

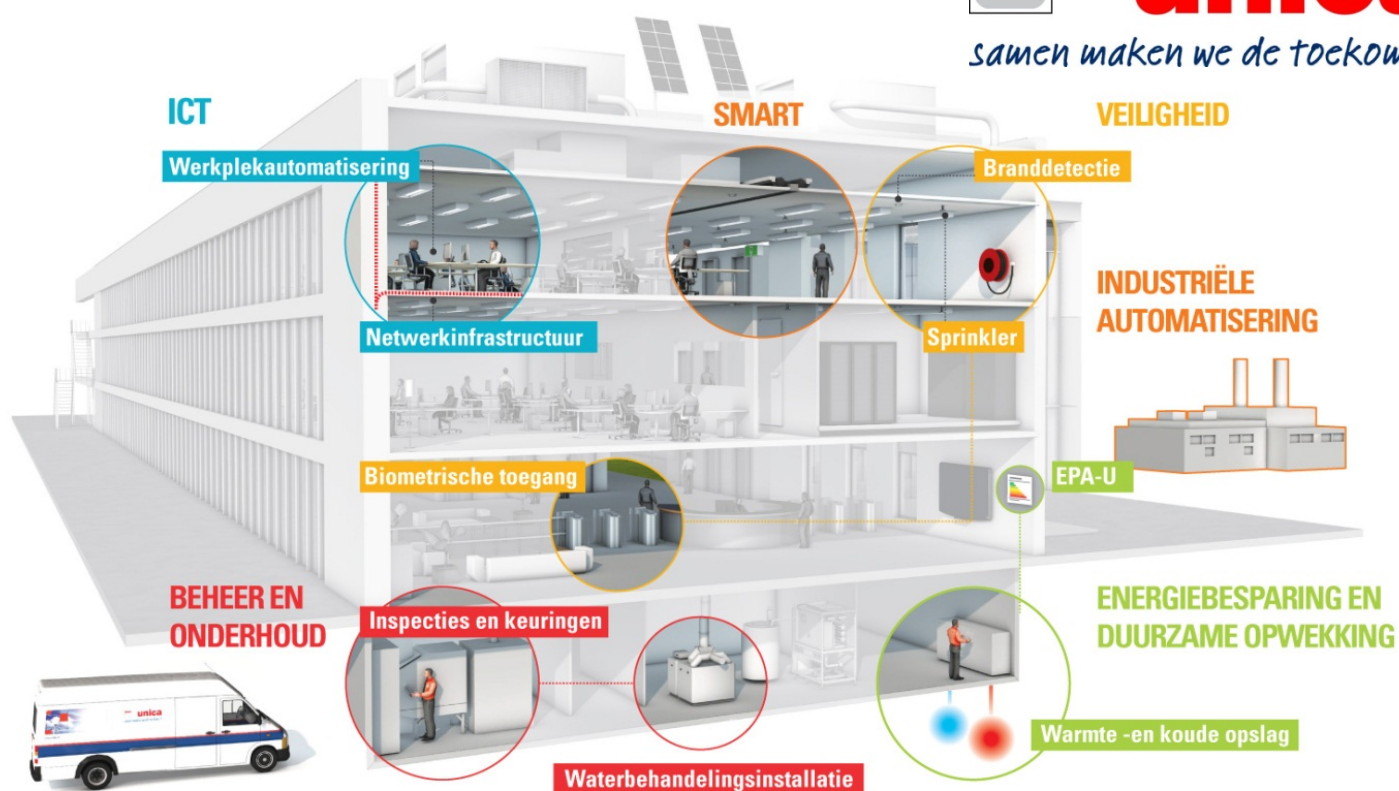
[MARKTSEGMENT HOSPITALITY]

De positionering van een unieke
en gastvrije technische dienstverlening



unica

samen maken we de toekomst



[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

Managementsamenvatting

Unica is een landelijk werkende allround technisch dienstverlener. Unica bestaat uit drie projectenbedrijven, veertien technisch beheerbedrijven en negen gespecialiseerde bedrijven met ieder zijn eigen commercieel beleid als het gaat om de benadering van potentiële klanten. De directie van Unica heeft ondervonden dat deze structuur ervoor zorgt dat sommige marktsegmenten (branches) niet volledig worden bediend en wil de commerciële structuur anders inrichten.

Unica verwacht in het marktsegment Hospitality de meeste meerwaarde te kunnen leveren door een gastvrije dienstverlening aan te bieden en daarmee een unieke positie en omzetgroei te realiseren. Tijdens het afstudeeronderzoek is onderzocht waar Unica's krachten, zwakten en belemmeringen liggen met betrekking tot zijn huidige commerciële structuur binnen het marktsegment Hospitality. Ook zijn de belangrijkste relevante ontwikkelingen in dit marktsegment onderzocht.

Probleemstelling

Unica heeft weinig inzicht in het marktsegment Hospitality om zijn dienstverlening op af te kunnen stemmen om zijn marktaandeel te vergroten.

Doelstelling

Op 7 juni 2016 een bijdrage opleveren voor de dienstverlening van Unica om in het, door zijn benoemde, marktsegment Hospitality een unieke positie te kunnen bekleden en een passende strategie op te stellen om zijn marktaandeel te vergroten.

Onderzoeksvraag

Op welke wijze kan Unica zijn dienstverlening positioneren door in te spelen op de rol van gastvrijheid in het door zijn benoemde marktsegment Hospitality?

Onderzoeksmethoden

Voor het afstudeeronderzoek is gebruik gemaakt van de volgende vijf modellen: DESTEP-analyse, Vijfkrachtenmodel van Porter, Sterkte-zwakteanalyse, Concurrentiestrategieën van Porter en de vier prestatie-elementen van gastvrijheid. Verder is gebruik gemaakt van deskresearch en interviews met bedrijven in het marktsegment Hospitality en concurrenten van Unica. Voor de interviews zijn twaalf bedrijven uit het marktsegment Hospitality geïnterviewd, waarvan twee uit de bedrijfstak 'sportaccommodaties', drie uit de bedrijfstakken 'beurs- en congrescentrums' en 'hotels' en vier uit de bedrijfstak 'theaters'. Bij de concurrenten zijn: Breijer, ENGIE Services en Kuijpers geïnterviewd.

Onderzoeksresultaten

Uit het onderzoek blijkt dat gastbeleving de belangrijkste ontwikkeling is in het marktsegment Hospitality en staat ook hoog in het gastvrijheidsbeleid. Voor de dienstverlening is het belangrijk dat Unica werkt vanuit de gastbeleving door de opdrachtgever/gast een stap voor te zijn door het probleem zelf te ondervangen. Verder zijn dezelfde monteurs wenselijk. Unica moet zich als partner op te stellen en adviserend op te treden door op tactisch niveau mee te denken.

Vanuit de onderzoeksresultaten is een SWOT-analyse en confrontatiematrix opgesteld in samenwerking met de werkgroep. Uit de confrontatiematrix zijn drie strategische doelen geformuleerd en de 'differentiatiefocusstrategie' als beste concurrentiestrategie bepaald. Verder is aan de hand van de strategische doelen en positionering een strategie geformuleerd met de heer K.A.G. Moser, CFO, en de werkgroep. Voor het marktsegment Hospitality moet Unica met zijn technische dienstverlening streven naar geen afbreukrisico op de gastbeleving. Om het afbreukrisico op de gastbeleving te beïnvloeden moet Unica zijn dienstverlening inrichten op de vier prestatie-elementen van gastvrijheid.

Conclusie en aanbevelingen

De strategische doelen en positionering die zijn geformuleerd op basis van het onderzoek, leiden tot de strategie dat Unica met zijn technische dienstverlening moet streven naar geen afbreukrisico op de gastbeleving in het marktsegment Hospitality. Op basis hiervan zijn de volgende aanbevelingen opgesteld:

1. Er moeten vaste klantenteams worden opgesteld bij Technisch beheer op het niveau van marktsegmenten. De klantenteams zorgen voor specialismen onder de contractbeheerders en buitenmontageteams, maar ook creëren de monteurs 'feeling' bij het gebouw;
2. Unica moet zich opstellen als partner en adviserend optreden door op tactisch niveau mee te denken. Hiermee kan Unica achterhalen waarom de opdrachtgever een bepaalde technische installatie wenst;
3. Kwaliteit, gastvrijheid en beleving zijn essentieel in het marktsegment Hospitality om een meerprijs te kunnen realiseren. Unica moet met zijn dienstverlening vanuit de gastbeleving werken door de opdrachtgever/gast een stap voor te zijn door het probleem zelf te ondervangen;
4. Om de drie bovenstaande aanbevelingen te implementeren bij Unica, wordt geadviseerd om het onderzoek met een half jaar te vervolgen. Tijdens het vervolgonderzoek wordt een vast klantenteam Technisch beheer opgesteld voor het marktsegment Hospitality en wordt als pilot gebruikt. Verder vormt de werkgroep ook een pilot op het gebied van commercieel om het marktaandeel van het marktsegment Hospitality bij Unica te vergroten.

Implementatietraject

Om de aanbevelingen te implementeren is een veranderproces opgesteld van een half jaar en start in juli 2016. Het doel is dat de werkgroep in januari 2017 de pilots gaat evalueren. Wanneer de pilots succesvol inspelen op de aanbevelingen en het marktaandeel van het marktsegment Hospitality is gegroeid bij Unica, kan de aanbevelingen verder worden toegepast binnen heel Unica.

Voorwoord

Als vijfdejaarsstudent aan de opleiding Facility Management aan de Hogeschool Rotterdam heb ik de kans gekregen mijzelf te ontwikkelen door het doen van een afstudeeronderzoek. Van augustus 2014 tot september 2015 was ik werkzaam als Gastheer en Banquetingmedewerker bij Amsterdam RAI. Hier heb ik verschillende trainingen gevolgd op het gebied van gastvrijheid. In september 2015 werd ik benaderd om in oktober 2015 te werken als Shiftleader/assistent horecamanager bij HMSHost te Amsterdam Schiphol Airport. Bij HMSHost is gastvrijheid de focus voor alle gasten van Amsterdam Schiphol Airport.

Voor een afstudeeronderzoek kwam ik via Tanja Zuiderwijk, hoofddocent Facility Management, in contact met Erik van Dilst, salesmanager Projectenbedrijf West, bij Unica Installatietechniek B.V. Erik had een afstudeeronderzoek bij Unica op het gebied van gastvrijheid. Tijdens het afstudeeronderzoek wordt onderzocht hoe Unica zijn dienstverlening in het door zijn benoemde marktsegment Hospitality kan positioneren. Hierin wordt de rol van gastvrijheid van de bedrijven in dit marktsegment meegenomen.

Graag wil ik Erik van Dilst bedanken voor de begeleiding en het aanbieden van een afstudeeronderzoek bij Unica en Ben Knoop voor de begeleiding vanuit de hogeschool. Verder wil ik Antoine Brunink, Werner Out, Maureen van der Poel en Henk Wessels bedanken voor hun ondersteuning vanuit de werkgroep en de geïnterviewden voor hun bijdrage aan het afstudeeronderzoek.

Rotterdam, 7 juni 2016

Nick Visser

Inhoudsopgave

Inleiding	7
1. Unica Groep B.V.	9
2. Onderzoeksverantwoording	11
2.1. Stakeholdersanalyse	11
2.2. Onderzoeksmethoden	11
2.3. Kwaliteit van het onderzoek	13
3. Theoretisch kader	14
3.1. Operationaliseren van begrippen	14
3.2. Literatuuronderzoek	15
4. Unica Installatietechniek B.V.	17
4.1. Interne analyse	17
4.2. Externe analyse	19
5. Marktsegment Hospitality	24
5.1. Unica Installatietechniek	24
5.2. Trends en ontwikkelingen	26
5.3. Gastvrijheid	27
5.4. Dienstverlening Unica	28
6. Positionering	30
6.1. Sterkte-zwakteanalyse	30
6.2. Positioneren	31
6.3. Gastvrijheid	32
7. Conclusie en discussie	33
7.1. Discussie	33
8. Aanbevelingen	35
Nawoord	39
Bibliografie	40

Bijlagenboek:

I. Tabellen en grafieken	1
II. Probleemanalyse, afstudeeronderzoek	5
III. Operationaliseren van begrippen	7
IV. Producten en diensten	10
V. Uitwerking DESTEP-analyse	12
VI. Interviewverslagen, concurrenten	19
VII. Data-analyse, interviews concurrenten	23
VIII. Interviewverslagen, marktsegment Hospitality	26
IX. Data-analyse, interviews marktsegment Hospitality	48

Inleiding

Bent u wel eens naar een theatervoorstelling geweest? Heeft de voorstelling uw verwachtingen kunnen overtreffen of werd u gestoord door de temperatuur in de theaterzaal? Of heeft u een keer gedoucht bij een hotel waar geen warmwater uit de douchekraan kwam? Zowel de temperatuur als het warmwater wordt geregeld met behulp van technische installaties. Unica Installatietechniek B.V. (hierna: Unica) biedt zijn opdrachtgevers een groot aantal producten en diensten op het gebied van gebouwgebonden installaties.

Unica heeft een structuur met regionale vestigingen, gespecialiseerde bedrijven en projectbedrijven. Iedere vestiging/bedrijf heeft 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 van Unica 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.

In september 2015 heeft Unica tijdens een workshop 'Marktsegmentatie' zijn huidige marktsegmenten besproken. Hieruit kwam onder andere naar voren dat het door Unica benoemde marktsegment 'Hospitality' nader onderzocht moet worden. Voor het marktsegment Hospitality heeft Unica de bedrijfstakken 'hotels', 'beurs- en congrescentrums', 'theaters' en 'sportaccommodaties' in de scope afgebakend. Om het marktsegment Hospitality te onderzoeken is een werkgroep opgesteld. De werkgroep bestaat uit: de heer A. Brunink (directeur Regel Partners), de heer E. van Dilst (salesmanager Projecten West), de heer W. Out (accountmanager Amsterdam), mevrouw M. van der Poel (accountmanager Regel Partners) en de heer H.D.P. Wessels (commercieel manager Projecten West). Verder is de heer K.A.G. Moser, CFO, sponsor van het onderzoek vanuit de directie. Door de hoge werkdruk van de werkgroep is in februari 2016 Nick Visser (afstudeerder Facility Management) gevraagd om het marktsegment Hospitality te onderzoeken. Nick heeft het marktsegment volledig onderzocht en is gelijk sturend geweest in de werkgroep. De overige leden van de werkgroep hebben sindsdien ondersteunend opgetreden tijdens werkoverleggen en strategievormingen.

Unica verwacht in het marktsegment Hospitality de meeste meerwaarde te kunnen bieden door een gastvrije dienstverlening aan te bieden om zo een unieke positie en omzetgroei te realiseren. Tijdens het onderzoek wil Unica laten onderzoeken waar in zijn huidige commerciële structuur zijn krachten, zwakten en belemmeringen liggen als het gaat om een effectieve bewerking van het marktsegment Hospitality. Verder wil Unica weten wat de belangrijkste relevante ontwikkelingen zijn in het marktsegment om daar zijn dienstverlening op af te kunnen stemmen. Heeft het marktsegment Hospitality behoefte aan de gespecialiseerde kennis van Unica? En hoe zit het met de behoefte aan Unica's technische dienstverlening op het gebied van gastvrijheid? Heeft het marktsegment Hospitality behoefte aan dienstverlening die aansluit bij het gastvrijheidsbeleid van het bedrijf?

Probleemstelling

Unica heeft weinig inzicht in het marktsegment Hospitality om zijn dienstverlening op af te kunnen stemmen om zijn marktaandeel te vergroten.

Doelstelling

Op 7 juni 2016 een bijdrage opleveren voor de dienstverlening van Unica om in het, door zijn benoemde, marktsegment Hospitality een unieke positie te kunnen bekleden en een passende strategie op te stellen om zijn marktaandeel te vergroten.

Onderzoeksvraag

Op welke wijze kan Unica zijn dienstverlening positioneren door in te spelen op de rol van gastvrijheid in het door zijn benoemde marktsegment Hospitality?

Deelvragen

1. Wat is de marktpositie van Unica in het door zijn benoemde marktsegment Hospitality?
2. Wat zijn de trends en ontwikkelingen binnen Facility Management en Hospitality?
3. Wat is het gastvrijheidsbeleid bij de bedrijven in het door zijn benoemde marktsegment Hospitality?
4. Wat is de behoefte aan Unica's dienstverlening in het door zijn benoemde marktsegment Hospitality?

Onderzoeksmethoden

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van de volgende drie fases:

1. Voorafgaand het uitvoeren van het afstudeeronderzoek zijn artikelen, boeken en websites geraadpleegd over Unica, de huidige Facility Management en installatiemarkt en van het marktsegment Hospitality;
2. Voor het afstudeeronderzoek zijn interviews gehouden. Tijdens de interviews zijn twaalf bedrijven uit het marktsegment Hospitality geïnterviewd en drie concurrenten van Unica;
3. Tot slot zijn de verzamelde gegevens uit de eerste en tweede fase met elkaar geanalyseerd. Dit is gedaan aan de hand van een sterkte-zwakteanalyse. Uit deze analyse wordt een positionering opgesteld voor de dienstverlening van Unica in het marktsegment Hospitality en vervolgens aanbevelingen.

Leeswijzer

Het onderzoeksrapport is verdeeld in acht hoofdstukken. In elk hoofdstuk wordt een deel van het rapport beschreven. In het eerste hoofdstuk wordt Unica Groep B.V. beschreven met zijn strategie, structuur en cultuur. In het tweede hoofdstuk wordt de onderzoeksverantwoording behandeld en in het derde hoofdstuk het theoretisch kader. In het vierde hoofdstuk wordt Unica Installatietechniek B.V. beschreven met de interne en externe analyse. Het vijfde hoofdstuk beschrijft de onderzoeksresultaten van de interviews bij het marktsegment Hospitality. In het zesde hoofdstuk wordt de positionering voor de dienstverlening van Unica in het marktsegment bepaald. In het zevende hoofdstuk worden de conclusie en discussie over het onderzoek beschreven en in het achtste hoofdstuk de aanbevelingen en implementatie behandeld. Tot slot volgt een nawoord met de bijdrage aan het vakgebied Facility Management en de reflectie op het onderzoek beschreven.

1. Unica Groep B.V.

Unica is in 1933 opgericht in Zwolle als werktuigkundig installatiebedrijf (Unica, z.d.). Het bedrijf groeide gestaag, ook in economisch moeilijke tijden. In de jaren zestig startte Unica met elektro- en regeltechnische installaties. In die periode werden belangrijke projecten, zoals voor de Universiteit van Twente in Enschede, de vrachtwagenfabriek van Scania in Zwolle en kazernecomplexen in het hele land gerealiseerd. Later kwamen daar ziekenhuizen, grote kantoren en industriële projecten bij. Na 1980 groeide Unica door op het gebied van technische kennis, maar ook in het aantal vestigingen en werknemers. Tegenwoordig is Unica een landelijk werkende allround technisch dienstverlener met ongeveer 1700 medewerkers, die voorop loopt op het gebied van duurzame oplossingen.

1.1. Strategie

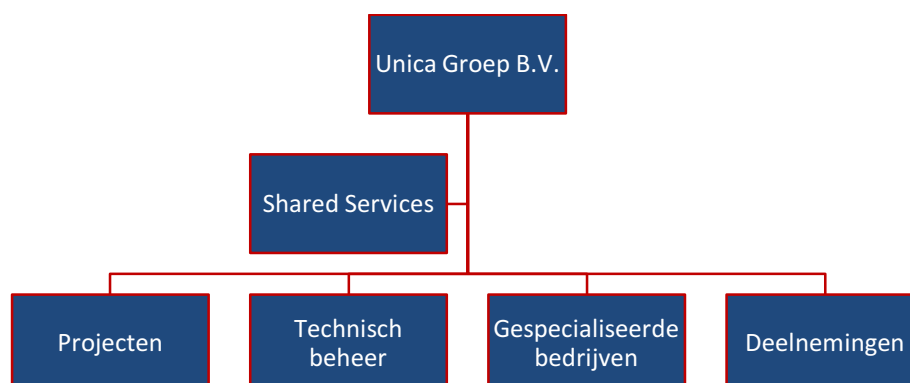
Unica wil als technisch professionals de maatschappij en zijn opdrachtgevers ontzorgen met duurzame, technologische oplossingen op het gebied van comfort, veiligheid, energie en communicatie (Unica, z.d.). Hierin wil Unica toonaangevend zijn en streeft ernaar de beste allround technisch dienstverlener en meest aantrekkelijke werkgever in de branche zijn.

Om dit te bereiken werkt Unica vanuit de drie kernwaarden:

1. We gaan voor onze klanten (klantgericht): Unica wil een betrokken partner voor zijn klanten zijn. Unica stelt de klant centraal, leveren de beste service en zijn altijd dichtbij.
2. We gaan voor resultaat (resultaatgericht): Unica richt zich op concrete doelstellingen en geven niet op bij tegenslag.
3. We doen het samen (samenwerken): Unica werkt in teams met ieder zijn eigen unieke waardevolle inbreng. De teams willen elkaar inspireren, van elkaar leren en helpen om tot het beste resultaat te komen.

1.2. Structuur

Unica Groep B.V. is een besloten vennootschap gevestigd te Zwolle (Unica, 2015). In tegenstelling tot een naamloze vennootschap zijn de aandelen in een besloten vennootschap niet vrij verhandelbaar en staan op naam (Thuis, 2010). De aandelen in Unica Groep B.V. zijn voor honderd procent in handen van Unihold B.V., gevestigd te Zwolle. In figuur 1.1. wordt het organogram van Unica Groep B.V. schematisch weergegeven en in bijlage I, figuur 1., het volledige organogram.



Figuur 1.1. Organogram
Organogram van Unica Groep B.V.

Unica beschikt over veertien locaties die bestaan uit Technisch beheer die verdeeld zijn over Nederland (Unica, z.d.). Verder beschikt Unica over drie regionale projectenbedrijven die verantwoordelijk zijn voor technische installaties van grote (nieuw)bouwprojecten. De

projectenbedrijven zijn verdeeld in Regio West, Regio Noord-Oost en Regio Zuid. Tot slot omvat Unica een aantal bedrijven met elk een eigen specialisme. Deze gespecialiseerde bedrijven werken nauw samen met de Technisch Beheer locaties en de regionale projectenbedrijven bij het uitvoeren van projecten.

Organisatiemodellen

De Canadese auteur Henry Mintzberg heeft zeven organisatiemodellen bedacht om een vereenvoudigde weergave te geven van een organisatie (Thuis, 2010). In de organisatiemodellen spelen vijf onderscheidende organisatiedelen een belangrijke rol. Deze delen hebben elk een eigen coördinatiemechanisme, de manier waarop een organisatie de taakuitvoering van de medewerkers op elkaar afstemt.

Binnen Unica is het gediversifieerde organisatiemodel van Mintzberg van toepassing. Een gediversifieerde organisatie is een systeem van meerdere organisaties binnen één overkoepelende organisatie (Thuis, 2010). Unica Groep B.V. heeft een structuur met regionale vestigingen (Technisch beheer) die verdeeld zijn over Nederland, projectenbedrijven en een aantal gespecialiseerde bedrijven met elk een eigen specialisme. De bedrijven binnen Unica zijn in feite zelfstandige ondernemingen (Business Units) met een eigen specialisme, eigen producten en diensten en een eigen directie.

1.3. Cultuur

De cultuur binnen Unica kan volgens Handy (1988) door twee cultuurdimensies worden getypeerd, namelijk machtsspreiding en samenwerkingsgraad. Machtsspreiding is de manier waarop de macht is verspreid over de organisatie en de samenwerkingsgraad is de mate waarin wordt samengewerkt binnen een organisatie (Thuis, 2010). Als de twee dimensies tegen elkaar worden uitgezet, ontstaan vier cultuurtyperingen. De vier cultuurtyperingen zijn: rollencultuur, personencultuur, machtscultuur en taakcultuur.

Unica is, volgens de organisatiemodellen van Mintzberg, een gediversifieerde organisatie. Volgens de cultuurtypering van Handy past binnen een gediversifieerde organisatie van Mintzberg een rollencultuur. Hierin gelden veel regels en procedures en bepaalt de functie van de medewerker wat hij mag en kan en niet de persoon die de functie uitoefent (Thuis, 2010). Deze cultuurtypering komt overeen met de cultuur binnen Unica. Dit komt doordat de werkprocessen en procedures van Unica de werkzaamheden reguleren.

Samengevat:

Unica is een landelijk werkende allround technisch dienstverlener. Unica wil als technisch professionals de maatschappij en zijn opdrachtgevers ontzorgen met duurzame, technologische oplossingen en streeft ernaar de beste allround technisch dienstverlener te zijn. Binnen Unica is de gediversifieerde organisatiemodel van Mintzberg van toepassing met een rollencultuur volgens de cultuurtypering van Handy.

2. Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk wordt het onderzoeksontwerp voor het afstudeeronderzoek verantwoord. Achtereenvolgens worden de probleemanalyse, stakeholdersanalyse, methodes van onderzoek en de kwaliteit van het afstudeeronderzoek behandeld. Voorafgaand het afstudeeronderzoek werden gesprekken gevoerd met de werkgroep Hospitality om meer diepgang te krijgen over het probleem van het afstudeeronderzoek. Hieruit is met de 6W-formule een probleemanalyse opgesteld. Deze is te vinden in bijlage II. Vanuit de probleemanalyse is de onderzoeksvraag opgesteld.

2.1. Stakeholdersanalyse

Voordat het afstudeeronderzoek wordt uitgevoerd worden de stakeholders in kaart gebracht. Onder stakeholders worden alle personen, groepen en organisaties verstaan die een belang hebben bij het uitvoeren van het afstudeeronderzoek en op directe en indirecte wijze invloed kunnen uitoefenen (Schop, z.d.). In de probleemanalyse (zie bijlage II) zijn de stakeholders van het afstudeeronderzoek beschreven. In tabel 2.1. worden de stakeholders schematisch weergegeven.

Belang	Hoog	Marktsegment Hospitality Unica (& werkgroep)	
	Laag	Partners/leveranciers	Concurrenten
		Laag	Hoog
		Invloed	

Tabel 2.1. Stakeholders
Stakeholders voor het afstudeeronderzoek.

In totaal zijn er vier stakeholders van belang voor het afstudeeronderzoek. 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 hebben weinig belang voor het afstudeeronderzoek, maar hebben veel invloed doordat hun positie in het marktsegment Hospitality een rol speelt in de positionering van Unica. De partners/leveranciers ten slotte, hebben weinig invloed op deze positionering en weinig belang voor het afstudeeronderzoek.

2.2. Onderzoeksmethoden

Op basis van de onderzoeksvraag is het afstudeeronderzoek kwalitatief, maar voor het afstudeeronderzoek zijn verschillende dataverzamelingmethoden gebruikt. Dit om de onderzoeksvraag vanuit meerdere invalshoeken te belichten om een compleet antwoord te krijgen. Deze methode wordt ook triangulatie genoemd (Verhoeven, 2011). Triangulatie verhoogt de kwaliteit en geldigheid van de onderzoeksresultaten. Zo zijn in de breedte data verzameld aan de hand van deskresearch en is de diepte ingegaan door middel van interviews en groepsgesprekken. In de volgende subparagrafen worden de onderzoeksmethoden verder beschreven.

2.2.1. Deskresearch

Aan het begin van het afstudeeronderzoek zijn artikelen, verslagen, boeken en websites geraadpleegd over Unica en zijn huidige klanten binnen het marktsegment Hospitality. Ook is

onderzoek gedaan naar ontwikkelingen met betrekking tot technische dienstverlening binnen het facilitaire werkveld. Na het in kaart brengen van deze gegevens zijn de interviews voorbereid.

2.2.2. Interviews

De interviews hebben als doel te achterhalen wat de mogelijkheden zijn voor de dienstverlening van Unica binnen het marktsegment Hospitality. Hiervoor worden de interviews half-gestructureerd uitgevoerd waardoor de geïnterviewde alle ruimte heeft voor eigen inbreng (Verhoeven, 2011). Gedurende het afstudeeronderzoek is de onderzoeker het belangrijkste instrument en het gevaar is dat hij bepaalde waarden en verwachtingen heeft, die de resultaten kunnen beïnvloeden (Baarda, 2014). Om de geldigheid en objectiviteit van de onderzoeksresultaten uit de interviews te bevorderen, gaat een groepslid uit de werkgroep mee naar de interviews.

Respondenten

Op basis van de stakeholderanalyse (zie tabel 2.1.) zijn respondenten uit het marktsegment Hospitality en concurrenten benaderd voor een interview. Voor het selecteren van de respondenten voor het interview is doelgericht geselecteerd (Baarda, 2014). Op dinsdag 15 maart 2016 is met de werkgroep vergaderd over de respondenten in het marktsegment Hospitality. Voor elke bedrijfstak in het marktsegment Hospitality zijn vijf bedrijven geselecteerd om te benaderen voor een interview. De bedrijven zijn één van de grootste in de bedrijfstak of uit het netwerk van de werkgroep. In tabel 2.2. worden de respondenten weergegeven.

Nr.	Hotels:	Sportaccommodaties:	Beurs- en congrescentrums:	Theaters:
1.	CitizenM	Amsterdam Arena	Ahoy Rotterdam	AFAS Circustheater
2.	Fletcher	De Kuip	Amsterdam RAI	Beatrix theater
3.	Hilton	Thialf	Jaarbeurs Utrecht	Carré Theater
4.	Van der Valk	Topsportcentrum	MECC Maastricht	DeLaMar Theater
5.	Westcord	Vitesse (Papendal)	World Forum	Nieuwe Luxor Theater

Tabel 2.2. Respondenten

Respondenten per bedrijfstak in het marktsegment Hospitality.

Verder zijn tijdens de vergadering op dinsdag 15 maart 2016 de concurrenten van Unica geïnventariseerd. Hieruit kwam een aantal namen naar voren, waaronder ENGIE, Strukton, BAM, Johnson Control, Kuijpers, Heijmans en Breijer. In hoofdstuk vier en vijf worden de gegevens van de geïnterviewden weergegeven met zijn functie en deskundigheid.

2.2.3. Data-analyse/groepsgesprek

Voor de data-analyse zijn de interviews uitgewerkt in een verslag en door de geïnterviewde gecontroleerd op volledigheid. Na goedkeuring zijn de interviewverslagen verzameld en voorzien van labels ('open coderen') (Baarda, 2014). In hoofdstuk vier en vijf wordt beschreven hoe de data-analyse is uitgewerkt.

Aan het einde van het afstudeeronderzoek zijn de verzamelde gegevens uit de deskresearch en interviews geanalyseerd en aan elkaar gerelateerd. Tijdens een groepsgesprek van de werkgroep zijn de onderzoeksresultaten bediscussieerd en zijn vervolgens de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen (SWOT-analyse) voor de dienstverlening van Unica binnen het marktsegment Hospitality geanalyseerd.

2.3. Kwaliteit van het onderzoek

Om de kwaliteit van het afstudeeronderzoek te bepalen, is het beoordeeld op betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid. In de volgende subparagrafen wordt beschreven hoe het afstudeeronderzoek voldoet aan betrouwbaarheid en validiteit.

2.3.1. Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van de onderzoekresultaten geeft aan in hoeverre het afstudeeronderzoek vrij is van toevallige fouten. Om de betrouwbaarheid te kunnen toetsen, moet het onderzoek herhaalbaar zijn (Verhoeven, 2011).

Voor de interviews zijn topics opgesteld die vooraf door de werkgroep zijn beoordeeld (peer-feedback) en een proefinterview met Ahoy Rotterdam. Vervolgens zijn de bedrijven gebeld voor het plannen van een interview. Tijdens het interview is een geluidsopname gemaakt om in het interviewverslag het gesprek letterlijk weer te kunnen geven. Om de geldigheid en objectiviteit van de onderzoeksresultaten uit de interviews te bevorderen, is een lid uit de werkgroep bij de interviews aanwezig. Het interviewverslag is per e-mail aan de geïnterviewde gestuurd voor eventuele aanvullingen en opmerkingen.

2.3.2. Validiteit

Bij het beoordelen van de validiteit van een onderzoek wordt de vraag gesteld of de onderzoeker meet wat hij wil gaan meten (Verhoeven, 2011). Validiteit kan in drie delen worden verdeeld: interne validiteit, externe validiteit en begripsvaliditeit.

Interne validiteit

Bij interne validiteit wordt aan de onderzoeker gevraagd of hij de juiste conclusies kan trekken uit de verzamelde gegevens (Verhoeven, 2011). Op basis van het afstudeeronderzoek moet de onderzoeker een bijdrage leveren voor de dienstverlening van Unica om in het marktsegment Hospitality een unieke positie te kunnen bekleden. Dit wordt gedaan aan de hand van deskresearch, interviews en een groepsgesprek. Voor het selecteren van de respondenten is een vergadering met de werkgroep gehouden om ervoor te zorgen dat ieder bedrijfstak in het marktsegment Hospitality wordt onderzocht. Verder wordt tijdens de interviews gebruik gemaakt van dezelfde topics. Wanneer de topics zijn aangepast, zijn deze topics ook aan de respondenten uit de voorgaande interviews gevraagd om de onderzoeksresultaten niet in gevaar te brengen.

Externe validiteit

Bij externe validiteit wordt aan de onderzoeker gevraagd of de steekproef een juiste afspiegeling vormt van de populatie (Verhoeven, 2011). Omdat dit afstudeeronderzoek kwalitatief van aard is en er interviews worden gehouden, geldt een inhoudelijke generaliseerbaarheid. Hier wordt nagegaan in welke mate de resultaten gelden in soortgelijke situaties. In het hoofdstuk conclusie en aanbevelingen wordt geanalyseerd of de resultaten van de interviews gegeneraliseerd kan worden over de gehele marktsegment Hospitality.

Begripsvaliditeit

Bij begripsvaliditeit wordt aan de onderzoeker gevraagd of hij meet wat hij wil meten (Verhoeven, 2011). In de onderzoeksvraag is vastgesteld welke vraag het afstudeeronderzoek moet beantwoorden. Hierover moet de onderzoeker gaan vaststellen hoe hij de benodigde gegevens gaat verzamelen (Baarda, 2014). Op basis van de onderzoeksvraag worden de begrippen: 'gastvrijheid', 'marktsegment Hospitality' en 'positioneren' geoperationaliseerd. Verder worden de begrippen geoperationaliseerd door middel van dimensies en indicatoren. Deze operationalisering zorgt voor meetbare termen tijdens de deskresearch, interviews en groepsgesprek (Baarda, 2014). In hoofdstuk drie wordt de operationalisatie van begrippen verder beschreven.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de begrippen uit de onderzoeksvraag geoperationaliseerd en wordt het theoretisch kader van het onderzoek geschetst. De theorie is gebaseerd op bestaande onderzoekstheorieën die zijn verkregen uit deskresearch.

3.1. Operationaliseren van begrippen

In hoofdstuk twee is vastgesteld welke vraag het afstudeeronderzoek moet beantwoorden en hoe het onderzoek is opgezet. Hierover moet de onderzoeker gaan vaststellen hoe hij de benodigde gegevens gaat verzamelen (Baarda, 2014). Hieronder worden de begrippen: 'gastvrijheid', 'marktsegment Hospitality' en 'positioneren' uit de onderzoeksvraag geoperationaliseerd.

Gastvrijheid: hieronder worden een aantal omschrijvingen weergegeven over gastvrijheid in verschillende literaturen:

'Het organiseren van een gastvrijheidsbeleving kun je door te focussen op zowel de harde tastbare zaken zoals inrichting, processen en producten (gastgerichtheid) als de zachte, menselijke kant (gastheerschap). Gastgerichtheid is de tastbare en registreerbare wijze waarop een dienst geleverd wordt aan een gast. Gastheerschap is naar beste kunnen, vanuit je hart, een gast oprechte aandacht, veiligheid en comfort bieden.' (Hokkeling & La Mar, 2012)

'Hospitality is op twee manieren te vertalen. Enerzijds is het een warm, gastvrij en welkom gevoel dat je krijgt als je ergens binnenkomt, anderzijds kan daar ook de service op het gebied van eten, drinken en overigen mee worden bedoeld. 'Hospitality' is daarbij bedoeld als geheel om het bezoek te veraangenameen.' (Dommerholt & Hofman, 2010)

In de omschrijvingen komt naar voren dat de beleving van de gast centraal staat in de dienstverlening binnen het bedrijf. De organisatie kan een positieve beleving creëren door in te spelen op de vier prestatie-elementen: Product, Proces, Omgeving en Gedrag van de medewerkers (Hokkeling & La Mar, 2012). In paragraaf 3.2. worden de elementen verder beschreven en in hoofdstuk vier de trends en ontwikkelingen op het gebied van gastvrijheid.

Marktsegment Hospitality: Unica heeft het marktsegment afgebakend in de bedrijfstakken: hotels, beurs- en congrescentrums, theaters en sportaccommodaties. Hieronder worden een aantal omschrijvingen weergegeven over marktsegmenten in verschillende literaturen:

'Marktsegmenten is het opsplitsen van de totale markt in kleinere groepen kopers met eenzelfde gedrag of voorkeur. Hierdoor kunnen de producten en marketingstrategie op de wensen en behoeften van bepaalde doelgroepen worden afgestemd.' (Verhage, 2015)

'Een marktsegment is een groep afnemers in een die gemeenschappelijke kenmerken en/of gedrag vertonen en in zekere mate reageert op marketinginspanningen' (Vries jr., Helsdingen, & Borchert, 2011)

In de omschrijvingen komt naar voren dat een marktsegment een groep van de totale markt is met een gemeenschappelijk gedrag of voorkeur. Een dienstverlener kan zijn producten en diensten op de wensen en behoeften van het marktsegment afstemmen. In hoofdstuk vier worden trends en ontwikkelingen in het marktsegment Hospitality beschreven, in hoofdstuk vijf de wensen en behoeften van het marktsegment en in hoofdstuk zes de positionering.

Positioneren:

Hieronder worden een aantal omschrijvingen weergegeven over positioneren in verschillende literaturen:

‘Positioneren is een belangrijk marketingbegrip waarmee getracht wordt een product of dienst bewust een plaats te geven in het hoofd van de afnemer. Het gaat hierbij om een perceptie ten opzichte van de concurrent. Met deze techniek wordt getracht een imago of identiteit te creëren in de perceptie (in het hoofd) van de doelgroep. Dit imago is vaak gebaseerd op een verdedigbaar concurrentievoordeel.’ (Mulder, z.d.)

‘De markt en de positionering die de dienstverlener met zijn diensten wil innemen, moeten goed bij elkaar passen. Er zal een ‘fit’ moeten zijn.’ (Vries jr., Helsdingen, & Borchert, 2011).

In de omschrijvingen komt naar voren dat de dienstverlener de markt en positionering goed moet aansluiten bij de doelgroep. In de jaren tachtig van de vorige eeuw heeft Porter drie generieke concurrentiestrategieën ontwikkeld (Vries jr., Helsdingen, & Borchert, 2011). Deze strategieën geeft een duidelijke positionering voor de dienstverlening van Unica in het marktsegment Hospitality. In paragraaf 3.2. worden de strategieën verder beschreven en in hoofdstuk zes de positionering van de dienstverlening van Unica in het marktsegment Hospitality.

Op basis van de bovenstaande operationalisatie wordt in bijlage III de begrippen verder geoperationaliseerd door middel van dimensies en indicatoren. Deze operationalisering zorgt voor meetbare termen ten behoeve van het afstudeeronderzoek (Baarda, 2014). Tot slot zijn aan de indicatoren de onderzoeksmethoden (activiteiten) uit paragraaf 2.2. gekoppeld.

3.2. Literatuuronderzoek

Bij het afstudeeronderzoek zijn vijf modellen gebruikt om antwoord te geven op de onderzoeksvraag. Hieronder worden deze modellen beschreven met een toelichting bij de keuze voor het model.

DESTEP-analyse

In de macro-omgeving worden de factoren bestudeerd die Unica zelf niet kan beïnvloeden, maar wel van belang zijn voor de bedrijfsvoering (Vries jr., Helsdingen, & Borchert, 2011). Een hulpmiddel voor het analyseren van de macro-omgeving is de DESTEP-analyse (Mulders, 2010). Er is voor de DESTEP-analyse gekozen, omdat de zes factoren uit de analyse inzicht geven in de kansen en bedreigingen in het marktsegment Hospitality voor de dienstverlening van Unica. Tijdens de externe analyse in hoofdstuk vier is de DESTEP-analyse uitgevoerd.

Vijfkrachtenmodel Porter

Als een bedrijf zaken wil doen in een specifieke markt of branche, moet het de meso-omgeving bestuderen (Mulders, 2010). Voor de meso-omgeving wordt gebruik gemaakt van het Vijfkrachtenmodel van Porter. Er is voor het Vijfkrachtenmodel gekozen, omdat het inzicht geeft in de aantrekkelijkheid voor de dienstverlening van Unica in het marktsegment Hospitality. Voor het Vijfkrachtenmodel zijn interviews gehouden met concurrenten van Unica en maakt onderdeel uit van de externe analyse in hoofdstuk vier.

Sterkte-zwakteanalyse

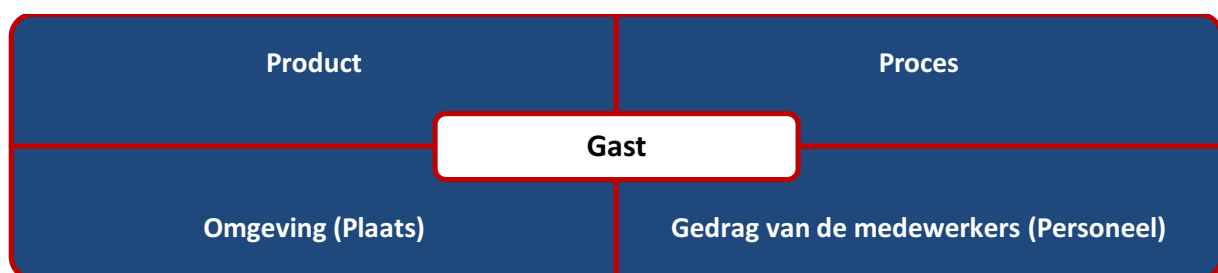
Nadat de interne en externe analyse (DESTEP-analyse en Vijfkrachtenmodel) en interviews met het marktsegment Hospitality zijn uitgevoerd, zijn de uitkomsten inzichtelijk gemaakt door een sterkte-zwakteanalyse te doen met behulp van een SWOT-analyse en de confrontatiematrix. Er is gekozen voor een sterkte-zwakteanalyse, omdat met de uitkomsten strategische opties kunnen worden bepaald voor de dienstverlening van Unica in het marktsegment Hospitality. Voor het sterkte-zwakteanalyse is een groepsgebesprek met de werkgroep gehouden en maakt onderdeel uit van de positionering in hoofdstuk zes.

Concurrentiestrategieën Porter

De positionering van de dienstverlening van Unica moet goed bij het marktsegment Hospitality passen (Mulders, 2010). Er is gekozen voor de concurrentiestrategieën van Porter, omdat hiermee een duidelijke positionering voor Unica bepaalt kan worden in het marktsegment Hospitality. Voor de positionering van Unica zijn groeps gesprekken gehouden en is verwerkt in hoofdstuk zes.

Prestatie-elementen

Unica kan een positieve gastbeleving creëren door in te spelen op de vier prestatie-elementen: Product, Proces, Omgeving en Gedrag van de medewerkers (Hokkeling & La Mar, 2012). Het 'gedrag van de medewerkers' is het belangrijkste bij het creëren van gastvrijheidsbeleving bij de gast. Het gedrag kan de negatieve uitkomsten in één van de andere elementen corrigeren en opvangen. Het element 'product' omvat alle tastbare en ontastbare serviceproducten, 'proces' is de wijze waarop die dienst wordt geleverd en 'omgeving' waar de dienst zich afspeelt of geleverd wordt. In figuur 3.1. worden de vier prestatie-elementen weergegeven.



Figuur 3.1. Elementen van de dienst
De vier prestatie-elementen van gastvrijheid.

Aan de hand van dit model kan binnen het marktsegment Hospitality worden onderzocht aan welke elementen aandacht moet worden besteed om de dienstverlening van Unica te verbeteren. Tijdens de interviews in het marktsegment Hospitality is hier naar gevraagd en in hoofdstuk vijf verwerkt.

Samengevat:

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag zijn de begrippen: 'gastvrijheid', 'marktsegment Hospitality' en 'positioneren' geoperationaliseerd. Op basis van de operationalisatie zijn meetbare termen opgesteld. Verder zijn de volgende vijf modellen gebruikt: DESTEP-analyse, Vijfkrachtenmodel van Porter, Sterkte-zwakteanalyse, Concurrentiestrategieën van Porter en Prestatie-elementen.

4. Unica Installatietechniek B.V.

Om de positionering van een organisatie te bepalen, moet de situatie waarin een organisatie zich bevindt grondig worden geanalyseerd (Vries jr., Helsdingen, & Borchert, 2011). Daarom wordt in dit hoofdstuk een interne en externe analyse beschreven die is uitgevoerd op Unica, het marktsegment Hospitality en de ontwikkelingen in de Nederlandse Facility Management- en Hospitalitymarkt.

Tijdens de interne en externe analyse, beschreven in paragraaf 4.1 en 4.2, wordt hoofdzakelijk ingegaan op de afnemers, de markt en de concurrenten. Uit strategisch oogpunt is de analyse uitgebreid met een stakeholdersbenadering, waarbij alle stakeholders en het effect dat zij hebben op de dienstverlening van Unica (Frambach & Nijssen, 2005). De stakeholders genoemd in tabel 2.1., worden in de volgende paragrafen beschreven.

4.1. Interne analyse

Op basis van de stakeholderanalyse (zie tabel 2.1.), wordt tijdens de interne analyse eerst de stakeholder 'Unica (& werkgroep)' geanalyseerd.

4.1.1. Unica

In hoofdstuk één is beschreven dat Unica een besloten vennootschap is en het gediversifieerde organisatiemodel van Mintzberg van toepassing is. Binnen Unica is een structuur met regionale vestigingen (Technisch beheer), projectenbedrijven en gespecialiseerde bedrijven. Deze bedrijven zijn in feite zelfstandige ondernemingen (Business Units) met een eigen specialisme, eigen producten en diensten en een eigen directie. In 2015 heeft Unica aandelen in onderstaande actieve werkmaatschappijen (Unica, 2016):

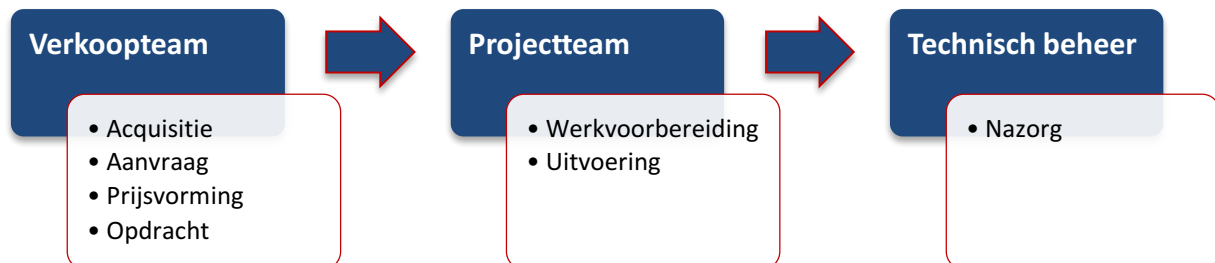
- Unica Installatietechniek B.V.;
- Unica Regeltechniek B.V.;
- Unica Ecopower B.V.;
- Unica Fastcom B.V.;
- Unica Automatic Sprinkler B.V.;
- Unica Networks & Services B.V.;
- Unica Marine B.V.;
- Regel Partners B.V.;
- Unica Schutte ICT B.V. (75%);
- Hellemans Consultancy B.V. (45%).

Technisch beheer en projectbedrijven vallen onder de werkmaatschappij 'Unica Installatietechniek B.V.'. De overige werkmaatschappijen zijn de gespecialiseerde bedrijven. Alle werkmaatschappijen zijn actief op het gebied van ontwerp, realisatie en beheer van technologische oplossingen voor de woon-, werk- en leefomgeving (Unica, 2016). De belangrijkste marktsectoren zijn zorg, onderwijs, overheid, retail, zakelijke dienstverlening, logistiek, industrie en ICT-dienstverlening. De operationele structuur van Unica bestaat uit drie projectbedrijven en veertien technisch beheerbedrijven, georganiseerd naar geografisch werkgebied. Daarnaast kent Unica negen landelijk werkende, gespecialiseerde technische bedrijven en is aandeelhouder in diverse deelnemingen en samenwerkingsverbanden. Het geheel van de operationele structuur werkt als één netwerk samen en het werkgebied beslaat voornamelijk Nederland.

Projectenbedrijf

Het projectenbedrijf regelt producten en diensten op het gebied van nieuwbouw, renovaties en modificaties. In bijlage IV wordt het gehele producten- en dienstenpakket van het Projectenbedrijf weergegeven. Voor het primaire werkproces heeft het projectenbedrijf een verkoopteam, een projectteam en een afdeling Technisch beheer (Unica, 2014). Bij iedere acquisitie wordt het

werkproces doorlopen. Het verkoopteam begint in het proces met een kennismaking met de klant. De klant doet een aanvraag en Unica verzorgt een prijsvorming (offerte) en/of ontwerp. Als de klant de opdracht aan Unica geeft, wordt deze doorgegeven aan het projectteam. Het projectteam zorgt voor de werkvoorbereiding, bestelt de materialen en/of diensten bij de leverancier en verzorgt tot slot de uitvoering van het project. Wanneer de klant interesse heeft in onderhoud en beheer na de oplevering van de installatie, verzorgt Technisch beheer de nazorg. In figuur 4.1. wordt het werkproces schematisch weergegeven.



Figuur 4.1. Werkproces projectenbedrijf
Werkproces van het projectenbedrijf Unica.

Technisch beheer

Technisch beheer is de landelijk werkende beheer-, service- en onderhoudsorganisatie van de Unica Groep B.V. (Unica, z.d.). Zij nemen de opdrachtgever alle zorg uit handen met betrekking tot het gebouw en zijn installaties. In bijlage IV wordt het gehele producten- en dienstenpakket van Technisch beheer weergegeven. Hiermee kan Technisch Beheer de opdrachtgever toegevoegde waarde bieden door het bedrijfspand in topconditie te houden, focus te bieden op haar kerncompetenties (core business), het aanspreekpunt te zijn waarmee de opdrachtgever alles kan regelen en efficiency en (energie)kostenbesparing te bewerkstelligen. Met ruim vijfhonderd specialisten verdeeld over de vestigingen van Unica is er altijd één dichtbij. Technisch beheer biedt daarbij een 24-uurs service, 7 dagen per week.

Het werkproces van Technisch Beheer begint met een kennisgesprek bij de (potentiële) opdrachtgever. Na een kennismakingsgesprek volgt een analyse van de situatie bij de opdrachtgever door de specialisten van Unica (Unica, z.d.). Deze geeft inzicht in de mogelijkheden en kansen voor de opdrachtgever en vormt de basis voor het verdere plan van aanpak. Nadat de uitkomsten zijn gepresenteerd en overeenstemming is bereikt over het budget, implementeren de specialisten de afgesproken zaken en wordt het contract ondergebracht bij een contractbeheerder. Deze verzorgt vervolgens de uitvoering van de werkzaamheden zoals afgesproken in het contract.

In de probleemanalyse (zie bijlage II) kwam naar voren dat er een verschil in inrichting van de klantenteams met monteurs is binnen Unica. Tijdens een gesprek met Dew Tetar, contractbeheerder Rotterdam, en Paul Kalkman, werkvoorbereider Rotterdam, op 25 april 2016 kwam naar voren dat Rotterdam de enige vestiging is met klantenteams. Dit is gedaan om specialismen te creëren onder de monteurs. Een klantenteam bestaat uit een contractbeheerder met zijn eigen werkvoorbereider, servicecoördinator en buitenmontageteam. Binnen een klantenteam heeft een contractbeheerder contracten binnen een specifiek marktsegment. Het komt echter voor dat een contractbeheerder contracten uit meerdere marktsegmenten heeft, omdat sommige contracten een te lage waarde hebben en de waarde wordt aangevuld met contracten uit andere marktsegmenten. De klantenteams in Rotterdam zijn: Ketels, Kantoren, Industrie, Verzorgingstehuizen en Utiliteit. Het marktsegment Hospitality heeft geen eigen team, omdat de contractwaarde laag is. Om te achterhalen of de andere vestigingen van Technisch beheer op dezelfde wijze werken, is op 25 april 2016 ook een gesprek gehouden met John Umans, manager modificaties Amsterdam. John vertelde dat zij op dezelfde wijze werken, maar niet met vaste klantenteams. Vanuit John is een gesprek

gehouden met Erwin van Dalfsen, contractmanager Amsterdam, op 25 april 2016. Erwin gaf een voorbeeld van een aantal hotelcontracten die verdeeld zijn onder een aantal contractbeheerders binnen vestiging Amsterdam.

4.2. Externe analyse

In deze paragraaf worden de algemene marktfactoren vanuit de installatiebranche en marktsegment Hospitality beschreven en de concurrenten van Unica geanalyseerd. Voor de algemene marktfactoren zijn onder andere de factoren uit de DESTEP-analyse uitgevoerd. Deze zijn te vinden in bijlage V. En voor de analyse van de concurrenten is gebruik gemaakt van de resultaten uit de interviews met de concurrenten van Unica.

Op basis van de stakeholderanalyse (zie tabel 2.1.) zijn voor de externe analyse de stakeholders 'Unica (& werkgroep)', 'Marktsegment Hospitality', 'Concurrenten' en 'Partners/leveranciers' geanalyseerd. De bevindingen staan in de volgende subparagrafen.

4.2.1. Marktonwikkelingen

Rabobank verwacht bij de installatiebedrijven een verdergaand herstel van de omzet, een lichte groei voor met name de elektrotechnische installateurs en een stabilisatie voor de werktuigbouwkundige installateurs (Rabobank, 2016). De woningbouw, zowel de nieuwbouw als renovatie, is daarbij de grote trekker. In het jaarverslag 2015 van Unica is vermeld dat het aantal faillissementen in de bouw- en installatiesector stabiliseerde, maar dat op dat moment nog steeds maandelijks ongeveer zestig bedrijven failliet gingen (Unica, 2016). Het faillissement van Imtech toont aan dat ook de grote bouw- en installatiebedrijven het in 2015 zwaar hadden. Een lichtpuntje in 2015 was de stijging van het ondernemersvertrouwen. Die vertaalde zich niet in een groeiende utiliteitsmarkt, maar wel in renovaties van bestaande installaties en gebouwen, verduurzaming van verlichting en energiebeheer en brand- en toegangsbeveiliging. Verder zal de druk op prijs-/kwaliteitverhouding groot blijven.

De installatiebranche produceert en installeert veel investeringsgoederen en is daardoor conjunctuurgevoelig (Rabobank, 2016). Kleine installatiebedrijven richten zich over het algemeen op de particuliere markt, terwijl grote installatiebedrijven zich veelal richten op de industrie en infra. Binnen de grote installatiebedrijven is kennis een belangrijke factor. Installateurs kunnen hun brutomarge verbeteren door zich als systemintegrator (totaalaanbieder) in de markt te zetten. Ze zijn dan inzetbaar in het hele proces van advies en ontwerp tot beheer en langdurig onderhoud.

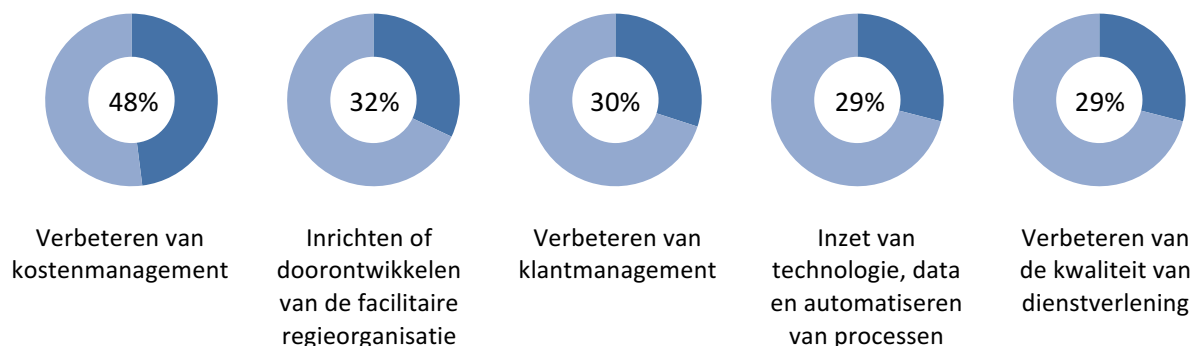
4.2.2. Trends en ontwikkelingen

Voor 2016 ziet de Rabobank enkele trends bij de installatiebedrijven. De overheid stelt strengere eisen op het gebied van energieprestaties van gebouwen, stijgende energiekosten en aangescherpte milieueisen (Rabobank, 2016). Een voorbeeld hiervan is het klimaatakkoord van Parijs in december 2015 waarin is afgesproken dat de uitstoot van de broeikasgassen in 2050 in balans moet zijn met wat de aarde aan deze gassen kan opnemen. Dit betekent dat ook de gebouwde omgeving in 2050 klimaatneutraal moet zijn. Hier kan een taak liggen voor de installatiebranche met betrekking tot het upgraden, verduurzamen en transformeren van gebouwen.

Uit de 'ecologische factor' (zie bijlage V) blijkt dat de Rijksoverheid in 2020 14 procent van alle energie in Nederland uit duurzame bronnen moet komen (Rijksoverheid, z.d.). In 2014 zorgt 'biomassa' 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.

Facility Management

Tijdens het marktonderzoek naar de Nederlandse Facility Management Markt van 2013 is gevraagd welke facilitaire trends en ontwikkelingen de respondenten van belang vinden in 2014 (Spil & Diepen-Knegjens, 2014). In figuur 4.2. worden de percentages weergegeven van de top vijf van de belangrijkste trends en ontwikkelingen in 2014.



Figuur 4.2. Facilitaire trends en ontwikkelingen in 2014

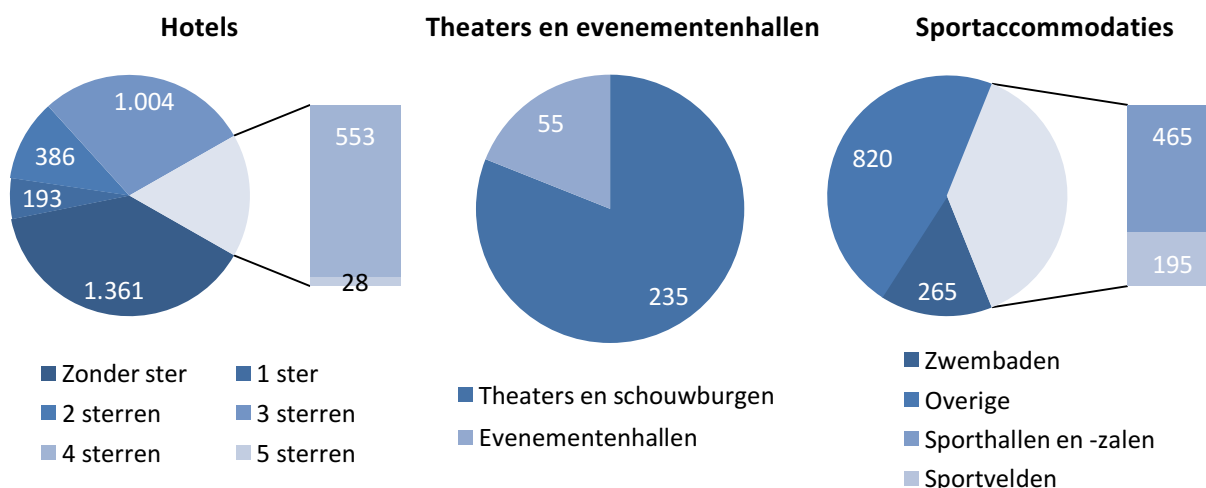
De top vijf belangrijkste facilitaire trends en ontwikkelingen in 2014.

Uit de 'technologische factor' (zie bijlage V) blijkt dat 42% van de respondenten verwacht dat in 2017 de belangrijkste facilitaire trend en ontwikkeling trend de 'Inzet van technologie, data en automatisering van facilitaire processen' is (Spil & Diepen-Knegjens, 2014). Verder is aan de respondenten gevraagd welke technologische trends en ontwikkelingen zij zien in 2014 en voorzien voor 2017. Hieruit blijkt dat Mobiel internet, cloud computing en internet of things de grootste technologische trends en ontwikkelingen in 2014 zijn. Voor 2017 wordt verwacht dat internet of things en big data analytics verder zal groeien. Mobiel internet en cloud computing zullen beide flink afnemen in 2017 in vergelijking met 2014. Verder zullen wearables, 3D-printen en robots naar verwachting een grotere rol spelen in 2017.

Een voorbeeld van big data is het omzetten van mobiele data naar een betere én veiligere gastervaring (zie technologische factor, bijlage V). Bij elke bezoekerservaring is veiligheid een belangrijke onderdeel en is een goede voorbereiding op rampscenario's essentieel (ABN Amro, 2016). 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. 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. 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.

4.2.3. Marktsegment Hospitality

Uit de 'demografische factor' (zie bijlage V) blijkt dat er in het vierde kwartaal van 2015 1.523.635 bedrijven zijn in Nederland (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016). Voor het marktsegment Hospitality is verder geanalyseerd hoe groot de bedrijfstakken in het marktsegment zijn. De bedrijfstak hotels valt onder branche 'Horeca'. Bedrijfstakken beurs- en congrescentrums, theaters en sportaccommodaties vallen onder de branche 'Cultuur, sport en recreatie', waarvan beurs- en congrescentrums en theaters onder bedrijfstak 'Theaters en evenementenhallen' en Sportaccommodaties onder bedrijfstak 'Sportaccommodaties'. In grafiek 4.3. worden de aantallen per bedrijfstak in het marktsegment Hospitality in het vierde kwartaal van 2015 weergegeven (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016).



Grafiek 4.3. 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 in het marktsegment, gevolgd door 'Sportaccommodaties'.

Conjunctuur en financiële gegevens

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

Uit de 'economische factor' (zie bijlage V) blijkt dat de omzetcijfers van hotels in Nederland van 2010 tot en met 2015 met een index van 17,9 is toegenomen. Verder was het percentage faillissementen in 2011 het hoogst (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016). Op de website van het Centraal Bureau voor de Statistiek (hierna: CBS) worden ook de financiële gegevens van de hotels van 2010 tot en met 2014 weergegeven (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016). Van 2010 tot en met 2014 stegen de bedrijfsopbrengsten en kosten elk jaar. Bij de bedrijfskosten stegen de 'Huisvestingskosten' en 'Verkoopkosten' het meest met ongeveer 30%, gevolgd door de 'Afschrijvingen op vaste activa' met ongeveer 20%. Ondanks de stijgende bedrijfskosten bleven de kosten voor energieverbruik, vervoermiddelen en communicatie door de jaren heen gelijk. 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.

Verder wordt in de 'economische factor' (zie bijlage V) ook de financiële gegevens van de professionele podiumkunsten van 2010 tot en met 2013 weergegeven (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2015). 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. In 2012 wordt de laagste bedrijfsomzet gehaald en in 2013 stijgt de bedrijfsomzet met ongeveer 12%, door de hoge 'publieksgebonden inkomsten' en 'omzet horeca, pacht opbrengsten'. Uit de 'politiek-juridische factor' (zie bijlage V) blijkt dat door een begrotingstekort bij de Rijksoverheid vanaf 2013 is bezuinigd in de culturele sector (Rijksoverheid, z.d.). Voor theaters is het subsidiebeleid dat de Rijksoverheid acht theaterinstellingen subsidieert die (grootschalige) theaterproducties brengen. 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.

Gastvrijheid

Uit de 'sociaal-culturele factor' (zie bijlage V) blijkt dat een belangrijke trend is dat consumenten zoeken naar producten met een bijzondere beleving of emotionele lading. Zij zijn bereid daarvoor een meerprijs te betalen (Rabobank, 2016). Kwaliteit, gastvrijheid en beleving zijn van essentieel belang geworden om meerwaarde voor de klant te realiseren. Nu internet inzage geeft in aanbod, kwaliteit en prijs is het de consument die bepaalt. In 2013 zette de Rabobank de zeven meest relevante trends voor succes en economisch herstel in de periode van 2013 tot en met 2015 op een rij (Dynamic Concepts, 2012). Één van deze trends beschrijft de Rabobank 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 diensten leveren is een randvoorwaarde. Maar er zijn heel veel degelijke producten en goede diensten op de markt, voor vergelijkbare prijzen.'

(Dynamic Concepts, 2012)

Verder bracht ABN Amro en Deloitte in 2015 het artikel 'Personalised services are transforming the Travel, Hospitality & Leisure industry' uit. Hierin kwam naar voren dat de jongvolwassengeneratie hun geld liever uitgeven 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 publiekstrekkers. 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)

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.

4.2.4. De concurrenten op de markt

Voor de analyse van de concurrenten wordt gebruik gemaakt van het Vijfkrachtenmodel van Porter. Om het Vijfkrachtenmodel in te vullen, is gebruik gemaakt van deskresearch en interviews met drie concurrenten van Unica, namelijk Breijer, ENGIE Services en Kuijpers. In bijlage VI is ieder interview verwerkt in een verslag en voorzien van labels (open coderen) (Baarda, 2014). Verder wordt in bijlage VII de data-analyse weergegeven. Hieronder worden de de vijf krachtvelden beschreven.

Leveranciers

Tijdens het werkproces van Technisch beheer en het projectenbedrijf wordt een offerte gemaakt (zie subparagraaf 4.1.1.). Om de offerte op te stellen, worden eerst offertes aangevraagd bij leveranciers voor een specifieke dienst en/of product. Na ontvangst van de offertes wordt een prijsvergelijking gedaan en een offerte met de aanneemsom van Unica opgesteld. De leveranciers kunnen de prijzen verhogen, maar door de prijsvergelijking concurreren de leveranciers met elkaar en moeten daarom scherp offeren. Doordat Unica bewegingsvrijheid heeft in het kiezen van leveranciers voor een bepaalde opdracht, is de onderhandelingsmacht van de leveranciers klein.

Afnemers

Unica zag in 2015 een stijging van het ondernemersvertrouwen door investeringen in de renovaties van bestaande installaties en gebouwen, verduurzaming van verlichting en energiebeheer en brand- en toegangsbeveiliging. Verder zal de druk op prijs-/kwaliteitverhouding groot blijven. Door de druk op prijs-/kwaliteitverhouding bij de afnemers moet Unica zijn prijs-/kwaliteitverhouding goed op

orde hebben en aantonen dat deze verhouding beter is dan die van de concurrent. Omdat de afnemers uit andere installateurs kunnen kiezen met een betere prijs-/kwaliteitverhouding, is de onderhandelingsmacht van de afnemers groot.

Potentiële nieuwe toetreders

Installateurs kunnen hun brutomarge kunnen verbeteren door zich als totaalaanbieder in de markt te zetten, waardoor ze van advies en ontwerp tot beheer en langdurig onderhoud inzetbaar zijn (zie subparagraaf 4.2.1.). Unica is een landelijk werkende allround technisch dienstverlener (zie paragraaf 1.1.) en wanneer een klant voor een totaalaanbieder kiest, is de kans groot dat Unica wordt benaderd. Wanneer een klant in het marktsegment Hospitality geen totaalaanbieder wil, kan de nieuwe toetreder een hoge invloed op de positie van Unica in het marktsegment uitoefenen.

Rivaliteit

Voor het onderzoek naar rivaliteit zijn interviews gehouden met Breijer, ENGIE Services en Kuijpers. ENGIE Services focust op de gehele markt en verwacht de installatietak op te heffen (zie bijlage VII, POS.1.2.) en Breijer en Kuijpers richten zich op een bepaald deel van de markt. Breijer focust vooral op onderhoud in de markten utiliteit, verzorgingstehuizen, sportzalen in Rotterdam en onderwijs en richt zich bouwkundig op de woningbouw (zie bijlage VII, POS.1.1.). Kuijpers focust op de markten gezondheidszorg, cultuur en recreatie, onderwijs en industrie (zie bijlage VII, POS.1.3.). Met ENGIE Services is geen rivaliteit, maar doordat Kuijpers ook opereert in het marktsegment Hospitality is de rivaliteit met Kuijpers ongunstig voor de positie van Unica in het marktsegment.

Substituten

Wanneer een klant van Unica een nieuwe installatie of dienst wil afnemen, kan hij andere leveranciers benaderen voor het leveren de installaties binnen zijn organisatie. Zoals te lezen onder het kopje 'Rivaliteit' is de rivaliteit met Kuijpers ongunstig voor de positie van Unica in het marktsegment Hospitality. Hierdoor kan de klant benaderd worden door Kuijpers en is de kans aanwezig dat de klant bij hen contracteert, omdat Kuijpers ook opereert in het marktsegment. Unica is als dienstverlener te vervangen, maar dat zal meest plaatsvinden wanneer er sprake is van een nieuwe installatie of na afloop van een bestaand contract.

Samengevat:

Unica bestaat uit drie projectenbedrijven, veertien technisch beheerbedrijven en negen gespecialiseerde bedrijven. Het projectenbedrijf regelt producten en diensten op het gebied van nieuwbouw, renovaties en modificaties en Technisch beheer met betrekking tot het gebouw en installaties bij de opdrachtgever. De Technisch beheervestiging Rotterdam werkt met klantenteams.

De Rabobank verwacht bij de installatiebedrijven een lichte omzetgroei voor met name de elektrotechnische installateurs en een stabilisatie voor de werktuigbouwkundige installateurs. In de Nederlandse Horeca & Recreatie is er sprake van groei en de Rabobank verwacht voor 2016 een verdere groei van ongeveer 3%. De groei wordt veroorzaakt door hogere consumentenbestedingen, een aantrekkelijke zakelijke vraag en meer inkomend toerisme.

Mobiel internet, cloud computing en internet of things zijn de grootste technologische trends en ontwikkelingen in 2014 en voor 2017 wordt verwacht dat internet of things en big data analytics verder zal groeien. Een voorbeeld van big data is het omzetten van mobiele data naar een betere en veiligere gastervaring waar het Amsterdam ArenA Innovation Center mee experimenteert. Verder zijn kwaliteit, gastvrijheid en beleving essentieel van belang geworden om meerwaarde voor de klant te realiseren. De jongvolwassengeneratie geven liever hun geld uit aan ervaringen dan aan spullen. Door de persoonlijke benadering zou de bereidheid om meer te betalen bij de klant versterken en kan in alle fasen van de customer journey worden toegepast.

5. Marktsegment Hospitality

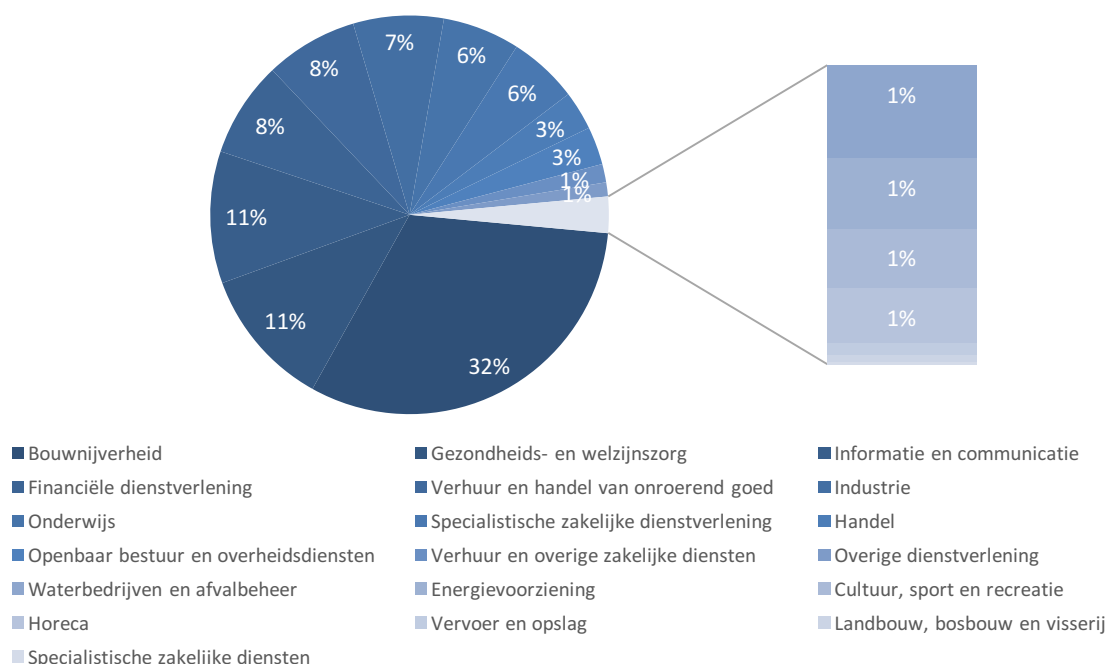
In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de interviews in het marktsegment Hospitality weergegeven. In totaal zijn twaalf bedrijven uit het marktsegment Hospitality geïnterviewd, waarvan twee uit de bedrijfstak 'sportaccommodaties, drie uit de bedrijfstakken 'beurs- en congrescentrums' en 'hotels' en vier uit de bedrijfstak 'theaters'. In bijlage VIII is ieder interview verwerkt in een verslag en voorzien van labels (open coderen) (Baarda, 2014). Verder wordt in bijlage IX de data-analyse weergegeven. Voor de data-analyse heeft ieder dimensie die het interview als activiteit hebben (zie bijlage III) zijn eigen begripscode en fragmentnummer gekregen. Vervolgens heeft ieder bedrijfstak in het marktsegment zijn eigen code, gevolgd door het respondentennummer. In de onderstaande paragrafen zijn de onderzoeksresultaten uit de interviews beschreven.

5.1. Unica Installatietechniek

In deze paragraaf wordt de deelvraag naar de marktpositie van Unica in het marktsegment Hospitality behandeld. Om de marktpositie van Unica te bepalen is gebruik gemaakt van de Pareto-analyse. Voorafgaand de analyse is het Pareto-effect bepaald, ook wel bekend als de '20/80-regel' (Vries jr., Helsdingen, & Borchert, 2011). Volgens deze regel zorgt 20% van de klanten voor 80% van de omzet. Voor de analyse heeft Lennart de Vrijer, manager sales support, op 12 april 2016 documenten opgestuurd met de omzetten uit 2013, 2014, 2015 en 2016 per branche en Business Unit van Unica. In deze documenten wordt per bedrijf het KvK-nummer weergegeven en vanuit het handelsregister de SBI (standaard bedrijfsindeling) 2008 met haar hoofdactiviteit (branche). Voor het marktsegment Hospitality zijn SBI 5510 (Hotels), 9004 (Theaters en Beurs- en congrescentrums) en 9311 (Sportaccommodaties) gebruikt. In de volgende subparagrafen wordt de marktpositie van Unica binnen de branches in Nederland en het marktsegment Hospitality weergegeven.

5.1.1. Nederland

In 2015 maakten 2472 bedrijven in Nederland gebruik van de dienstverlening van Unica en dat zorgde voor een jaaromzet van ongeveer 202 miljoen euro. Om het Pareto-effect van Unica te bepalen, worden in grafiek 5.1. de omzetten per branche weergegeven in percentages. In bijlage I, tabel 2., worden de omzetten per branche inzichtelijk gemaakt.



Grafiek 5.1. Percentages omzet per branche
De percentages aan omzet per branche in 2015.

De branche 'Bouwnijverheid' zorgde voor de meeste omzet voor Unica in 2015, gevolgd door de branches 'Gezondheids- en welzijnszorg' en 'Informatie en communicatie'. Tijdens een gesprek met Erik van Dilst, salesmanager projectenbedrijf West, op 11 mei 2016 is gevraagd hoe de branche 'Bouwnijverheid' zoveel omzet heeft gegenereerd in 2015. Tijdens een renovatie of nieuwbouw werkt Unica samen met bouwbedrijven en wordt Unica als onderaannemer ingehuurd. Hierdoor worden zij door het bouwbedrijf betaald en is in de documentatie de branche 'Bouwnijverheid' vermeld en niet de branche waarbij de dienst wordt geleverd, bijvoorbeeld 'Onderwijs'.

Als er naar het aantal bedrijven per branche wordt gekeken (zie tabel 3. in bijlage I), is van de branches waaraan Unica diensten levert 'Financiële dienstverlening' de grootste. Voor het Pareto-effect is een aparte berekening gemaakt. Hiervoor zijn de hoogste omzetten van 2015 verzameld. Deze zijn in tabel 5.2 weergegeven.

Pareto-effect	Aantal bedrijven:	Omzet:	Percentage:
20% van de hoogste omzetten 2015	20% van 2472: 495	€ 188.673.324,46	93,6%
Aantal bedrijven bij 80% van de hoogste omzetten 2015	6,9% van 2472: 171	€ 161.284.183,20	79,97%

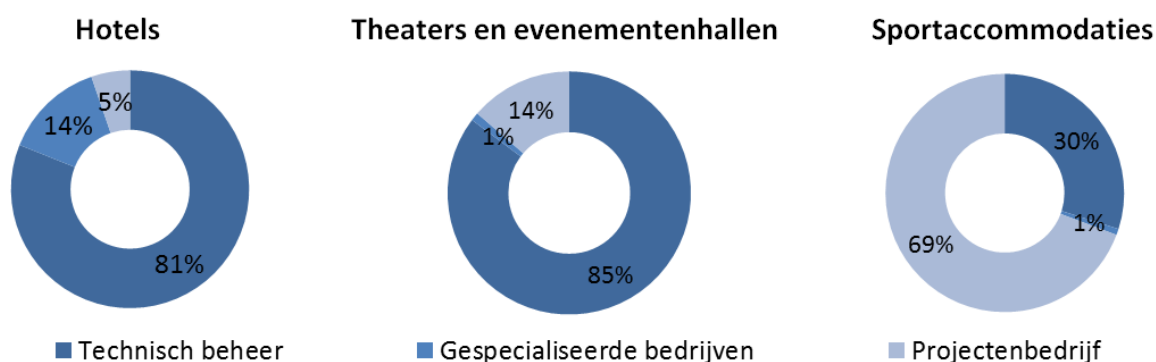
Tabel 5.2. Pareto-effect Unica in 2015

Uitgerekend in excel.

In 2015 zorgde 20% van de bedrijven met de hoogste omzetten voor bijna 94% aan omzet voor Unica. Dit is meer dan de '20/80-regel' aangeeft, die stelt dat 20% van de bedrijven voor 80% procent van de omzet zorgt. Als de '20/80-regel' wordt aangehouden zorgde bijna 7% van de bedrijven voor 80% aan de hoogste omzetten in 2015.

5.1.2. Hospitality

Van de 2472 bedrijven vallen 53 bedrijven (ongeveer 2,1%) in het marktsegment Hospitality. Zij zorgden samen voor een jaaromzet van ongeveer 971 duizend euro (ongeveer 0,5%). Om het Pareto-effect van de dienstverlening van Unica in het marktsegment Hospitality te bepalen, worden in figuur 5.3. de percentages van de omzetten uit 2013, 2014 en 2015 per bedrijfstak en dienst inzichtelijk gemaakt.



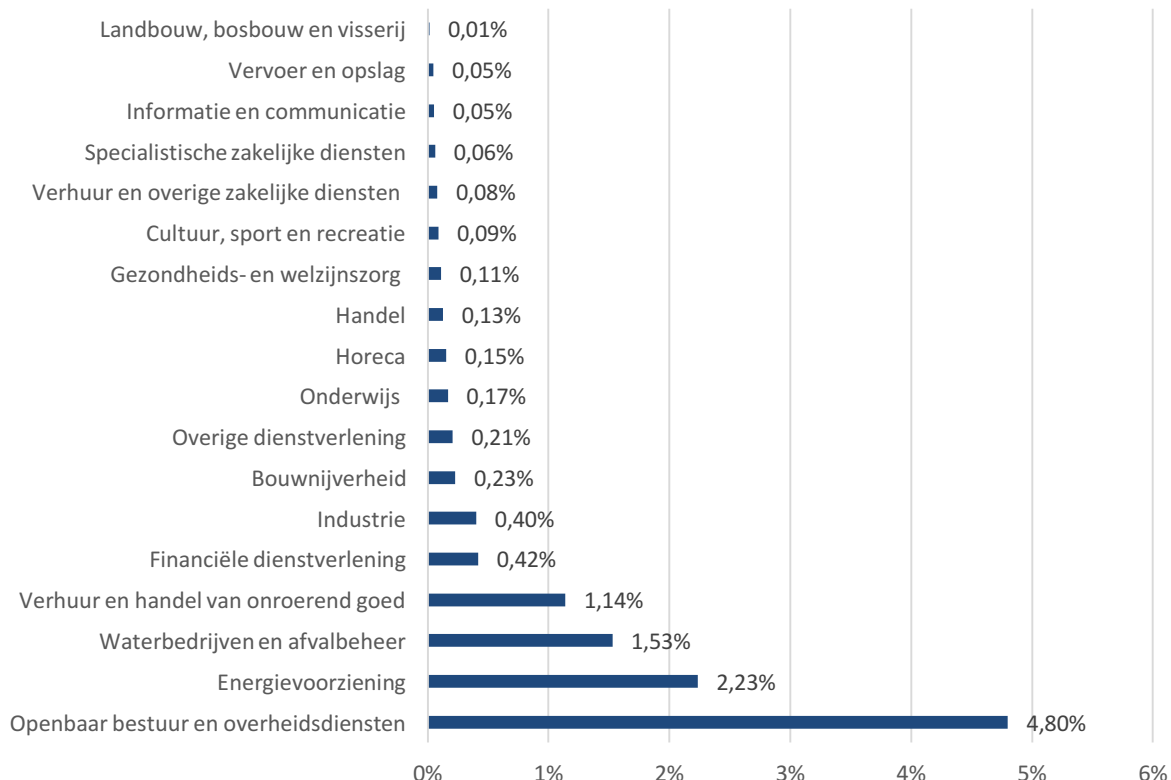
Figuur 5.3. Percentages omzetten per branche en dienst Unica

Percentages van de omzetten per bedrijfstak en dienst van Unica van 2013 tot en met 2015.

Technisch beheer zorgt voor de meeste omzet in het marktsegment Hospitality, gevolgd door het projectenbedrijf. Bij de sportaccommodaties zorgde het projectenbedrijf voor de meeste omzet, omdat zij in de periode 2013-2015 een project hebben uitgevoerd waarvan de omzet van deze bedrijf zes keer zo groot was als de op een na grootste bedrijf met de hoogste omzet.

Concurrentie

Op basis van de DESTEP-factor 'Demografisch' (zie bijlage V) en tabel 3. in bijlage I, kan het marktaandeel van Unica worden vergeleken met de grootte van de branches in het vierde kwartaal van 2015. In grafiek 5.4. wordt het marktaandeel van het aantal bedrijven van Unica per branche in 2015 weergegeven in percentages.



Grafiek 5.4. Marktaandeel Unica

Percentages met het marktaandeel van Unica per branche in 2015.

Unica heeft het grootste marktaandeel in de branche 'Openbaar bestuur en overheidsdiensten'. Tijdens een gesprek met Erik van Dilst, salesmanager projectenbedrijf West, op 11 mei 2016 is de oorzaak hiervan, dat de overheid meer investeert dan de particuliere ondernemingen.

Analyse

Unica heeft een sterke positie in de branches 'Openbaar bestuur en overheidsdiensten', 'Energievoorziening' en 'Waterbedrijven en afvalbeheer' als het over marktaandeel gaat, maar genereert de meeste omzet in de branches 'Bouwnijverheid', 'Gezondheids- en welzijnszorg' en 'Informatie en communicatie'. De concurrenten Breijer en Kuijpers positioneren zich sterk in de branches 'Bouwnijverheid' (utiliteit), 'Gezondheids- en welzijnszorg', 'Cultuur, Sport en Recreatie', 'Onderwijs' en 'Industrie'. Hierdoor ontstond voor Unica minder concurrentie in de overige branches en kon in 2015 een groter marktaandeel worden gerealiseerd.

5.2. Trends en ontwikkelingen

In deze paragraaf wordt de deelvraag naar de trends en ontwikkelingen van Facility Management en Hospitality behandeld. Om antwoord op deze vraag te krijgen is tijdens het interview gevraagd welke trends en ontwikkelingen er spelen in de branche van de geïnterviewden. Deze trends en ontwikkelingen zijn verder in het gesprek afgebakend naar de aspecten Facility Management en gastvrijheid. Over het algemeen is gastbeleving de belangrijkste ontwikkeling in het marktsegment Hospitality, gevolgd door duurzaamheid en technologie. Gasten worden steeds kritischer en verwachten meer kwaliteit voor hun geld. De beleving van de gast staat in de bedrijfstakken hotels,

beurs- en congrescentrums en theater voorop. Sportaccommodaties focussen op het goed faciliteren van sporthallen voor de huurders (klanten).

Uit de interviews met de concurrenten is duurzaamheid een veelvoorkomende trend. Bij ENGIE Services is het van belang om duurzame oplossingen aan te bieden (zie bijlage VII, HMS.2.2.). Breijer vindt dat duurzaamheid niet vaak wordt ingevoerd door de hoge investeringskosten (zie bijlage VII, HMS.2.1.) en Kuijpers vermeldt dat de trend altijd ter discussie wordt gesteld. Door de strengere eisen vanuit de overheid is duurzaamheid regelmatig een gespreksonderwerp (zie bijlage VII, HMS.2.3.).

Deskresearch

De top vijf belangrijkste facilitaire trends en ontwikkelingen in de Nederlandse Facility Management markt van 2014 zijn 'Verbeteren van kostenmanagement', 'Inrichten of doorontwikkelen van de facilitaire regieorganisatie', 'Verbeteren van klantmanagement', 'Inzet van technologie, data en automatiseren van processen' en 'Verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening' (zie subparagraaf 4.2.2.). Verder zijn Mobiel internet, cloud computing en internet of things de grootste technologische trends en ontwikkelingen in 2014 en voor 2017 wordt verwacht dat internet of things en big data analytics verder zal groeien.

De overheid stelt strengere eisen op het gebied van energieprestaties van gebouwen. Dit komt onder andere doordat de Rijksoverheid wil dat in 2020 14 procent van alle energie in Nederland uit duurzame bronnen moet komen en het klimaatakkoord van Parijs in december 2015. Hier kan een taak liggen voor de installatiebranche met betrekking tot het upgraden, verduurzamen en transformeren van gebouwen (zie subparagraaf 4.2.2.). Verder zijn kwaliteit, gastvrijheid en beleving essentieel van belang geworden om meerwaarde voor de klant te realiseren op het gebied van gastbeleving. De jongvolwassengeneratie geven liever hun geld uit aan ervaringen dan aan spullen. Door de persoonlijke benadering zou de bereidheid om meer te betalen bij de klant versterken (zie subparagraaf 4.2.3.).

Analyse

De factoren kwaliteit, gastvrijheid en beleving zijn sterker aanwezig in het marktsegment Hospitality in vergelijking met de top vijf belangrijkste facilitaire trends en ontwikkelingen in de Nederlandse Facility Management markt van 2014. Verder is de trend duurzaamheid ook aanwezig in het marktsegment Hospitality. Voor Unica ligt hier een taak met betrekking tot het upgraden, verduurzamen en transformeren van gebouwen door de strengere eisen op het gebied van energieprestaties van gebouwen en het klimaatakkoord van Parijs in december 2015.

5.3. Gastvrijheid

In deze paragraaf wordt de deelvraag naar het gastvrijheidsbeleid bij de bedrijven in het marktsegment Hospitality behandeld. Om te bepalen hoe Unica kan inspelen op de rol van gastvrijheid bij de bedrijven in het marktsegment Hospitality is tijdens het interview gevraagd naar de gast en de dienstverlening. Over het algemeen zijn de gasten in het marktsegment Hospitality bezoekers die met een bepaald doel naar het bedrijf komt. Bij hotels zijn het voornamelijk zakelijke bezoekers en toeristen die komen overnachten, naar theaters komen bezoekers voor een theatervoorstelling, naar beurs- en congrescentrums bezoekers voor een congres, beurs of concert en naar sportaccommodaties bezoekers voor het bezoeken of uitoefenen van een sportevenement.

Bij de bedrijven in het marktsegment Hospitality is gastbeleving een belangrijk aspect van het gastvrijheidsbeleid. 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. Een kwalitatief goed onderhouden en sfeervol gebouw heeft een positiever invloed op de beleving van de gast, dan een gebouw waarbij de installaties niet werken of de uitstraling van het gebouw verouderd is (zie bijlage IX, GST.2.SPR.1.).

Tijdens de interviews is ook gevraagd hoe de dienstverlening kan inspelen op het gastvrijheidsbeleid in het marktsegment Hospitality. Over het algemeen kan Unica het beste vanuit de gastbeleving werken. Dit kan door in te spelen op het gastvrijheidsbeleid van het bedrijf, maar ook door de opdrachtgever/gast een stap voor te zijn, door het probleem zelf te ondervangen. Verder geeft het marktsegment Hospitality de voorkeur aan dezelfde monteurs die gevoel hebben met het gebouw en de status van de installaties weten.

Uit de interviews met de concurrenten vindt Kuijpers dat Unica zijn dienstverlening moet aanpassen aan de vraag vanuit het marktsegment Hospitality (zie bijlage VII, HMS.3.3.). ENGIE Services vindt het van belang dat unica inspeelt op de processen (zie bijlage VII, HMS.3.2.) en Breijer door de monteurs de verwachtingen van de opdrachtgever te laten overtreffen (zie bijlage VII, HMS.3.1.).

Deskresearch en fieldresearch

Kwaliteit, gastvrijheid en beleving zijn essentieel van belang geworden in het marktsegment Hospitality om meerwaarde voor de klant te realiseren (zie subparagraaf 4.2.4.). Door een persoonlijke benadering zou de bereidheid om meer te betalen bij de klant versterken en kan in alle fasen van de customer journey worden toegepast. Verder werkt Technisch beheervestiging Rotterdam met vaste klantenteams (zie paragraaf 4.1.). Elk klantenteam heeft een specialisme en bestaat uit een contractbeheerder met zijn eigen werkvoorbereider, servicecoördinator en buitenmontageteam.

Analyse

Kwaliteit, gastvrijheid en beleving spelen een belangrijke rol in het gastvrijheidsbeleid in het marktsegment Hospitality. Dit geldt voor zowel het personeel als de gebouwen. Voor de dienstverlening van Unica is het bieden van kwaliteit belangrijk om in te kunnen spelen op de gastbeleving in het marktsegment Hospitality.

5.4. Dienstverlening Unica

In deze paragraaf wordt de deelvraag naar de behoefte aan Unica's dienstverlening in het marktsegment Hospitality behandeld. Om deze behoefte te bepalen is tijdens het interview gevraagd naar de dienstverlening van de huidige technisch dienstverleners bij de bedrijven in het marktsegment Hospitality. Tijdens de interviews zijn ook huidige opdrachtgevers van Unica ondervraagd. Over het algemeen zijn de opdrachtgevers 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 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, advisering en dezelfde monteurs zijn wenselijk. Vervolgend hierop is tijdens de interviews gevraagd wat Unica moet doen om een onmisbare partij te worden in het marktsegment Hospitality. Over het algemeen moet Unica zich als een partner opstellen en adviserend optreden naar de bedrijven door op tactisch niveau mee te denken.

Verder is tijdens de interviews ook gevraagd naar het inkoopbeleid bij de bedrijven in het marktsegment Hospitality. Over het algemeen speelt geld een belangrijke rol. 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.

Uit de interviews met de concurrenten besluit ENGIE Services tijdens een aanbesteding welke toegevoegde waarde hij gaat leveren (zie bijlage VII, POS.1.2.). Breijer focust zoveel mogelijk op integraliteit (zie bijlage VII, POS.1.1.) en Kuijpers op duurzaamheid, lange termijn partners en totaalinstallateur (zie bijlage VII, POS.1.3.).

Deskresearch

De installatiebranche produceert en installeert veel investeringsgoederen en is daardoor conjunctuurgevoelig. Unica verwacht zelf dat de opwaartse druk op prijs-/kwaliteitverhouding groot zal blijven (zie subparagraaf 4.2.1.). Wanneer een (potentiële) klant van Unica een nieuwe installatie of dienst wenst, kan hij veel technisch leveranciers benaderen voor het leveren van de installaties binnen zijn organisatie. Verder zal de druk op prijs-/kwaliteitverhouding groot blijven. Door de druk op prijs-/kwaliteitverhouding bij de afnemers moet Unica zijn prijs-/kwaliteitverhouding goed op orde hebben en aantonen dat deze verhouding beter is dan die van de concurrent (zie subparagraaf 4.2.4.). Verder is in paragraaf 5.3. geconcludeerd dat Unica het beste vanuit de gastbeleving kan werken in het marktsegment Hospitality.

Analyse

Langdurige partnerships, kennis, advisering en ontzorging op het gebied van technische dienstverlening is belangrijk in het marktsegment Hospitality. Verder zal de druk op prijs-/kwaliteitverhouding groot blijven en dezelfde monteurs zijn wenselijk. Als Unica zich opstelt als partner in het marktsegment Hospitality en adviserend optreedt door meer op tactisch niveau mee te denken, kan het bedrijf zijn prijs-/kwaliteitverhouding verbeteren.

Samengevat:

Unica heeft een sterke positie in de branches 'Openbaar bestuur en overheidsdiensten', 'Energievoorziening' en 'Waterbedrijven en afvalbeheer' als het over marktaandeel gaat, maar genereert de meeste omzet in de branches 'Bouwnijverheid', 'Gezondheids- en welzijnszorg' en 'Informatie en communicatie'.

De trend duurzaamheid is aanwezig in het marktsegment Hospitality. Voor Unica ligt hier een taak met betrekking tot het upgraden, verduurzamen en transformeren van gebouwen door de stengere eisen op het gebied van energieprestaties van gebouwen en het klimaatakkoord van Parijs in december 2015. Verder spelen kwaliteit, gastvrijheid en beleving een belangrijke rol in het gastvrijheidsbeleid in het marktsegment Hospitality. Voor de dienstverlening van Unica is het bieden van kwaliteit belangrijk om in te kunnen spelen op de gastbeleving in het marktsegment Hospitality.

Voor de dienstverlening van Unica zijn langdurige partnerships, kennis, advisering en ontzorging op het gebied van technische dienstverlening belangrijk in het marktsegment Hospitality. De druk op prijs-/kwaliteitverhouding bij de afnemers zal groot blijven en dezelfde monteurs zijn wenselijk. Als Unica zich opstelt als partner en adviserend optreedt door op tactisch niveau mee te denken, kan het bedrijf zijn prijs-/kwaliteitverhouding verbeteren in het marktsegment Hospitality.

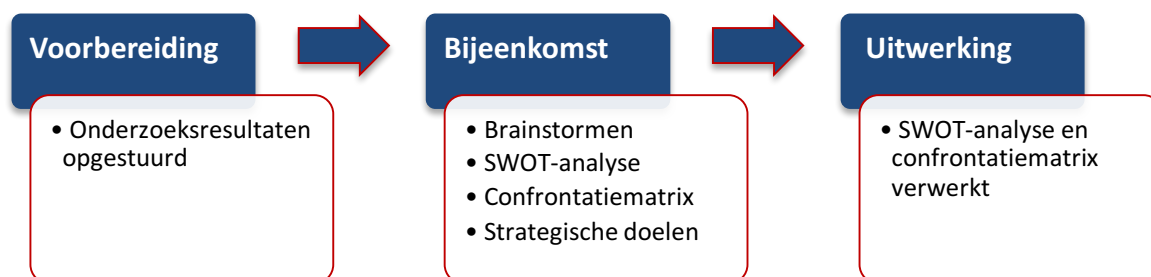
6. Positionering

In dit hoofdstuk wordt de positionering voor de dienstverlening van Unica in het marktsegment Hospitality beschreven. In de onderstaande paragrafen wordt de sterkte-zwakteanalyse behandeld met de positioneringstrategie voor de dienstverlening van Unica en hoe Unica in kan spelen op de rol van gastvrijheid in het marktsegment Hospitality.

6.1. Sterkte-zwakteanalyse

De uitkomsten uit de interne en externe analyse (hoofdstuk 4) van Unica Installatietechniek B.V. en de interviews (hoofdstuk 5) uit het marktsegment Hospitality zijn inzichtelijk gemaakt met een SWOT-analyse en confrontatiematrix. Op basis hiervan worden strategische doelen geformuleerd voor de dienstverlening van Unica in het marktsegment Hospitality. De SWOT-analyse is op donderdag 19 mei 2016 uitgevoerd in een bijeenkomst met de werkgroep.

Voor de bijeenkomst heeft de werkgroep de onderzoeksresultaten doorgenomen en sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen geformuleerd. Tijdens de bijeenkomst is eerst een brainstormsessie gehouden om de inhoud van de onderzoeksresultaten te bespreken en ter discussie te stellen. Vervolgens is een SWOT-analyse gemaakt met de onderzoeksresultaten en de punten uit de brainstormsessie. Vanuit de SWOT-analyse zijn de vijf belangrijkste sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen geselecteerd en vervolgens in de confrontatiematrix meegenomen. In de confrontatiematrix zijn alle factoren met elkaar in verband gebracht, op basis waarvan vervolgens strategische doelen zijn bepaald voor de positionering van de dienstverlening van Unica in het marktsegment Hospitality. In figuur 6.1. is het werkproces schematisch weergegeven.



Figuur 6.1. Werkproces Sterkte-zwakteanalyse

Werkproces voor het opstellen van de SWOT-analyse en confrontatiematrix.

De SWOT-analyse wordt in tabel 6.2. weergegeven. In tabel 4., bijlage I, zijn alle factoren vermeld die tijdens de bijeenkomst zijn besproken. Vervolgens wordt de confrontatiematrix in tabel 5., bijlage I, weergegeven.

Interne analyse	
Sterkten	Zwakten
1. Regionale vestigingen (dichtbij de klant); 2. Multidisciplinair (van energie-inkoop tot onderhoud); 3. Technisch goede kennis (inhoudelijk); 4. Geen eigen winkelniering (keuze uit leveranciers); 5. Referenties en ervaring bewezen (verklaring goede uitvoering, meer op projectenniveau).	1. Niet één bedrijf (verdeeld in verschillende werkmaatschappijen); 2. Niet één hiërarchische organisatie van Technisch beheer (alleen Rotterdam werkt met klantenteams); 3. Beperkte inzicht in het marktsegment Hospitality (door vraaggestuurde offertes); 4. Weinig commerciële adviesvaardigheden (bij het adviseren van de klant bij een aanvraag); 5. Zwak in het uitvoeren van plannen (beleidsstukken, marketingplannen, enz.).

Externe analyse	
Kansen	Bedreigingen
1. Gesprekspartner voor het management (wat is de vraag achter de vraag); 2. Opschuiven van het operationeel denken naar tactisch met de klant; 3. De markt wordt steeds veeleisender (betrouwbaarheid infrastructuur en meer behoefte aan gespecialiseerde kennis); 4. Onderscheidend ten opzichte van lokale installateurs door professionele oplossingen/denkwijze; 5. Proactieve houding (overtref de verwachtingen) van Unica wordt gewaardeerd.	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 (laag budget zorgt voor minder keuze in soorten installaties); 4. Hoge mate van commitment (betrokkenheid lokale partijen bij hotels); 5. De rol van adviesbureaus/FM-bedrijven bij het inkopen van installaties.

Tabel 6.2. SWOT-analyse

SWOT-analyse voor Unica in het marktsegment Hospitality.

Op basis van de confrontatiematrix zijn tijdens de bijeenkomst de volgende drie strategische doelen geformuleerd:

1. Unica moet met zijn inhoudelijk technische kennis een gesprekspartner worden voor het management van het marktsegment Hospitality door op tactisch niveau mee te denken over de meerwaarde van de technische installaties;
2. De commercieel medewerkers en contractbeheerders moeten proactief optreden in het marktsegment Hospitality;
3. Unica moet met zijn inhoudelijk technische kennis en domeinkennis deskundig optreden in het marktsegment Hospitality om de kwaliteit van de dienstverlening zichtbaar te maken en zich te onderscheiden.

6.2. Positioneren

Bij positioneren moet de dienstverlener de markt en positionering goed laten aansluiten bij de doelgroep (zie paragraaf 3.1.). Hiermee kan Unica zich onderscheiden ten opzichte van de concurrent. Voortbouwend op het Vijfkrachtenmodel heeft Porter in de jaren tachtig drie generieke concurrentiestrategieën ontwikkeld: kostenleiderschap, differentiatie en focus (Vries jr., Helsdingen, & Borchert, 2011). Deze strategieën geeft een duidelijke positionering voor de dienstverlening van Unica in het marktsegment Hospitality.

Vanuit de confrontatiematrix, tabel 5. bijlage I, zijn drie strategische doelen geformuleerd. De strategische doelen moeten ervoor zorgen dat Unica een unieke positie in het marktsegment Hospitality kan innemen. Om deze doelen te realiseren is de 'differentiatiefocusstrategie' van de generieke concurrentiestrategieën van Porter de meest geschikte. Bij een differentiatiestrategie streeft een dienstverlener naar het verkrijgen van een unieke positie door verschillende producten en diensten aan te bieden aan verschillende markten (Vries jr., Helsdingen, & Borchert, 2011). Door de focusstrategie toe te voegen, wordt de dienstverlening van Unica speciaal ingericht om een onderscheidende positie te creëren in het marktsegment Hospitality en het marktsegment beter te bedienen.

Strategievorming

Aan de hand van de strategische doelen en positionering, is op 26 mei 2016 een vergadering gehouden met de heer K.A.G. Moser, CFO, en de werkgroep. Voor de vergadering heeft de heer Moser de onderzoeksresultaten, de strategische doelen en de positionering doorgenomen. Tijdens de bijeenkomst zijn deze drie onderdelen besproken en ter discussie gesteld.

Unica is een landelijk werkende allround technisch dienstverlener (zie hoofdstuk één). Unica wil als technisch professionals de maatschappij en zijn opdrachtgevers ontzorgen met duurzame, technologische oplossingen en streeft ernaar de beste allround technisch dienstverlener te zijn.

Verder werkt Unica vanuit de drie kernwaarden:

1. We gaan voor onze klanten (klantgericht);
2. We gaan voor resultaat (resultaatgericht);
3. We doen het samen (samenwerken).

Met deze drie kernwaarden wil Unica een betrokken partner voor zijn klanten zijn. De klant staat centraal en Unica levert de beste service, richt zich op concrete doelstellingen en werkt in teams met ieder zijn eigen unieke waardevolle inbreng. Op basis van de strategische doelen uit de confrontatiematrix en strategie van Unica, is tijdens de vergadering op 26 mei 2016 de volgende strategie voor het marktsegment Hospitality geformuleerd:

‘Unica moet met zijn technische dienstverlening streven naar geen afbreukrisico op de gastbeleving in het marktsegment Hospitality.’

6.3. Gastvrijheid

Unica wenst met zijn dienstverlening een unieke positie in het marktsegment te bekleden, maar ook in te spelen op de rol van gastvrijheid. In de interviews met het marktsegment Hospitality (zie paragraaf 5.3.) kwam naar voren dat gastbeleving een belangrijk aspect is van het gastvrijheidsbeleid en Unica het beste vanuit de gastbeleving kan werken in het marktsegment Hospitality.

De gastbeleving van een dienst is uit te drukken in een simpele formule, namelijk: beleving = prestatie van de organisatie - verwachtingen van de gast (Hokkeling & La Mar, 2012). De organisatie moet hiermee een hogere prestatie neerzetten dan de gast verwacht. De verwachting van de gast wordt gecreëerd vanuit het doel van het bezoek en de behoefte. De organisatie kan een positieve beleving creëren door in te spelen op de vier prestatie-elementen: Product, Proces, Omgeving en Gedrag van de medewerkers.

Unica is een landelijk werkende allround technisch dienstverlener en wil toonaangevend de beste zijn in zijn branche (zie hoofdstuk één). Als technisch dienstverlener komt Unica niet rechtstreeks in contact met de gasten van het marktsegment Hospitality. Wanneer Unica wil inspelen op de rol van gastvrijheid in het marktsegment Hospitality moet Unica zijn dienstverlening inrichten op de prestatie-elementen van gastvrijheid om de gastbeleving positief te beïnvloeden. In hoofdstuk acht worden aanbevelingen beschreven over hoe Unica de vier prestatie-elementen kan inzetten.

Samengevat:

Vanuit de uitkomsten uit de interne en externe analyse van Unica en de interviews uit het marktsegment Hospitality is een SWOT-analyse en confrontatiematrix gemaakt in samenwerking met de werkgroep. Op basis hiervan zijn strategische doelen geformuleerd en de ‘differentiatiefocusstrategie’ bepaald als de beste concurrentiestrategie. Aan de hand van de strategische doelen en positionering is een strategie geformuleerd met de heer K.A.G. Moser, CFO, en de werkgroep. Als strategie moet Unica met zijn technische dienstverlening streven naar geen afbreukrisico op de gastbeleving in het marktsegment Hospitality. Om het afbreukrisico op de gastbeleving te beïnvloeden moet Unica zijn dienstverlening inrichten op de vier prestatie-elementen van gastvrijheid.

7. Conclusie en discussie

Het onderzoek heeft inzichten opgeleverd voor de dienstverlening van Unica om in het marktsegment Hospitality een unieke positie te bekleden. Ook is een passende strategie opgesteld om het marktaandeel van Unica te vergroten. Vanuit de onderzoeksvraag moet onderzocht worden op welke wijze Unica zijn dienstverlening kan positioneren in het marktsegment Hospitality door in te spelen op de rol van gastvrijheid.

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag is gebruik gemaakt van deskresearch, interviews met bedrijven in het marktsegment Hospitality en concurrenten en een groepsgesprek. Met behulp van de onderzoeksresultaten uit deze onderzoeksmethoden worden antwoorden op de onderzoeksvraag geformuleerd. Uit de interviews kwam naar voren dat de gastbeleving de belangrijkste ontwikkeling is in het marktsegment Hospitality en dat dit van belang is in het gastvrijheidsbeleid. Voor de dienstverlening van Unica vindt het marktsegment Hospitality belangrijk dat Unica vanuit de gastbeleving werken door de opdrachtgever/gast een stap voor te zijn door het probleem zelf te ondervangen. Verder zijn dezelfde monteurs wenselijk en moet Unica zich als partner opstellen en adviserend optreden door op tactisch niveau mee te denken met het management van het marktsegment.

Met de onderzoeksresultaten is een SWOT-analyse en confrontatiematrix opgesteld in samenwerking met de werkgroep. Uit de confrontatiematrix zijn drie strategische doelen geformuleerd waarmee Unica een unieke positie in het marktsegment Hospitality kan bekleden. Met deze strategische doelen als basis moet Unica zijn dienstverlening inrichten op de prestatie-elementen van gastvrijheid om de gastbeleving positief te beïnvloeden. Hiervoor is de 'differentiatiefocusstrategie' de beste concurrentiestrategie. Verder is aan de hand van de strategische doelen en positionering een strategie geformuleerd met de heer K.A.G. Moser, CFO, en de werkgroep. Voor het marktsegment Hospitality moet Unica met zijn technische dienstverlening streven naar geen afbreukrisico op de gastbeleving. Om het afbreukrisico op de gastbeleving positief te beïnvloeden moet Unica zijn dienstverlening inrichten op de vier prestatie-elementen van gastvrijheid.

7.1. Discussie

In de discussie wordt het onderzoek geëvalueerd op de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid.

Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid te kunnen toetsen, moet het onderzoek herhaalbaar zijn (Verhoeven, 2011). Een kwalitatieve onderzoeksopzet is een moeilijk te herhalen. In dit onderzoek staat de beleving van de respondenten uit de interviews centraal. Wanneer de respondent op een ander moment wordt geïnterviewd kunnen andere personen bij het proces betrokken zijn en staat zijn beleving centraal.

Om de betrouwbaarheid van de onderzoeksopzet te verhogen is tijdens het onderzoek gebruik gemaakt van triangulatie. Hiermee is data verzameld aan de hand van deskresearch en interviews en groepsgesprekken gehouden. Voor de interviews zijn topics opgesteld die vooraf door de werkgroep zijn beoordeeld (peer-feedback) en een proefinterview met Ahoy Rotterdam. Tijdens het interview is gebruik gemaakt van audio-opnames in stilte-ruimtes, waardoor er geen afleiding is door de omgeving. Verder is bij ieder interview een groepslid uit de werkgroep aanwezig geweest om de geldigheid en objectiviteit van de onderzoeksresultaten uit de interviews te bevorderen. Voor de data-analyse zijn de interviews en door de geïnterviewde gecontroleerd op volledigheid. Aan het einde van het onderzoek zijn de verzamelde gegevens uit de deskresearch en interviews geanalyseerd en aan elkaar gerelateerd tijdens een groepsgesprek met de werkgroep.

Validiteit

Interne validiteit: Tijdens het onderzoek zijn ideeën naar voren gekomen voor de dienstverlening van Unica in het marktsegment Hospitality. De onderzoeksmethoden bestond uit deskresearch, interviews en een groepsgesprek. Tijdens het derde interview is een interviewtopic toegevoegd aan de topiclijst en ook toepast op de volgende interviews. Na alle interviews heeft ieder geïnterviewde zijn eigen interviewverslag ter beoordeling toegestuurd gekregen en is gevraagd naar eventuele aanvullingen en opmerkingen. Verder is aan de eerste twee geïnterviewden gevraagd antwoord te geven op de extra topic. Die antwoorden zijn daarna verwerkt in de interviewverslagen.

Externe validiteit: Uit de onderzoeksresultaten van de interviews zijn enkele inhoudelijk generaliseerbare conclusies te trekken. Over het algemeen hebben bedrijven in het marktsegment Hospitality dezelfde behoefte aan technische dienstverlening. Als er per bedrijfstak wordt gekeken is de positie van gastbeleving in het gastvrijheidsbeleid hetzelfde. De onderzoeksresultaten die niet inhoudelijk generaliseerbaar kan worden is de huidige technische dienstverlening (concurrenten) in het marktsegment Hospitality. Verder is kwalitatief onderzoek vooral verkennend en inventariserend van aard en worden de onderzoeksresultaten hiervan gezien als indicaties in plaats van bewezen zekerheden (Kooiker, Broekhoff, & Stumpel, 2007).

Begripsvaliditeit: Op basis van de onderzoeksvraag zijn de begrippen: 'gastvrijheid', 'marktsegment Hospitality' en 'positioneren' geoperationaliseerd om tot meetbare termen te komen voor de deskresearch, interviews en groepsgesprekken. Tijdens de interviews en groepsgesprekken is gebruik gemaakt van de LSD-gesprekstechniek (Verhoeven, 2011). Hier heeft de onderzoeker gedurende het interview regelmatig de informatie samengevat en indien nodig doorgevraagd tot de juiste informatie op de topic werd gegeven.

Bruikbaarheid

Om de bruikbaarheid van het onderzoek zo hoog mogelijk te maken is de werkgroep nauw betrokken. De werkgroep heeft ondersteunend opgetreden tijdens werkoverleggen en strategievormingen. Verder is de heer K.A.G. Moser, CFO, sponsor van het onderzoek vanuit de directie n betrokken bij de strategievorming. Deze nauwe samenwerking levert een positief effect op de bruikbaarheid, maar ook op de betrouwbaarheid van de resultaten (Verhoeven, 2011). Verder is uit de externe validiteit is naar voren gekomen dat enkele inhoudelijke generaliseerbare conclusies te trekken zijn. Hierdoor geeft het onderzoek een richting over hoe Unica zijn dienstverlening kan positioneren in het marktsegment Hospitality en hebben de onderzoeksresultaten een instrumentele bruikbaarheid (Verhoeven, 2011).

8. Aanbevelingen

Op basis van de onderzoeksresultaten uit dit onderzoeksrapport zijn aanbevelingen opgesteld over hoe Unica zijn dienstverlening kan positioneren in het marktsegment Hospitality door in te spelen op de rol van gastvrijheid. De aanbevelingen zijn opgesteld op basis van de geformuleerde strategische doelen, strategievorming en prestatie-elementen van gastvrijheid.

Aanbeveling 1: Vaste klantenteams Technisch beheer

Uit de interne analyse is gebleken dat alleen Technisch beheer Rotterdam met vaste klantenteams werkt. Het inrichten van klantenteams bij Technisch beheer draagt niet alleen bij aan de kwaliteit en kennis van de monteurs, maar ook van de werkvoorbereiders, servicecoördinatoren en contractbeheerders. In paragraaf 4.1. is beschreven dat Technisch beheer alle zorg uit handen nemen bij de opdrachtgever voor het gebouw en zijn installaties. Door het inrichten van vaste klantenteams op het niveau van marktsegmenten ontstaan specialismen onder de contractbeheerders en buitenmontageteams, maar ook creëren de monteurs 'feeling' bij het gebouw en kennen zij de status van de installaties. Dit speelt in op het prestatie-element 'Proces' doordat Technisch beheer de opdrachtgever ontzorgt en toegevoegde waarde biedt.

Aanbeveling 2: Van operationeel naar tactisch denken

Uit de externe analyse is gebleken dat kennis een belangrijke factor is bij grote installatiebedrijven. Installateurs kunnen zich als systemintegrator (totaalaanbieder) in de markt zetten en zijn dan inzetbaar in het hele proces van advies en ontwerp tot beheer en langdurig onderhoud. Uit de interviews met het marktsegment Hospitality blijkt dat de bedrijven willen dat Unica zich opstelt als partner en adviserend optreedt door op tactisch niveau mee te denken. Hiermee kunnen zij inspelen op het prestatie-element 'Product' door te achterhalen waarom de opdrachtgever een bepaalde technische installatie wenst, maar ook op het prestatie-element 'Omgeving', door de wijze waarop een installatie wordt geleverd of geplaatst in het gebouw.

Aanbeveling 3: Inspelen op de gastbeleving

Uit de externe analyse is gebleken dat kwaliteit, gastvrijheid en beleving essentieel zijn geworden in het marktsegment Hospitality om een meerprijs te kunnen realiseren. Verder is uit de interviews gebleken dat het voor het marktsegment Hospitality belangrijk is dat de dienstverlening van Unica vanuit de gastbeleving werkt door de opdrachtgever/gast een stap voor te zijn door het probleem zelf te ondervangen. Verder bestaat binnen het marktsegment Hospitality een voorkeur voor dezelfde monteurs die feeling hebben met het gebouw en de status van de installaties kennen. Unica kan inspelen op het prestatie-element 'Product' door zijn dienstverlening zo in te richten dat er vanuit de gastbeleving wordt gewerkt en dezelfde monteurs bij de opdrachtgever aan te stellen.

Aanbeveling 4: Vervolgonderzoek, kernteam

Om de bovenstaande drie aanbevelingen te implementeren bij Unica, wordt geadviseerd om het onderzoek voor een half jaar te vervolgen. Tijdens het vervolgonderzoek zorgt de werkgroep voor de implementatie waar een vast klantenteam Technisch beheer wordt opgesteld voor het marktsegment Hospitality. Het klantenteam vormt de kernteam vanuit Technisch beheer en wordt als pilot gebruikt. Verder vormt de werkgroep ook een pilot als verkoopteam om het marktaandeel van het marktsegment Hospitality bij het projectenbedrijf en Technisch beheer van Unica te vergroten. In paragraaf 8.1. wordt het veranderproces beschreven over hoe de werkgroep de aanbevelingen het beste kan implementeren.

Aangezien Nick Visser (afstudeerder Facility Management) het marktsegment Hospitality volledig heeft onderzocht, wordt geadviseerd dat hij onderdeel wordt van de werkgroep. In paragraaf 8.2. wordt de financiële berekening voor Nick weergegeven.

8.1. Veranderproces

Om de aanbevelingen te implementeren wordt een veranderproces opgesteld. het opstellen van het veranderproces wordt eerst de bekendheid van het begin- en eindpunt bepaalt, gevolgd door de aanpak en werkwijze.

Bekendheid van begin- en eindpunt

Om de bekendheid van het beginpunt te bepalen moet Unica weten waarom het nu niet bevalt en kunnen bewijzen en vinden dat het nu niet goed gaat (Kor, Weggeman, & Wijnen, z.d.). Iedere vestiging/bedrijf van Unica heeft zijn eigen commercieel beleid. De directie van Unica heeft ondervonden dat deze structuur ervoor zorgt dat sommige marktsegmenten niet volledig worden bediend. De directie wil daarom de commerciële structuur anders inrichten. Voor het marktsegment Hospitality verwacht Unica de meeste meerwaarde te kunnen bieden door een gastvrije dienstverlening aan te bieden om zo een unieke positie en omzetgroei te realiseren. Tijdens dit onderzoek wilde Unica laten onderzoeken waar in zijn huidige commerciële structuur zijn krachten, zwakten en belemmeringen liggen in het marktsegment Hospitality en de belangrijkste relevante ontwikkelingen. Hiermee kan vastgesteld worden dat het beginpunt onbekend is, omdat Unica niet weet hoe hij een unieke positie kan realiseren in het marktsegment Hospitality en waar zijn krachten, zwakten en belemmeringen liggen in zijn huidige commerciële structuur.

Om de bekendheid van het eindpunt te bepalen moet Unica weten waar ze naartoe willen met zijn organisatie en erin geloven. Uit de onderzoeksresultaten kwam onder andere naar voren dat het marktsegment Hospitality behoefte heeft aan een technische dienstverlener die werkt vanuit de gastbeleving. Verder is in samenwerking met de werkgroep en de heer K.A.G. Moser, CFO, een strategie voor het marktsegment geformuleerd. Het eindpunt is hierdoor bekend.

Aanpak en werkwijze

Bij deze verandering wordt gevraagd naar de gidsende capaciteiten van de werkgroep. De werkgroep moet hier gebruik maken van zijn motiverende capaciteiten en uit ervaring spreken (Kor, Weggeman, & Wijnen, z.d.). Aangezien de werkgroep weet waar de organisatie naartoe moet, wordt van hem vooral motiverende capaciteiten en uit ervaring sprekende vaardigheden verwacht.

Doordat de directie van Unica de huidige commerciële structuur anders wil inrichten, is de veranderingsbereidheid bij hen groter dan gewoonlijk (Kor, Weggeman, & Wijnen, z.d.). Tijdens de verandering kan de gids gebruik maken van de projectaanpak. Bij deze aanpak moet de werkgroep het te realiseren doel vertalen naar eenduidige te bereiken resultaten. Voor het veranderproces moet de pilots inspelen op de drie aanbevelingen en het marktaandeel van Unica in het marktsegment Hospitality vergroten. Aan het einde van de pilots, worden de prestaties geëvalueerd met de directie van Unica. Wanneer de pilots succesvol inspelen op de aanbevelingen, worden de aanbevelingen verder toegepast binnen heel Unica. In subparagraaf 8.1.1. wordt het implementatietraject weergegeven voor het veranderproces.

8.1.1. Implementatietraject

Het veranderproces beslaat een half jaar en start in juli 2016. Het doel is dat de werkgroep in januari 2017 de pilots gaat evalueren. Voor het veranderproces is het essentieel van belang om draagvlak te creëren bij de directie van Unica Groep B.V. De directie van Unica heeft het initiatief genomen om de huidige commerciële structuur anders in te richten. Wanneer er geen draagvlak is vanuit de directie, is het risico groot dat de aanbevelingen uit dit onderzoeksrapport niet wordt toegepast. In tabel 8.1. wordt het veranderproces inzichtelijk weergegeven door middel van een implementatietraject. Hierin is Nick Visser (afstudeerder Facility Management) onderdeel van de werkgroep. Verder is het een optie om een stagiair te vragen om de pilots te meten, monitoren en evalueren. Dit kan gedaan worden aan de hand van een effectmeting (Verhoeven, 2011).

Aanbeveling:	Actie:	Verantwoordelijk:	Tijd:
Draagvlak creëren	Draagvlak creëren bij de directie Unica Groep B.V.	➤ Werkgroep	Juli 2016
Pilot vaste klantenteam Technisch beheer	Draagvlak creëren bij manager contracten Technisch Beheer	➤ Werkgroep	Juli 2016
	Samenstellen en inrichten vaste klantenteam Technisch Beheer (pilot)	➤ Werkgroep ➤ (Stagiair optie)	Juli 2016
	Prestaties pilot monitoren (effectmeting)	➤ Werkgroep ➤ (Stagiair optie)	Juli 2016 - december 2016
Pilot werkgroep (verkoopteam)	Aanbeveling vertalen in een marketingplan	➤ Werkgroep	Juli 2016
	Aanbeveling uitvoeren tijdens commerciële activiteiten	➤ Werkgroep	Juli 2016 - december 2016
	Prestaties pilot monitoren (effectmeting)	➤ Werkgroep ➤ (Stagiair optie)	Juli 2016 - december 2016
Evalueren	Pilots evalueren met de directie Unica Groep B.V.	➤ Werkgroep ➤ (Stagiair optie)	Januari 2017
	Aanbevelingen vertalen naar geheel Unica	➤ Werkgroep ➤ (Stagiair optie)	Vanaf januari 2017

Tabel 8.1. Implementatietraject
Implementatietraject voor de pilots in het veranderproces.

8.2. Consequenties aanbevelingen

De aanbevelingen en veranderproces kunnen personele, organisatorische, financiële en juridische consequenties hebben. Hieronder worden deze consequenties beschreven:

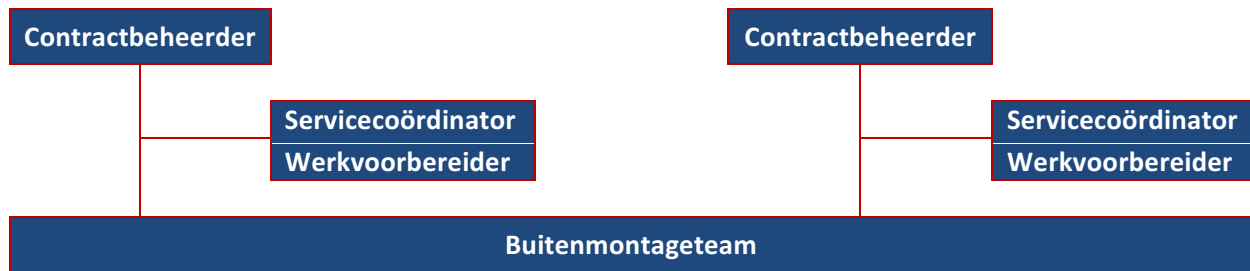
Personele consequenties

Het inrichten van vaste klantenteams zorgt voor verschuivingen binnen bestaande buitenmontageteams. Het inrichten van de klantenteams kan ervoor zorgen dat specialismen van de monteurs beter worden benut, maar er kan ook bijscholing nodig zijn.

Een nadeel kan zijn dat monteurs minder diversiteit in hun werkzaamheden ervaren. In vaste klantenteams werken zij voor een bepaald marktsegment. Een oplossing kan zijn de monteurs na een bepaalde periode om te scholen tot een ander specialisme. Op organisatorische vlak kunnen problemen ontstaan tijdens (langdurig) verlof of uitdiensttreding van monteurs. Wanneer de overige monteurs in het klantenteam de desbetreffende specialisme niet bezit, kan dit problemen opleveren bij de klant. De leidinggevende moet erop waken dat voldoende monteurs gespecialiseerd zijn bij verlof of uitdiensttreding van een monteur.

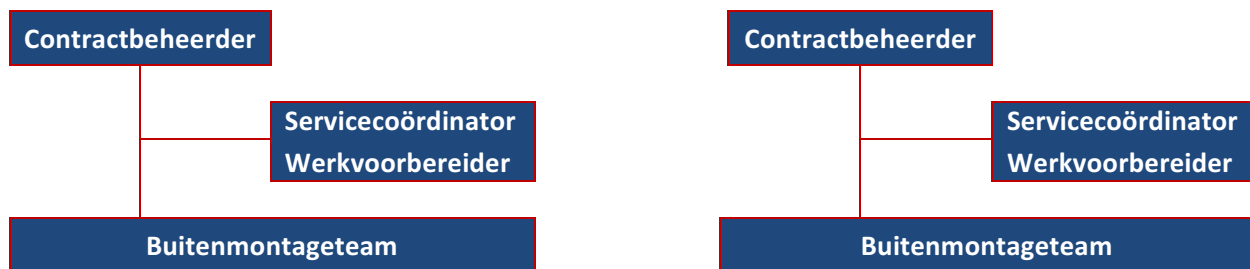
Organisatorische consequenties

Bij de personele consequenties is beschreven dat het inrichten van vaste klantenteams zorgt voor verschuivingen binnen bestaande buitenmontageteams. Bij Technisch beheervestiging Rotterdam wordt gewerkt met klantenteams. Elk klantenteam bestaat uit een contractbeheerder met zijn eigen werkvoorbereider, servicecoördinator en buitenmontageteam. Tijdens het gesprek met Dew Tetar, contractbeheerder Rotterdam, op 25 april 2016 zijn de verschillen in organogram schematisch besproken. In figuur 8.2. wordt de organogram zonder vaste klantenteams weergegeven en in figuur 8.3. met vaste klantenteams.



Figuur 8.2. Organogram Technisch beheer

Organogram van Technische beheer zonder klantenteams.



Figuur 8.3. Organogram Technisch beheer

Organogram van Technische beheer met klantenteams.

Verder is binnen Unica de gediversifieerde organisatiemodel van Mintzberg van toepassing met een rollencultuur volgens de cultuurtypering van Handy (zie hoofdstuk één). Wanneer vaste klantenteams worden ingericht ontstaan specialismen onder de contractbeheerders en buitenmontageteams en zorgt voor verschuivingen binnen bestaande buitenmontageteams. Als vanuit hier wordt gekeken naar de organisatiemodellen van Mintzberg en cultuurtyperingen van Handy vindt er geen verandering plaats, omdat de bedrijven binnen Unica zelfstandige ondernemingen blijven en de werkprocessen van Unica de werkzaamheden blijven reguleren.

Financiële consequenties

Bij de personele consequenties is naar voren gekomen dat bijscholing eventueel nodig is om specialismen te creëren bij vaste klantenteams. Dit zorgt voor kosten op het gebied van scholing.

Verder is geadviseerd om voor het vervolgonderzoek Nick Visser (afstudeerder Facility Management) onderdeel van de werkgroep te maken. Tijdens een overleg met Erik van Dilst, salesmanager projectenbedrijf West, en Fred Borghouts, HR Manager, op 26 mei 2016 is afgesproken dat voor de financiële berekening met 60 euro bruto per uur gerekend mag worden op basis van 40 uurige werkweek. Als dit voor een half jaar wordt berekend zijn de personeelskosten voor Nick ($\text{€ } 60 \text{ per uur} \times 40 \text{ uurige werkweek} \times 26 \text{ weken} =$) € 62.400,- bruto voor het gehele vervolgonderzoek.

Door Nick in loondienst te nemen, neemt de risico's en kosten voor Unica toe. Een risico is wanneer uit de pilots blijkt dat het marktaandeel van het marktsegment Hospitality niet is toegenomen, de personeelskosten voor Nick niet zijn terugverdiend. Verder kan ook blijken dat de aanbevelingen geen unieke positie oplevert voor Unica in het marktsegment.

Juridische consequenties

Juridische consequenties zijn bij deze aanbevelingen niet van toepassing. Zoals te zien bij de organisatorische consequenties zorgt het inrichten van vaste klantenteams voor verschuivingen in de buitenmontageteams. Verder worden de huidige contracten onderverdeeld bij de juiste contractbeheerder. Wanneer er echter functieveranderingen worden doorgevoerd, moeten de monteurs of contractbeheerder een nieuwe arbeidsovereenkomst krijgen en vormt dit wel een juridische consequentie.

Nawoord

In de vorige hoofdstukken zijn de resultaten van het onderzoek beschreven en is het onderzoek geëvalueerd op de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid. Hieronder wordt de toegevoegde waarde voor het vakgebied en reflectie op het afstudeeronderzoek beschreven.

Toegevoegde waarde voor het vakgebied

Unica wil zijn marktpositie in het marktsegment Hospitality verbeteren en daarin het liefst een unieke positie bekleden. Als afstudeerder aan de opleiding Facility Management heb ik de nadruk tijdens het afstudeeronderzoek gelegd op het gastvrijheidsbeleid in het marktsegment Hospitality en vanuit daar een positionering voor de dienstverlening van Unica bepaald.

De werkgroep is gewend om vanuit de organisatiedoelen van Unica zijn positionering naar de markt te vertalen. Om voor het afstudeeronderzoek een toegevoegde waarde voor het vakgebied te leveren, is van buiten naar binnen gewerkt. Hierin zijn eerst interviews met het marktsegment Hospitality en concurrenten van Unica gehouden (buiten). Vervolgens zijn de uitkomsten van de interviews met de werkgroep geanalyseerd om een positionering voor Unica te bepalen in het marktsegment (binnen). Dit was voor de werkgroep een nieuwe denkwijze. Op basis van deze onderzoeksmethode weet Unica wat het marktsegment Hospitality wil op het gebied van technische dienstverlening en hoe Unica kan inspelen op de rol van gastvrijheid.

Reflectie op het onderzoek

Het onderzoek naar hoe Unica zijn dienstverlening kan positioneren in het marktsegment Hospitality heb ik als zeer interessant en leerzaam ervaren. Het plan dat ik in februari 2016 bedacht in samenwerking met Antoine Brunink, directeur Regel Partners, Erik van Dilst, salesmanager projectenbedrijf West, Ilse de Jong, alumnistudent Facility Management en Tanja Zuijderwijk, hoofddocent Facility Management, is gedurende het afstudeeronderzoek gewijzigd.

Ik vond het lastig om het gastvrijheidsaspect van het afstudeeronderzoek te onderzoeken. In het onderzoeksontwerp van maart 2016 was een observatieonderzoek bedacht en tijdens de interviews uitgevoerd. Op 15 april 2016 is in samenwerking met Agnes van der Haar-Weber, docent Facility Management, het observatieonderzoek aangescherpt. Na een aantal observaties en een gesprek met Ben Knoop, afstudeerdocent, en Erik van Dilst op 20 april 2016, is besloten om het observatieonderzoek te stoppen en te verwerken in de interviews. Door de uitkomsten van de interviews heb ik veel geleerd over gastvrijheid, omdat dit thema weinig is besproken is tijdens mijn studie. Bij een volgend onderzoek naar gastvrijheid weet ik hoe ik het beste het gastvrijheidsaspect kan onderzoeken.

Verder viel het regelen van interviews bij hotels, beurs- en congrescentrums en sportaccommodaties tegen. Bij de theaters kwam ik gemakkelijk binnen en waren de interviews snel ingepland. Hotels beschikken vaak over een medewerker Technische dienst die mij had kunnen helpen, maar zijn functie was niet op tactisch niveau en weinig betrokkenheid over het afstudeeronderzoek. Ik heb geprobeerd om vanuit mijn netwerk en dat van Unica bij hotels, beurs- en congrescentrums en sportaccommodaties binnen te komen, maar dat leverde ook weinig resultaat op. Bij Jaarbeurs Utrecht, Amsterdam Rai, MECC, Amsterdam Arena en Fletcher werd mijn verzoek voor een interview afgewezen vanwege drukte en dat gold ook voor de connecties van Unica bij deze bedrijven en Thialf en Hilton. Ik heb andere bedrijven, zoals Philips Stadion en NH Hotels, benaderd maar ook hier werd ik afgewezen. Tijdens het interview van Vitesse kreeg ik een ingang bij het Gelredome, waardoor een extra interview in de bedrijfstak beurs- en congrescentrum werd gehouden. Het resultaat van de interviews was dat ik weinig interviews bij diverse bedrijfstakken kon houden. Gelukkig hebben de geïnterviewden een goede bijdrage kunnen leveren aan het onderzoek.

Bibliografie

- ABN Amro. (2015). *Personalised services are transforming the leisure industry*. Opgeroepen op Mei 27, 2016, van ABN Amro: <https://insights.abnamro.nl/2015/03/personalised-services-transforming-leisure-industry/>
- ABN Amro. (2016). *Hotels*. Opgeroepen op Mei 27, 2016, van ABN Amro: <https://insights.abnamro.nl/branche/hotels-2/>
- ABN Amro. (2016). *Van mobiele data naar een betere én veiligere gastervaring*. Opgeroepen op Mei 27, 2016, van ABN Amro: <https://insights.abnamro.nl/2016/01/van-mobiele-data-naar-een-betere-en-veiligere-gastervaring/>
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!* (tweede ed.). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2015). *Hernieuwbare energie; verbruik naar energiebron, techniek en toepassing*. Opgeroepen op Mei 11, 2016, van Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=83109NED&D1=1&D2=0-2%2c5%2c11%2c18-19&D3=0&D4=20-24&HDR=T&STB=G1%2cG2%2cG3&VW=T>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2015). *Professionele podiumkunsten; werkgelegenheid, baten en las*. Opgeroepen op Mei 11, 2016, van Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=70810NED&D1=0,13-31&D2=8-11&HDR=G1&STB=T&VW=T>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2016). *Bedrijfsleven; arbeids- en financiële gegevens, per branche, SBI 2008*. Opgeroepen op Mei 11, 2016, van Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=81156NED&D1=4-8,19-40&D2=252&D3=1-5&HDR=G2,G1&STB=T&VW=T>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2016). *Bedrijfsleven; Conjunctuurbeeld per bedrijfstak*. Opgeroepen op April 30, 2016, van Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=81838NED&D1=a&D2=18&D3=14,19,24,29,34,39&VW=T>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2016). *Bedrijven; bedrijfstak*. Opgeroepen op April 11, 2016, van Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=81589NED&D1=0&D2=912-914,1327-1328,1350-1353&D3=35&VW=T>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2016). *Bedrijven; bedrijfstak*. Opgeroepen op April 29, 2016, van Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=81589NED&D1=0&D2=0,2,50,68,470,484,504,548,846,909,935,985,1042,1056,1132,1208,1224,1258,1317,1391,1436,1445&D3=35&HDR=G2,T&STB=G1&VW=T>

- Dommerholt, J., & Hofman, N. (2010). *Hospitality op de werkvloer*. Opgeroepen op Mei 30, 2016, van Hospitality Group:
http://www.hospitalitydesign.nl/assets/files/Artikelen/2010_6%20Hospitality%20op%20de%20werkvloer.pdf
- Dynamic Concepts. (2012). *Trends Rabobank: Beleving belangrijke trend 2013*. Opgeroepen op April 2, 2016, van Dynamic Concepts: <http://www.dynamic-concepts.nl/trends-rabobank-beleving-belangrijke-trend-2013/>
- Hokkeling, J., & La Mar, L. d. (2012). *Mood Maker: het ontwikkelen van gastvrije organisaties*. Amsterdam: Uitgeverij: Boom Nelissen.
- Kooiker, R., Broekhoff, M., & Stumpel, H. (2007). *Marktonderzoek* (zevende ed.). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv.
- Kor, R., Weggeman, M., & Wijnen, G. (z.d.). *Verbeteren en vernieuwen van organisaties*. Alphen aan de Rijn: Samsom.
- Muilwijk, E. (z.d.). *Positioneren*. Opgeroepen op Mei 30, 2016, van Intemarketing:
<http://www.intemarketing.nl/marketing/basics/positioneren>
- Mulders, M. (2010). *101 Managementmodellen* (Tweede ed.). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Rabobank. (2016). *Horeca en Recreatie*. Opgeroepen op Mei 4, 2016, van Rabobank Cijfers & Trends:
https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=sector§or=Horeca_en_Recreatie
- Rabobank. (2016). *Installatiebedrijven*. Opgeroepen op Mei 3, 2016, van Rabobank Cijfers & Trends:
<https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Installatiebedrijven>
- Rijksoverheid. (z.d.). *Duurzame energie*. Opgeroepen op Mei 11, 2016, van Rijksoverheid:
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzame-energie/inhoud/meer-duurzame-energie-in-de-toekomst>
- Rijksoverheid. (z.d.). *Subsidies voor cultuur*. Opgeroepen op Mei 11, 2016, van Rijksoverheid:
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/inhoud/subsidies-voor-cultuur>
- Schop, G. (z.d.). *Stakeholders*. Opgeroepen op April 7, 2016, van modellensite.nl:
<http://www.gertjanschop.com/modellen/stakeholders.html>
- Spil, T. v., & Diepen-Knegjens, C. v. (2014). *De Nederlandse Facility Management Markt 2014*. Naarden: Facility Management Nederland.
- Thuis, P. (2010). *Toegepaste organisatiekunde* (vijfde ed.). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

- Unica. (2014). *Unica*. Opgeroepen op Mei 11, 2016, van Totaal primair bedrijfsproces:
<http://sharepoint/Documenten/Kwaliteitssysteem/3.%20Primair%20Proces/Hoofdprocesschema.pdf>
- Unica. (2015). *Jaarverslag 2014 Unica Groep B.V.* Opgeroepen op Maart 23, 2016, van Unica:
http://sharepoint/Documenten/Algemeen/Overige%20documenten/Jaarberichten%20en%20jaarverslagen/Unica_jaarverslag_2014.pdf
- Unica. (2016). *Jaarverslag 2015 Unica Groep B.V.* Opgeroepen op Mei 3, 2016, van Unica:
<https://www.unica.nl/getmedia/a803f8b0-f5db-4518-aab7-5144a2d248a0/Unica-jaarverslag-2015.pdf?ext=.pdf>
- Unica. (z.d.). *Brochure Unica: Technische beheer*. Opgeroepen op April 24, 2016, van Unica:
<https://www.unica.nl/getmedia/4f181838-e0d0-439f-9f93-8b8e6e835cca/Brochure-Unica-Technisch-Beheer-web.pdf?ext=.pdf>
- Unica. (z.d.). *Historie*. Opgeroepen op maart 14, 2016, van Unica: <http://www.unica.nl/over-unica/organisatie/historie.aspx>
- Unica. (z.d.). *Organisatie*. Opgeroepen op maart 14, 2016, van Unica: <http://www.unica.nl/over-unica/organisatie.aspx>
- Unica. (z.d.). *Visie & missie*. Opgeroepen op maart 14, 2016, van Unica: <http://www.unica.nl/over-unica/organisatie/visie-missie.aspx>
- Verhage, B. (2015). *Inleiding tot de marketing* (vierde ed.). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* (vierde ed.). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Vries jr., V. d., Helsdingen, P. v., & Borchert, T. (2011). *Essentie van Dienstenmarketingmanagement*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.