevoel op te wekken vanaf het moment dat de gast de parkeergarage komt uitlopen tot en met het vertrek van de gast (gastbeleving/Guest journey). ➤ Wanneer bijvoorbeeld een bezoeker langskomt, mag er geen ladder of steiger aanwezig zijn en alle lampen moeten het doen.
	THT.2.	➤ Aan de voorzijde van het Beatrix Theater werken gastontvangstmedewerkers. Zij krijgen voorafgaand aan een voorstelling bedrijfskleding en een toegangspas met verschillende autorisaties. Ook zijn ze op de hoogte van hun positie en rol tijdens een voorstelling. De medewerkers worden getraind in gastvrijheid. Tijdens de voorstelling is gastvrijheid nummer één prioriteit en veiligheid nummer twee.
	THT.3.	➤ De gasten verwachten een chique uitstraling, maar verwachten tegelijkertijd laagdrempeligheid doordat iedereen welkom is ➤ De medewerkers die werkzaam zijn in het zicht van de gast dragen werkkleding en beschikken over gastvrijheidscompetenties.
	THT.4.	➤ Het gastvrijheidsbeleid aan de voorzijde van het Nieuwe Luxor Theater wordt ook overgedragen aan de achterzijde. ➤ In Nederland is een reizende cultuur van voorstellingen. Hiermee wordt bedoeld dat een voorstelling niet alleen op één locatie wordt gehouden, maar op meerdere. Bijvoorbeeld in het Nieuwe Luxor Theater en Koninklijk Theater Carré. Bij de artiest(en) wil het bedrijf dan ook een gastvrije ervaring meegeven dat ze ook welkom zijn in het Nieuwe Luxor Theater.

Conclusie:

Over het algemeen zijn de gasten in het marktsegment Hospitality bezoekers die met een bepaald doel naar het bedrijf komt. Gastbeleving is een belangrijk aspect bij de bedrijven in het marktsegment Hospitality. Medewerkers worden getraind om servicegericht en gastvrij over te komen op de gast om de totaalbeleving te beïnvloeden. Verder leveren het gebouw en de installaties ook een bijdrage aan de totaalbeleving.

Data-analyse: Positioneren

Begripscode + Fragmentnummer	Respondenten nummer:	Omschrijving fragment:
POS.3.	BCS.1.	➤ Unica heeft binnen Ahoy onder andere een klimaatbeheersingsinstallatie geleverd. De randvoorwaarde die Ahoy stelde is dat het goed moet zijn. ➤ Kitty is tevreden over de dienstverlening van Unica. Zij werken al jaren samen en hebben een langdurig partnership opgebouwd. Kitty vindt dat de kracht van Unica ligt in haar inhoudelijke kennis en toewijding aan Ahoy.
	BCS.2.	➤ Tijdens de bouw van het Gelredome heeft BAM de bouw- en werktuigbouwkundige installaties verzorgd en Heijmans de elektrotechnische. BAM heeft sindsdien een onderhoudscontract op preventieve basis bij het Gelredome. ➤ Edwin is tevreden over de dienstverlening van BAM. Het Gelredome ontvangt steeds dezelfde monteurs die flexibel zijn. Wanneer er tijdens een evenement een storing is, kan Edwin de monteur rechtstreeks bereiken. Deze staat gelijk voor hem klaar als de noodzaak groot is.
	BCS.3.	➤ Voor evenementen is een partnership aangegaan met evenementenorganisatie voor de bekabeling en een partner voor de ICT die volledig is uitbesteed. ➤ Verder is er ook een partij op het gebied van audio en geluid. In het gebouw worden nieuwe luchtbehandelingskasten aangebracht, meer evenementenaansluitingen, wordt de luifel vernieuwd, komen nieuwe vloertegels en muren en worden de plafonds en alle verlichting ledverlichtingen. ➤ Door de vele partnerships bezit het World Forum verschillende specialisten met elk hun eigen expertise. Zij ontzorgen het World Forum op verschillende gebieden. Er is op dit moment geen sprake van een beëindiging van een partnership omdat World Forum tevreden is.
	HTL.1.	➤ CitizenM heeft op het gebied van IT een contract met Irecon en Saya. De dienstverlening van beide bedrijven is goed. Irecon en Saya hebben over het algemeen een brede kennis op het gebied van technologie en onderhouden contact met Gunnar. Gunnar vindt het minder dat de dienstverlening zich alleen op Nederland richt.
	HTL.2.	➤ In het begin van het jaar 2016 heeft Unica het contract van Imtech overgenomen bij Van der Valk Blijdorp. Imtech was 27 jaar op het gebied van onderhoud werkzaam. Tijdens de overname van het contract ging de huidige installateur mee naar Unica. ➤ Martijn en de technische dienst van Van der Valk Blijdorp zijn momenteel niet tevreden. Gedurende de looptijd van het contract zijn een aantal irritatiepunten ontstaan bij de

		technische dienst. Één van de punten was een foute offerteprijs bij het nakijken van een sprinklerleiding. ➤ Dit kost vaak extra tijd. Martijn vindt dat fouten altijd gemaakt kunnen worden, maar wanneer ze vaker voorkomen, kan het partnership in het geding komen.
	HTL.3.	➤ Op dit moment heeft ieder hotel van WestCord zijn eigen contracten op het gebied van technische dienstverlening ➤ Hij is tevreden over deze partijen, maar wil liever één aanspreekpunt. De partijen komen al jaren bij het Art Hotel en leveren goed werk. De communicatie is laagdrempelig en staan snel klaar bij de opdrachten en kennen het gebouw en de installaties.
	SPR.1.	➤ Op het gebied van technische dienstverlening doet Breijer het onderhoud. Martin is tevreden over de dienstverlening door de volledige ontzorging van de installaties. Met Breijer heeft Martin een langdurig partnership opgebouwd en hij vindt dat de kracht zit in de integrale aanpak.
	SPR.2.	➤ Bij Vitesse is ICT Schutte, onderdeel van Unica, bezig met het aanleggen van een serverpark. Voor ICT Schutte had Vitesse oorspronkelijk een contract met een andere technische dienstverlener. De dienstverlener had echter weinig kennis en het vertrouwen bij Vitesse nam af. Het contract is het niet verlengd en daardoor is ICT Schutte uit de aanbesteding gekomen.
	THT.1	➤ Voor storingen, klimaat en complexe systemen waarvoor specialisten nodig zijn, wordt een leverancier ingehuurd. ➤ Van Dorp voorziet nu in het onderhoud van de installaties bij het AFAS Circustheater. Zij leveren goed werk en wanneer er een probleem voordoet zijn zij snel aanwezig. Mattijs mist echter enige kennis en ontzorging in de dienstverlening. Wanneer Mattijs een nieuwe soort installatie willen toepassen in het gebouw, blijken zij minder adviserend te zijn.
	THT.2.	➤ Stage Entertainment least het Beatrix Theater van Jaarbeurs Utrecht. ➤ Besproken werd dat alle gebouwgebonden installaties van hen zijn en de 'look and feel' worden bepaald door Stage Entertainment. Tim kan hierdoor bijvoorbeeld de inrichting of verlichting bedenken voor het Beatrix Theater.
	THT.3.	➤ Hans heeft onderhoudscontracten opgesteld op het gebied van gebouwonderhoud. ➤ Wanneer een technisch probleem niet oplost kan worden door de eigen medewerkers van Carré, wordt het installatiebedrijf benaderd. Hans is niet tevreden over de dienstverlening van de huidige technische dienstverlener. Verder krijgt Hans vaak verschillende monteurs gestuurd. Hierdoor moet Hans continu meelopen naar de technische ruimten, uitleg geven en ervoor zorgen dat de monteurs bekend worden met de huisregels. Hans vindt dat dit veel

	THT.4.	tijd in beslag neemt. ➤ De huidige technische leverancier verricht onderhoud aan elektrotechnische en klimaatinstallaties. ➤ Het Nieuwe Luxor is tevreden over de dienstverlening van de huidige technische leverancier. De dienstverlener komen afspraken na en treden adviserend. Zij verzorgen ook het meerjarig onderhoudsplan en houden de installaties in conditie. ➤ Willem vindt dat hier zijn onderscheidend vermogen in zit en vind het ook fijn dat de monteur in dienst is genomen.
--	--------	--

Conclusie:

Over het algemeen zijn de huidige opdrachtgevers van Unica tevreden over de dienstverlening van Unica. Dit komt onder andere door de technische kennis en denkwijze binnen het bedrijf en de ontzorging die Unica biedt op het gebied van technische diensten.

Bij de overige bedrijven zijn langdurige partnerships met technische dienstverleners (concurrenten) aangegaan of zijn lokale partijen gecontracteerd voor klein onderhoud. Over het algemeen zijn zij tevreden met deze partijen vanwege hun kennis van de gebouwen en de installaties en hun service. Bedrijven geven aan dat ze behoefte hebben aan meer kennis en ontzorging op het gebied van technische dienstverlening en advisering.

Data-analyse: Marktsegment Hospitality

Begripscode + Fragmentnummer	Respondenten nummer:	Omschrijving fragment:
MHS.4.	BCS.1.	➤ Audiovisuele technologie is een trend die steeds groter wordt. Kitty ziet dat de technologie steeds sneller verandert in vergelijking met een paar jaar geleden ➤ Verder is duurzaamheid een trend waar Kitty zich regelmatig mee bezighoudt. In het verleden heeft zij berekeningen laten maken om zonnepanelen en andere technieken in het complex toe te passen. ➤ Unica ontzorgt Ahoy al op het gebied van technische gebouwinstallaties. Wanneer Unica ook vanuit de gastbeleving gaat denken en vanuit het bedrijfsproces van Ahoy gaat denken, vermoedt Kitty dat de dienstverlening een toegevoegde waarde zal leveren.
	BCS.2.	➤ De gast stelt steeds meer eisen op het gebied van comfort en luxe. De gast wil graag de beste parkeerplek, vriendelijk ontvangen worden en een goede show. ➤ Verder verandert de audiovisuele technologie snel. Er komen steeds meer apparaten met een HDMI-aansluiting voor bijvoorbeeld een beamer. ➤ Edwin vindt dat hij volledig vrijgesteld moet worden van installaties die gebonden zijn aan het gebouw. ➤ Wanneer Unica de volledige technische dienst draagt moeten zij de gast centraal zetten. Bij een onderhoudscontract moet Unica ervoor zorgen dat zij geruisloos het werk doet om de gastbeleving niet te beïnvloeden. Dezelfde monteur sturen en flexibiliteit bieden is daarbij wenselijk.
	BCS.3.	➤ Duurzaamheid speelt een steeds grotere rol. ➤ Tijdens de renovatie worden nog steeds duurzame technieken toegepast, zoals het aanbrengen van ledverlichting. ➤ Verder wordt hospitality ook steeds belangrijker. Binnen het World Forum komen mensen van verschillende nationaliteiten, maar ook worden congressen georganiseerd die uiteenlopend van aard zijn. ➤ Hiermee beïnvloeden zij de beleving van de gasten. ➤ In de bouw en technische dienstverlening zijn twee soorten werkzaamheden: elektrotechnische en werktuigbouwkundige werkzaamheden. ➤ Als deze partijen samenwerken, draagt dit bij aan de uitstraling van het gebouw, maar ook aan de beleving van de gast.
	HTL.1.	➤ Digitalisering is bij CitizenM van belang. Gunnar ziet dit ook een trend worden in andere hotelketens. Te denken valt bijvoorbeeld aan Wifi. ➤ Verder wordt de gastbeleving ook steeds belangrijker. CitizenM speelt hier onder andere op in door de aankleding van de hotels zo aangenaam en netjes

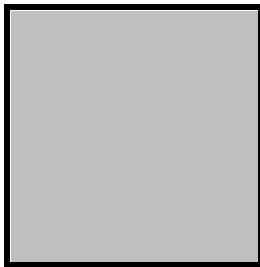
		mogelijk te maken, een bepaalde geur te verspreiden en muziek in de algemene ruimtes af te spelen. ➤ Wanneer Unica wil inspelen op de rol van gastvrijheid is het noodzakelijk dat het bedrijf niet alleen vanuit de gastbeleving denkt, maar ook vanuit de opdrachtgever. Door het probleem zelf te ondervinden is Unica een stap voor de gast en beïnvloeden zij de gastbeleving niet negatief.
	HTL.2.	➤ Digitalisering is een trend waar Martijn zich mee bezighoudt. ➤ Verder speelt duurzaamheid een belangrijke rol bij hotels. Hotels zijn onder andere verplicht om een Green-Keycertificaat te hebben. ➤ Unica kan met de dienstverlening inspelen op de rol van gastvrijheid door vanuit de gast te denken. Wanneer bepaalde zaken van invloed kunnen zijn op de gastbeleving, moet dat prioriteit krijgen.
	HTL.3.	➤ In Amsterdam worden meer hotels gebouwd door de groei van toerisme. Verder zijn de meest bekendste ontwikkelingen in de hotelbranche dat de hotelkamers meer comfort aanbieden. ➤ Duurzaamheid is van belang binnen Hotels. De WestCord hotels zijn aangesloten bij Green Key. Bij Westcord Art Hotel in Amsterdam zijn renovaties gedaan aan enkele hotelkamers. Elke hotelkamer heeft een persoonlijke warmteschacht en diverse materialen zoals gootstenen en douchekoppen zijn hergebruikt. ➤ Unica kan inspelen op de rol van gastvrijheid door de gast niet te storen. Hotelbeleving wordt steeds belangrijker bij een toenemende rol van duurzaamheid. Daarnaast is het voor de opdrachtgever positief steeds dezelfde monteurs te zien en dat Unica en het bedrijf gevoel hebben met het pand.
	SPR.1.	➤ De sportbranche verandert snel. Martin ziet dat er meer individuele sporten komen en minder groepen. Het is noodzakelijk om als bedrijf hierop in te spelen. ➤ Verder wordt er steeds meer gekeken naar duurzaamheid. Te denken valt bijvoorbeeld aan energie neutrale gebouwen of ledverlichting. ➤ Wanneer de installateur vanaf het begin aanknoopt bij het ontwerp, kan deze een meerwaarde zijn door bijvoorbeeld exploitatie van de komende twintig jaar te berekenen. ➤ Wanneer een installatiebedrijf meedenkt met de flexibiliteit van een gebouw, kan het bedrijf een meerwaarde zijn voor de opdrachtgever. Gastvrijheid is bij Topsportcentrum zichtbaar in de kwaliteit van het gebouw. Unica kan dit ondersteunen met haar installaties.
	SPR.2.	➤ In de voetbalwereld zijn een aantal ontwikkelingen op het gebied van individuele prestaties gaande. Bij Vitesse

		worden prestaties per sporter gemeten. ➤ Op het gebied van gastvrijheid heeft Vitesse geen beleid. Het sportcomplex is de toegevoegde waarde voor de supporters waar zij de oefenwedstrijden en jeugdelftallen kunnen bijwonen.
	THT.1	➤ Het aanbod in de theaterbranche is groot. Vroeger draaiden producties ongeveer vier jaar, tegenwoordig gemiddeld een jaar. Steeds meer theaters proberen iets onderscheidend te brengen, zoals het Nieuwe Luxor Theater dat de drankjes en garderobe inclusief aanbiedt. Het AFAS Circustheater probeert dit door exclusievere shows te geven. Verder wordt de consument ook kritischer. De gast verwacht steeds meer voor wat hij betaalt. ➤ Unica moet inzichten hebben in de processen van het AFAS Circustheater om bepaalde werkzaamheden uit te voeren. Niets mag in het zicht van de gast of tijdens de voorstelling plaatsvinden zodat de voorstelling om de beleving niet beïnvloed worden.
	THT.2.	➤ De trend van ledverlichting speelde jarenlang een belangrijke rol binnen de theaterbranche. Verder is de techniek in de loop der tijd ontwikkeld. Vroeger werden veel meer kabels aangesloten dan tegenwoordig en het stroomverbruik tijdens een productie neemt steeds meer af. ➤ Op het gebied van duurzaamheid stellen bedrijven steeds meer eisen door bijvoorbeeld Green Key-gecertificeerd te zijn, waarbij het gebouw duurzamer wordt ingericht door ledverlichting, bewegingssensoren. ➤ Voor een technische dienstverlener is het noodzakelijk om vanuit de beleving van de gast te kijken. Een gast zit niet comfortabel in de zaal wanneer het te warm is of als de airco te hoog staat, waardoor een stijve nek ontstaat.
	THT.3.	➤ Hans wil bij Carré wat gaan doen op het gebied van duurzaamheid. Er was een plan in de omloop om op het dak van Carré zonnepanelen te plaatsen. Het plan is echter niet doorgegaan in verband met de terugverdientijd en daarbij is het rendement tijdens de voorstelling laag. ➤ Wanneer Unica gaat focussen op theaters moeten zij inzicht krijgen in de processen. Dit geldt niet alleen voor de monteurs, maar ook voor de planner. De theaterwereld is anders dan de zakelijke dienstverlening. ➤ Voor de monteurs is het verder van belang dat zij niet te veel lawaai maken en zich flexibel kunnen opstellen.
	THT.4.	➤ Gastbeleving wordt steeds belangrijker. Binnen het Nieuwe Luxor Theater is bij de afdeling Marketing een student bezig met een afstudeerproject over gastbeleving. Een voorbeeld wat Willem gaf was dat tijdens een voorstelling van Herman Brood zijn lievelingsdrankje werd geserveerd. De uitkomsten van

		het onderzoek zijn nog niet bekend. ➤ Bij het Nieuwe Luxor Theater is onderzoek gedaan naar ledverlichting. In de meeste theaters hangen nog halogeenverlichting en de overstap naar ledverlichting zorgt voor hoge investeringskosten. ➤ Het nieuwe Luxor Theater heeft vaak te maken met reizende producties en ieder artiest/voorstelling heeft zijn eigen lichtplan. Een lichtplan kan niet gemaakt worden zowel voor Led als halogeen. Wanneer alle theaters in Nederland overstappen op ledverlichting is het toepasbaar, omdat de artiest/voorstelling maar één lichtplan hoeft te maken. ➤ Wanneer Unica wil inspelen op het gastvrijheidsbeleid bij het Nieuwe Luxor Theater, moeten zij inzicht hebben in ons proces. Tijdens voorstellingen of repetities willen de artiesten vaak niet gestoord worden. Hierbij is het ook dat Unica vanuit de gastbeleving werken, omdat dit steeds belangrijker wordt onder de gasten van het Nieuwe Luxor Theater.
HMS.5.	BCS.1.	➤ Het inkopen van installaties wordt verzorgd door de inkopers van Ahoy via tenders. Ahoy let voornamelijk op de prijs-/kwaliteitsverhouding en de achtergrond van het bedrijf. ➤ Wanneer Unica haar marktpositie in het marktsegment Hospitality wilt vergroten, moet zij inspelen op de wensen en behoeften van de opdrachtgever. Het is noodzakelijk met de opdrachtgever mee te denken en de kennis die Unica beheerst te laten zien.
	BCS.2.	➤ Bij BAM en Heijmans speelde de prijs-/kwaliteitsverhouding een grote rol. ➤ Verder speelt kennis over de installaties een belangrijke rol en de service. ➤ Unica moet inzicht krijgen in de processen van het bedrijf. ➤ Wanneer de eigen technische dienst van het Gelredome dit niet kan verhelpen, moet de monteur dit per direct verhelpen. Indien het de monteur niet lukt of niet in de gelegenheid is te komen, is het risico groot dat het evenement moet worden afgelast.
	BCS.3.	➤ Tijdens het inkopen worden verschillende offertes aangevraagd. De offerte moet voldoen aan de eisen die Allard heeft gesteld, maar mag hem ook andere inzichten geven in de vorm van een advies. De prijs-/kwaliteitsverhouding blijft een groot onderdeel, maar ook de kleine lettertjes en het gevoel dat hij heeft bij de partij. ➤ Tijdens een project is het van belang dat het projectenbedrijf optimaal samenwerkt met beheer en onderhoud. De medewerkers moeten vanuit de gebruiker nadenken over het ontwerp. Beheer en onderhoud kunnen een toegevoegde waarde zijn bij de

		klant door bijvoorbeeld mee te denken over de totale kosten van de installatie (Total cost of Ownership).
	HTL.1.	➤ Bij het selecteren van een leverancier en/of partner vindt Gunnar de prijs de belangrijkste factor, samen met de service en kennis. ➤ Gunnar doet ook zaken met RegelPartners, onderdeel van Unica, over een bepaald project. Hij merkt dat zij tussendoor ingepland worden wanneer er andere opdrachten lopen. Wanneer RegelPartners zich als partner opstelt en ook bij kleine klussen serviceverlenend werken, kunnen zij van grotere toegevoegde waarde zijn dan op dit moment het geval is.
	HTL.2.	➤ Bij het selecteren van een leverancier speelt de prijs-/kwaliteitsverhouding een grote rol. Martijn prefereert een langdurig partnership en wil graag de kennis en achtergrond van de leverancier weten. ➤ Verder moet de leverancier een adviserende rol spelen. Martijn is van plan om in Delft een nieuw Van der Valk hotel op te zetten. Als Unica zich vanaf het begin adviserend opstelt in het ontwerp van het hotel, zoals informatie verschaffen over welke installaties zij moeten hebben en hoe deze het beste geplaatst kunnen worden, kan Unica een toegevoegde waarde zijn voor Martijn.
	HTL.3.	➤ De directie van WestCord Hotels heeft Ingenieursbureau BVO de opdracht gegeven om alle technische contracten te veranderen naar één landelijk contract voor alle WestCord Hotels. ➤ Peter vermeldt dat de directie voornamelijk kijkt naar de prijs omdat deze meestal doorslaggevend is. Peter is het hier niet mee eens en wil dat er tijdens de aanbesteding ook gekeken wordt naar de kwaliteit van de dienstverlening en of het een goede, persoonlijke en eerlijke partij betreft. Hij is van mening dat de leverende partij een positief gevoel moet hebben bij het pand en weet wat er speelt. Daarnaast moet de partij hem ook ontzorgen. ➤ Peter vindt dat Unica een grote partij is die snel kan schakelen. Als Unica zich opstelt als een partner en één aanspreekpunt kan zijn voor de opdrachtgever en daarbij de toegevoegde waarde laat zien, kan het bedrijf haar positie zeker vergroten volgens hem.
	SPR.1.	➤ Martin vindt de prijs-/kwaliteitsverhouding van belang bij het selecteren van leveranciers. Verder speelt de achtergrond van het bedrijf mee en hoe zij tegenover een langdurige samenwerking aankijken. ➤ Unica moet bij de opdrachtgever uitvoeren wat deze heeft gezegd en daarbij bouwen op langere relaties en verantwoordelijkheid bij de monteurs leggen. ➤ Een relatie opbouwen met de opdrachtgever kan voordelig uitpakken doordat het bijvoorbeeld resulteert in een langdurig partnership.

	SPR.2.	➤ Bij het inkopen van het serverpark heeft Jeroen geselecteerd op prijs, service en partnership. Verder is sponsoring een belangrijke eis vanuit Vitesse. ➤ Wanneer Unica of ICT Schutte hun marktpositie in het marktsegment Hospitality willen vergroten, moet zij inspelen op de wensen en behoeften van de opdrachtgever. Ze moeten meedenken en de kennis laten zien die Unica beheerst.
	THT.1	➤ Tijdens het inkopen blijft geld het belangrijkste bij de directie. Mattijs prefereert echter dat er wordt gekeken naar de prestaties en service van het bedrijf. ➤ Unica moet sneller en slimmer zijn dan Mattijs. Door bijvoorbeeld een rondje door het gebouw te lopen en opvallende zaken te ondervinden kan de partij extra business genereren. Zelfs op het gebied van installaties. Als de installateur een storing constateert en deze verhelpt, maar daarbij ook bijhoudt hoe vaak de installatie een storing heeft gehad, mogen zij adviserend optreden van Mattijs voor een eventuele oplossing.
	THT.2.	➤ Bij het inkopen van goederen vraagt Tim verschillende offertes aan. Vaak kiest de directie van Stage Entertainment de laagste prijs. Soms wordt hier een uitzondering op gemaakt. Bij Stage Entertainment is het van belang dat de gast niet belemmerd wordt door omstandigheden, bijvoorbeeld bij opruimwerkzaamheden van eerder gehouden congressen, vergaderingen of voorstellingen. Bij deze inkoopprocessen wordt verder gekeken naar de service van de dienstverlener en wordt geselecteerd op flexibiliteit. ➤ Unica moet inspelen op de gastbeleving. Tijdens een beurs en voorstelling mag een monteur niet aanwezig zijn. De uitstraling van een monteur kan de gastbeleving beïnvloeden, omdat de gast dan kan ervaren dat er iets aan de hand is.
	THT.3.	➤ Tijdens het inkopen let Hans op de prijs-/kwaliteitsverhouding en op de service van de dienstverlener. ➤ Unica moet meedenken met de opdrachtgever. Een planning is van groot belang bij Hans. Wanneer een onderdeel niet volgens planning plaatsvindt, kan dit gevolgen hebben voor de deadline van een bepaalde voorstelling. Verder is de service een belangrijke toegevoegde waarde voor Hans.
	THT.4.	➤ Willem koopt alle niet gebouwgebonden installaties in. Hiervoor wordt een programma van eisen opgesteld en wordt een offertetraject opgestart met drie of vier bedrijven. Aan de hand van de offertes wordt een keuze gemaakt. De prijs-/kwaliteitsverhouding is heel belangrijk. Willem vindt het belangrijk om te achterhalen wat achter de prijs zit, maar de service achter de prijs is



vaak doorslaggevend om voor een bepaalde partij te kiezen. Verder speelt de achtergrond en kennis van het bedrijf ook mee.

- Unica moet meedenken met de opdrachtgever en vertrouwen winnen. De gedachte van Unica kan goed zijn, maar gaat ook om de mensen die het verhaal vertellen.

Conclusie:

Over het algemeen speelt geld een belangrijke rol tijdens het inkoopbeleid bij de bedrijven in het marktsegment Hospitality. Tijdens een offerteaanvraag kijken de meeste bedrijven in marktsegment Hospitality eerst naar de prijs-/kwaliteitverhouding. Hierna speelt de kennis en achtergrond van het bedrijf mee en eventuele interesse in een (langdurige) partnership. Om een onmisbare partij te worden moet Unica zich als een partner opstellen en adviserend optreden naar de bedrijven door meer op tactisch niveau mee te denken.