



FOKKER
AEROSTRUCTURES



2015

**“Onbekend
maakt onbemind”**

Naam student:
Studentnummer:
Bedrijfsbegeleider:
Datum:
Opleiding:

Naomi Heida
0837453
Erik Folkerts
26-03-2015
Facility
Management
Hogeschool
Rotterdam

Titelpagina

“Onbekend maakt onbemind”

Ondertitel: *Het marketingplan voor de afdeling Facilities*
Versie: 2.3.2
Organisatie, opleiding: Hogeschool Rotterdam, Facility Management
Auteur: Naomi Heida, 0837453
Studiejaar: 2014/2015
Stageperiode: Kwartaal 1 en 2
Plaats, datum: Rotterdam, 30 maart
Opdrachtgever: Afdeling Facilities, Fokker Aerostructures
Begeleider bedrijf: Erik Folkerts
Begeleider school: Jan Hoogstad

Managementsamenvatting

In 2013 is er door afstudeerders een facilitair beleidsplan geschreven. Hieruit zijn verschillende verbeterpunten naar voren gekomen. Eén van de genoemde verbeterpunten is de interne profilering van de afdeling Facilities bij Fokker Aerostructures. De medewerker van Fokker Aerostructures is onbekend met de afdeling Facilities, de verantwoordelijkheden van de afdeling Facilities en wat er van de afdeling mag worden verwacht. Uit deze aanleiding is de volgende probleemstelling gekomen.

De probleemstelling bij het adviesrapport is:

Op welke wijze kan de afdeling Facilities zich intern profileren binnen Fokker Aerostructures, gebruikmakend van de meest geschikte marketingstrategie?

Om antwoord te geven op de probleemstelling is er onderzoek verricht. Hiervoor is kwalitatief en kwantitatief onderzoek gebruikt. Er is naar de externe omgeving gekeken door middel van een DESTEP analyse. Er is gekeken naar de afnemers en naar de ontwikkelingen in de FM branche. En er is een interne analyse uitgevoerd door middel van de waardepropositie te analyseren en de huidige situatie van de marketingmix te analyseren.

Nadat de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen in de SWOT analyse zijn gezet en met tegen elkaar zijn geconfronteerd in een confrontatiematrix. Is er gekozen voor de strategie **VERSTERKEN**.

Uit deze strategie zijn een aantal strategische doelstellingen naar voren gekomen die worden meegenomen met de marketingstrategie, namelijk;

- Door middel van doelmatige communicatie zoveel mogelijk transparantie creëren in de facilitaire processen;
- Door middel van de professionele en klantgerichte werkwijze een tevreden klant bereiken maar ook verrassen;
- Door middel van de klantgerichte werkwijze de bereikbaarheid zo optimaal mogelijk maken.

Door deze doelstellingen te behalen worden een aantal aanbevelingen gegeven. De aanbevelingen die ervoor zorgen, dat de afdeling **geprofileerd** gaat worden binnen de organisatie, zijn:

- Het personeel bewuster maken van klantgerichter en professioneler werken;
- Groepsverband stimuleren;
- Het verder ontwikkelen van het communicatiebeleid en het implementeren;
- Vragen over de communicatie stellen in het klanttevredenheidsonderzoek;
- Een verantwoordelijke aanwijzen voor communicatie en marketing;
- One two step model implementeren en dus het minimaliseren van de distributiekkanalen;
- Guest journey;
- Imago onderzoek.

De totale kosten van de aanbevelingen zijn : €26.960. Hiervan is €25.160 terugkerend en wordt geadviseerd om dit elk jaar te doen of in ieder geval één keer in de twee jaar. Hierdoor weet de afdeling wat er speelt in de organisatie en de afnemers.

Het is belangrijk dat de afdeling gezamenlijk als een verrassende innovatieve dienstverlener naar de klanten toe treedt.

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeeronderzoek voor de opleiding Facility Management van Hogeschool Rotterdam. Het doel van het afstudeeronderzoek, is een advies geven over de profilering van de afdeling Facilities van Fokker Aerostructures door middel van een strategisch marketingplan.

Graag wil ik de volgende mensen bedanken die mij gemotiveerd en geholpen hebben tijdens het afstudeerproces. Als eerste wil ik Fokker Aerostructures bedanken voor een leerzame stageplaats. Daarnaast wil ik mijn begeleider Erik Folkerts bedanken voor zijn flexibiliteit, geduld en informatie. Ik wil ook de afdeling Facilities bedanken, Jettie, John, Ron, Bert, Martin, Peter, Paul en Uildriks. Jullie zijn een fijne afdeling waar ik met veel plezier mijn afstudeerstage heb gelopen. Ook locatie Hoogeveen wil ik bedanken voor de prettige samenwerking.

Ik wil ook graag mijn begeleider Jan Hoogstad vanuit school bedanken en mijn mede afstudeerder Wim voor de verfrissende ideeën. Een speciale dank voor Aiken Baaima, mede afstudeerder, wij hebben vele dagen samen gezeten aan onze scripties, vele kopjes cappuccino's gedeeld en adviezen besproken. Mijn dank hiervoor.

Tot slot wil ik mijn geïnterviewden bedanken voor de medewerking.

Papendrecht, maart 2015

Naomi Heida

Inhoudsopgave

1. Organisatie Fokker Aerostructures	8
2. Onderzoeksopzet.....	9
3. Theoretisch kader.....	10
3.1 De omgevingen.....	10
3.2 Waardeproposities	10
3.3 Marketingmix	11
3.4 Vijf krachten model	11
4. MACRO analyse	12
4.1 DESTEP analyse.....	12
4.2 Kansen en bedreigingen MACRO.....	13
5. MESO analyse	14
5.1 Afnemersanalyse	14
5.2 Bedrijfstak analyse	16
5.3 Concurrentie analyse.....	17
5.4 Conclusie MESO.....	18
5.4.1 Algemene conclusie.....	18
5.4.2 Kansen en bedreigingen MESO	18
6. MICRO analyse	19
6.1 Algemeen.....	19
6.2 Waarde proposities	19
6.3 Huidige situatie marketingmix	19
6.3.1 Toepassing marketingmix.....	19
6.3.2 Huidige situatie.....	20
6.4 Conclusies interviews & enquêtes afnemers	21
6.5 Conclusie micro	22
6.5.1 Algemene conclusie.....	22
6.5.2 Sterkten en zwakten.....	22
7. Conclusies onderzoeksresultaten.....	23
7.1 SWOT analyse.....	23
7.2 Confrontatie matrix.....	23
7.3 Conclusie en doelstellingen.....	24

8. Marketingstrategie.....	25
8.1 Strategische opties	25
8.2 Strategie	25
8.3 Implementatieplan.....	28
8.3.1 Personeel.....	28
8.3.2 Promotie.....	29
8.3.3 Proces.....	31
8.3.4 Presentatie	32
9. Aanbevelingen en kosten	33
9.1 Aanbevelingen.....	33
9.2 Kosten.....	33
10. Reflectie.....	34
11. Literatuurlijst.....	35

Inleiding

De scriptie is geschreven voor de afdeling Facilities bij Fokker Aerostructures. In deze scriptie draait het om de juiste marketingstrategie om de afdeling van Fokker Aerostructures duidelijker te profileren binnen de organisatie. Er wordt een advies gegeven door middel van de marketingmix, een handige marketingtool om de marketingstrategie uit te splitsen.

Aanleiding

In 2013 is er door afstudeerders een facilitair beleidsplan geschreven. Hieruit zijn verschillende verbeterpunten naar voren gekomen.

Eén van de genoemde verbeterpunten is de interne profilering van de afdeling Facilities bij Fokker Aerostructures.

De medewerker van Fokker Aerostructures is onbekend met de afdeling Facilities, de verantwoordelijkheden van de afdeling Facilities en wat er van de afdeling mag worden verwacht. Uit deze aanleiding is de volgende probleemstelling gekomen.

Probleemstelling

Op welke wijze kan de afdeling Facilities zich intern profileren binnen Fokker Aerostructures, gebruikmakend van de meest geschikte marketingstrategie?

Doelstelling

De doelstelling is om binnen een tijdsbestek van 20 weken een marketingplan op te leveren dat bijdraagt aan de interne profilering van de afdeling Facilities binnen Fokker Aerostructures.

Deelvragen

Theoretisch kader

- Welke marketingmix is het best toepasbaar?
- Hoe kan de communicatie zo effectief mogelijk worden gemaakt?

Macro analyse

- Welke kansen en bedreigingen komen voort uit de omgeving waarin de afdeling actief is?

Meso analyse

- Wat zijn de kansen en bedreigingen van de afnemers?
- Wat zijn de kansen en bedreigingen vanuit de bedrijfstak?
- Welke concurrentievoordelen kunnen geïdentificeerd worden?
- Wat zijn de kansen en bedreigingen van de distributie?

Micro analyse

- Welke klantengroepen heeft de afdeling Facilities binnen Fokker Aerostructures?
- In welke waarde positie staat de afdeling Facilities nu en wat is de gewenste waarde positie?
- In hoeverre is het facilitaire beleidsplan geïmplementeerd?
- Is er budget vrij voor marketing?

Leeswijzer

Het marketingplan is als volgt opgebouwd:

Er wordt begonnen met een algemene organisatiebeschrijving over de organisatie Fokker Technologies en Fokker Aerostructures. In hoofdstuk twee zal uitgelegd worden wat voor onderzoek er heeft plaatsgevonden en waarom er voor dat soort onderzoek is gekozen. In hoofdstuk drie zal het theoretisch kader worden uitgelegd. Vanaf hoofdstuk vier wordt de opbouw gebruikt van een marketingplan.

Namelijk de opbouw van de externe omgeving richting de interne omgeving.

De omgevingen die meespelen heten macro, meso en mirco. In hoofdstuk vier wordt er begonnen met de MACRO omgeving. MACRO betekend de externe ontwikkelingen analyseren door middel van een DESTEP analyse. DESTEP staat voor Demografisch, Economisch, Sociaal - cultureel, Technisch, Ecologisch en Politiek. Uit de DESTEP analyse komt er input voor de uiteindelijk SWOT en confrontatiematrix namelijk de Opportunities en Threats.

In hoofdstuk vijf wordt de MESO omgeving geanalyseerd, hiervoor wordt het ABCD model gebruikt. ABCD staat voor afnemers analyse, bedrijfstak analyse, concurrentie analyse en distributie analyse. Vanuit de meso wordt er naar de micro gegaan. Hoofdstuk zes, de MICRO analyse is een interne analyse van de afdeling en wordt door middel gedaan van een marketingmix. Hiervoor is gekozen zodat er op marketinggebied wordt geanalyseerd. Uit de MICRO analyse komt uiteindelijk de Sterkten en Zwakten van de afdeling wat leidt tot een SWOT analyse en confrontatiematrix. Deze zijn te vinden hoofdstuk zeven. Uit de confrontatiematrix komen een aantal doelstellingen die invloed zullen hebben op de marketingstrategie. In hoofdstuk acht wordt de marketingstrategie gegeven die het best haalbaar is! In hoofdstuk negen wordt dit kort samengevat in een aantal korte aanbevelingen. In hoofdstuk tien wordt er kritische terug gekeken naar het afstuderen.

1. Organisatie Fokker Aerostructures

In het eerste hoofdstuk wordt er even kort toegelicht over de organisatie waar de afstudeerder stage heeft gelopen. Dit betreft de dochteronderneming Fokker Aerostructures. Voor verdere informatie over het moederbedrijf Fokker Technologies wordt er verwezen naar bijlage I.

De werkzaamheden in het kader van de afstudeerstage worden verricht in opdracht van Fokker Aerostructures. Deze dochteronderneming heeft locaties in Hoogeveen en Papendrecht. De werkzaamheden zijn verricht op beide locaties.

Fokker Aerostructures is een dochteronderneming van Fokker Technologies en maakt onder andere vliegtuigonderdelen van de F16 en de Gulfstream. Hieronder volgt de missie, visie en strategie van Fokker Aerostructures.

Missie

Vliegen moet duurzamer en groener worden en tegelijkertijd veilig en betrouwbaar blijven, Fokker Aerostructures wil hieraan een positieve bijdrage leveren.

Visie

Fokker Aerostructures wil een mondiale partner en toonaangevende specialist blijven voor klanten in de aerospace en defensiemarkt op het gebied van veilige, lichte, duurzame en betaalbare constructies.

Strategie

Fokker Aerostructures wil een voorkeurspartner blijven als het gaat om ontwerpen, ontwikkelen en produceren van complexe lichtgewicht structuren. Een specialist in het aanbieden van slimme innovatieve oplossingen door gebruik te maken van geavanceerde technologieën, uitgelezen processen en geautomatiseerde productie tegen een concurrerende prijs.

De integrator kennis die Fokker Aerostructures heeft, helpt bij het groeien naar een volwaardige “top tier supplier” voor de OEM’s zoals Boeing, Airbus, Gulfstream en Lockheed Martin.

Fokker Aerostructures concentreert zich op de gerichte toepassing van lichtgewicht materialen, geavanceerde productiemethoden en een voortdurende innovatie en optimalisatie hiervan. Tegelijk worden hierbij de eisen van concurrerende prijsvorming en de wensen van de klant niet uit het oog verloren. Fokker Aerostructures is in staat innovatie over te dragen van het ene markt segment naar het andere.

De aandacht van het management gaat uit naar vier focus gebieden:

- Continue verbeteren van onze productie / “operational excellence”.
- Wereldwijd opereren/ Het creëren van een “global footprint”.
- Het vasthouden en versterken van ons innovatief vermogen/ “innovative position”.
- Het versterken van onze positie in de markt door groei van het bedrijf/ “Position and growth”

2. Onderzoeksopzet

Hiernaast is het onderzoekmodel te zien van de scriptie.
 Dit onderzoekmodel is de basis van de opzet van het verslag.

Er is bewust gekozen om vanuit extern naar intern te analyseren zodat er met een open mind geanalyseerd wordt.

MACRO analyse

Er wordt daarom eerst gekeken naar de MACRO analyse. De informatie van de MACRO analyse is verkregen door kwalitatief onderzoek. Met name literatuuronderzoek heeft een grote rol gespeeld in de MACRO analyse.

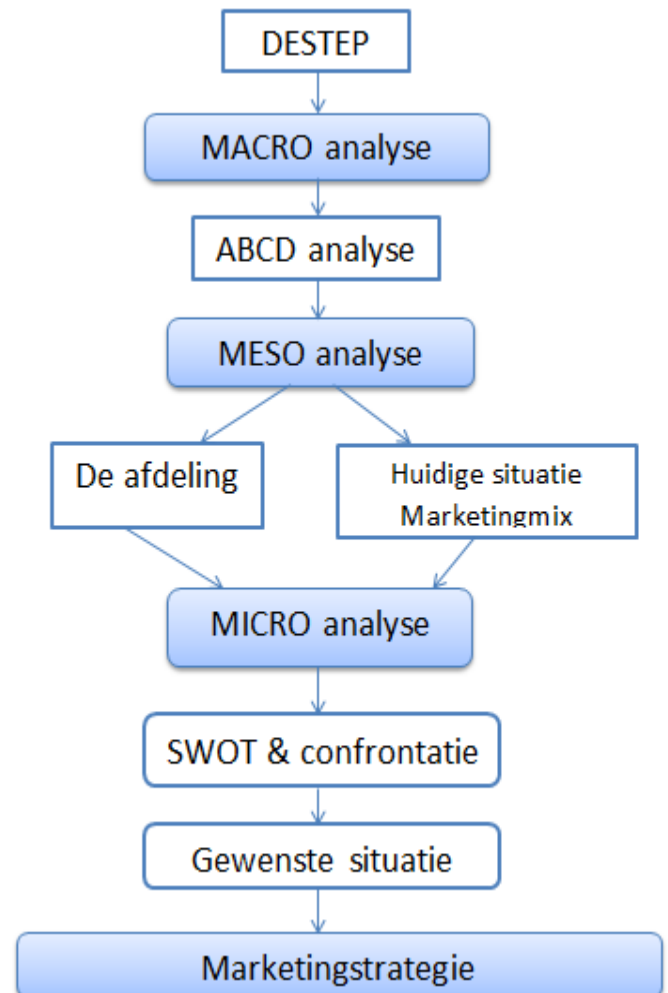
MESO analyse

Als er gekeken wordt naar de MESO analyse is er gebruikt gemaakt van een ABCD analyse. Voor de ABCD analyse is er gebruik gemaakt van triangulatie. Dit houdt in dat er diepte interviews zijn gehouden met verschillende afnemers maar ook enquêtes schriftelijk zijn afgenomen waardoor de kwaliteit van de onderzoeksresultaten omhoog gaan (N. Verhoeven, 2010). Er is ook gebruik gemaakt van verschillende artikelen voor theorie van de segmentatie. Voor de bedrijfstakanalyse is er gebruikt gemaakt van literatuuronderzoek en externe analyses. Voor de concurrentie onderzoek is er gebruikt gemaakt van observatie, brainstormsessies en interviews.

MICRO analyse

De MICRO analyse is een interne analyse en wordt er puur gekeken naar de afdeling en hoe de marketing mix is ingevuld in de huidige situatie. De informatie is verkregen door middel van observatie, diepte interviews, enquêtes en brainstormsessies. Hierdoor is er gesproken met de medewerkers van de afdeling zelf, maar ook gekeken naar hoe de afnemers eventueel bereikt willen worden. Er is ook gekeken naar klanttevredenheidsonderzoek die sinds vorig jaar elk jaar gedaan wordt. Door de verschillende benaderingen kan er een beter beeld worden gevormd van de afdeling en hoe

Figuur 1: Onderzoekmodel



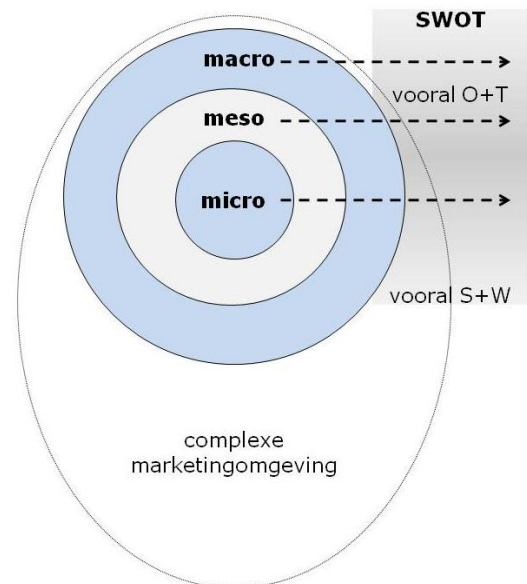
3.Theoretisch kader

In het adviesrapport wordt verschillende theorie gebruikt. Door middel van de theorie wordt er geanalyseerd en geconcludeerd. In dit hoofdstuk wordt er een korte uitleg gegeven over de theorie die gebruikt gaat worden gedurende het adviesrapport.

Figuur 2: de omgevingen

3.1 De omgevingen

De omgevingen die meespelen heten macro, meso en micro. MACRO betekend de externe ontwikkelingen analyseren door middel van een DESTEP analyse. DESTEP staat voor Demografisch, Economisch, Sociaal - cultureel, Technisch, Ecologisch en Politiek. Uit de DESTEP analyse komt er input voor de uiteindelijk SWOT en confrontatiematrix namelijk de Opportunities en Threats. Na de MACRO komt de MESO omgeving, hiervoor wordt het ABCD model gebruikt. ABCD staat voor afnemers analyse, bedrijfstak analyse, concurrentie analyse en distributie analyse. Vanuit de MESO wordt er naar de MICRO gegaan. De MICRO analyse is een interne analyse van de afdeling en wordt door middel gedaan van een marketingmix. Hiervoor is gekozen zodat er op marketinggebied wordt geanalyseerd. Uit de MICRO analyse komt uiteindelijk de Sterkten en Zwakten van de afdeling wat leidt tot een SWOT analyse en confrontatiematrix. Uit de confrontatiematrix komen een aantal doelstellingen die invloed zullen hebben op de marketingstrategie. Door middel van deze modellen krijgt de het strategisch marketingplan een goede basis omdat er extern en intern is gekeken. Er is bewust gekozen van extern naar intern zodat er niet met tunnelvisie gekeken wordt naar bepaalde onderwerpen en er nog ruimte is voor creatieve en 'out of the box' ideeën.



3.2 Waardeproposities

De theorie over de waardeproposities wordt gebruikt bij de huidige situatie en gewenste situatie. De waarde proposities zijn ontwikkelt door Treacy & Wiersema. De waarde proposities bestaan uit drie strategieën, namelijk Productleadership, Operational excellence en Customer intimacy. Operational excellence betekent eigenlijk een goede balans vinden tussen prijs, kwaliteit en koopgemak. Operational excellence houdt zich niet of nauwelijks bezig met innovaties, maar het aanbod is een zo laag mogelijke prijs en een probleemloze service. Met Productleadership is de dienstverlener altijd bezig om de grenzen te verleggen van de diensten en de processen hiervan.

De waarde propositie Productleadership houdt dus in dat de dienst en de dienstverlening steeds geprobeerd wordt te vernieuwen. Customer intimacy bouwt een nauwe band op met de klant. Er wordt bijna niet gelet op de markt en de ontwikkelingen daarvan. Het klantenpartnerschap is het belangrijkste.

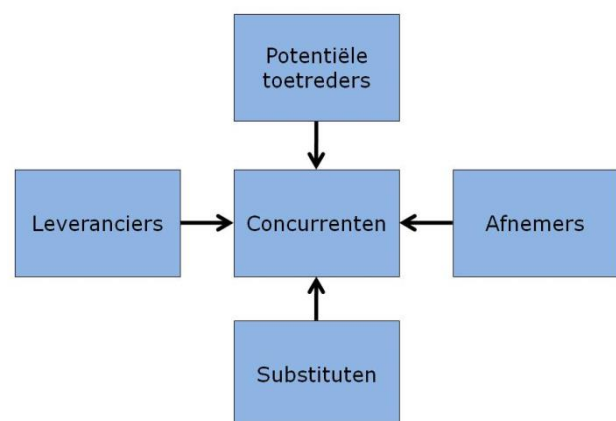
3.3 Marketingmix

Voor de huidige situatie, gewenste situatie en het implementatieplan wordt een marketingmix gebruikt. De marketingmix bestaat uit een aantal marketinginstrumenten. Het zijn voor de afdeling beheersbare instrumenten die op een willekeurige manier kunnen worden ingezet. Door de jaren heen zijn er veel marketinginstrumenten ontwikkeld die ook wel de p's worden genoemd. De eerste vier p's waren: Product, Prijs, Plaats en Promotie. Door de jaren heen zijn er nog een aantal p's bijgekomen, namelijk personeel, proces, physical evidence, presentatie, partners, packaging en periferie.

Product houdt in de facilitaire diensten waar de facilitaire dienst voor verantwoordelijk is. De keuzes die bij deze P genomen moeten worden zijn onder andere de kwaliteit, de omvang van het assortiment, de service die wordt verleend en de klachtenafhandeling. Met prijs wordt bedoeld bij de facilitaire dienst om het zo inzichtelijk mogelijk te maken voor de afnemers en de afnemers zoveel mogelijk te begeleiden in het maken van keuzes betreft de prijzen. Met plaats wordt de verkrijgbaarheid en toegankelijkheid van de facilitaire diensten behandeld. Dit betekent dus hoe kunnen de afnemers 'kenbaar' maken dat er dienstverlening nodig is en hoe worden deze facilitaire diensten uiteindelijk geleverd aan de klant. Promotie betreft beslissingen qua communicatie naar de klant toe en de profilering van de afdeling. Personeel betekent het personeel van de afdeling. Met proces worden de processen bedoeld, het proces wordt namelijk anders beleefd dan het product. Presentatie is het imago dat de afdeling heeft binnen organisatie en de uitstraling van de afdeling. Een goede uitstraling wekt vertrouwen op.

3.4 Vijf krachten model

Het vijf krachten model van Porter wordt gebruikt voor de concurrentie analyse. Het vijf krachten model wordt wel op een andere manier gebruikt dan 'normaal' is. In dit rapport wordt er met het vijf krachten model puur gekeken naar interne concurrentie en mogelijke uitbesteding. Door de gedwongen winkelnering is er verder geen externe concurrentie voor de afdeling Facilities.



Figuur 3: Porter model

4. MACRO analyse

De DESTEP analyse geeft inzicht in de MACRO omgeving waarin de organisatie actief en is de uitermate geschikt voor de macro analyse. Uit de DESTEP analyse volgen kansen en bedreigingen die mee worden gewogen in de SWOT analyse, welke hierboven reeds is toegelicht.

In dit hoofdstuk staat een samenvatting van de MACRO analyse. De uitgebreide versie inclusief de informatiebronnen staan in Bijlage I.

4.1 DESTEP analyse

Er zijn verschillende analyses gegeven op het gebied van demografisch, economisch, sociaal- cultureel, technisch, ecologisch en politiek. In de algemene conclusie komt naar voren welke kansen en bedreigingen terug zullen komen in de SWOT analyse.

Met de DESTEP analyse is gekeken naar de provincies Zuid- Holland en Drenthe en de gemeentes Papendrecht en Hoogeveen. Demografisch gezien zijn er grote verschillen tussen beiden provincies en daarmee ook beiden gemeentes. Terwijl het percentage van de bevolking dat 0-19 jaar en 20-64 jaar is in Zuid-Holland relatief hoog is en te maken heeft met veel jongeren en jonge gezinnen die zich daar vestigen, heeft Drenthe te kampen met vergrijzing en vertrekkende jongeren en jonge gezinnen. Dit heeft ook gevolgen voor het gemiddeld inkomen per inwoner, hetgeen in de provincie Zuid-Holland hoger ligt.

De provincie Zuid- Holland is een belangrijke speler binnen de Nederlandse economie, Het Bruto Binnenlands Product wordt namelijk voor tweeëntwintig procent gevormd door de provincie Zuid-Holland. Hoewel de economie in Nederland langzaam hersteld is nog steeds sprake van een aanhoudende recessie. Hierdoor is in Nederland, maar ook in de provincie Zuid-Holland sprake van een nog steeds stijgend werkloosheidspercentage. Het werkloosheidspercentage in Zuid-Holland ligt wel hoger dan in Drenthe. Dit wordt veroorzaakt door de hogere bevolkingsdichtheid in Zuid-Holland.

Een trend binnen de technische omgeving is automatisering. Uit onderzoek is gebleken dat de hoeveelheid data zal verhogen en door automatisering wordt deze hoeveelheid data behapbaar. De communicatietechnologie ontwikkelt ook mee. Hoewel de technologie aanwezig is, wordt deze onvoldoende ingezet. Een gemiste kans, nu medewerkers productiever kunnen worden bij de inzet van de juiste communicatietechnieken.

Duurzaamheid is inmiddels een belangrijke kenwaarde geworden binnen bedrijfsprocessen. Ondanks deze ontwikkeling, moet worden geconcludeerd dat Nederland nog steeds ver achter ligt op andere Europese lidstaten als het gaat om de beperking van CO2 uitstoot. Zeker in de provincie Zuid-Holland is de uitstoot hoog, ook in vergelijking met de provincie Drenthe. Dit is op zichzelf niet opmerkelijk, gelet op de bevolkingsdichtheid in Zuid-Holland ten opzichte van Drenthe. Het belang van Fokker Aerostructures voor de omgeving –onder andere voor de werkgelegenheid- wordt onderkend door de provincies Zuid-Holland en Drenthe en de gemeentes Papendrecht en Drenthe. Om die reden wordt er door de provincies maar met name door de gemeentes geïnvesteerd in Fokker Aerostructures, door het aangaan van samenwerkingsovereenkomsten, het betrekken van scholen in de omgeving bij Fokker Aerostructures en het aanbieden van nieuwe huisvesting aan het hoofdkantoor van Fokker Aerostructures.

4.2 Kansen en bedreigingen MACRO

De kansen en bedreigingen die vanuit de MACRO omgeving terug zullen komen in de SWOT analyse zijn:

Kansen:

- Een goede toepassing van communicatietechnologieën.
- De hoogopgeleiden in Zuid- Holland hebben door de locatie Papendrecht van Fokker, ook een connectie met Hogeveen;

Bedreigingen:

- De recessie;
- De vergrijzing in Drenthe;
- Het wegtrekken van hoogopgeleiden vanuit Drenthe.

5. MESO analyse

De MESO analyse wordt uitgevoerd door middel van een ABCD analyse. Een ABCD analyse staat voor afnemersanalyse, bedrijfstakanalyse, concurrentieanalyse en distributieanalyse. De MESO analyse is de volgende stap na de MACRO analyse. Nog steeds worden externe factoren geanalyseerd, maar nu met betrekking tot het facilitaire werkveld. In casu wordt de distributie analyse niet uitgevoerd, nu deze geen strategische invloed heeft op de marketingstrategie.

5.1 Afnemersanalyse

In het Strategisch Facilitair Beleidsplan (hierna 'beleidsplan'), dat in 2013 is geschreven, is reeds een aantal klantgroepen gesegmenteerd op basis van generatie. Elke generatie heeft bepaalde kenmerken.

Generatie	Kenmerken
Babyboomers (1946-1964)	Traditionele drukwerklezer Hechten waarde aan vaste werkplekken Onbekend met nieuwe werkplekconcepten
Gen Xers (1965-1980)	Traditionele drukwerklezer Technologie-immigrant
Millenials (1981-1999)	Willen meer verbindend samenwerken Hechten weinig waarde aan een vaste werkplek De generatie die continu online is

Figuur 2: segmentatie uit Facilitair Beleidsplan

Uit interviews en observatie is gebleken dat alleen deze segmentatie niet voldoende de diversiteit van Fokker Aerostructures weergeeft. Bovendien lijkt de in het beleidsplan gehanteerde segmentatie niet wetenschappelijk verantwoord. Uit de website van A. Bontekoning blijkt dat de door hem gehanteerde segmentatie (bijlage II) wetenschappelijk is getoetst aan de hand van diverse theorieën. De door hem gehanteerde segmentatie komt niet geheel overeen met de in het beleidsplan gehanteerde segmentatie.

Aan de hand van de in het beleidsplan en de door Bontekoning gehanteerde segmentatie is de segmentatie van Fokker Aerostructures aangepast. In de figuur is eveneens een schatting opgenomen van het percentage van deze generatie van het totaal aantal werknemers.

Generatie	Kenmerken	Schatting %
Protestgeneratie(1940-1955)	Idealistisch en gedreven democratiseerders. Traditionele drukwerklezer. Hechten waarde aan vaste werkplekken.	10%
Verbindende generatie X (1955-1970)	Onbekend met nieuwe werkplekconcepten. Gericht op 'samen' werken. Technologie immigrant.	30%
Pragmatische generatie (1970-1985)	Gericht op concrete resultaten. Bouwers van kennisnetwerken. Technologie immigrant.	50%
Authentieke generatie Y (1985-2000)	Creatieve, authentieke multitaskers. Houden ervan om te werken in een open en informele sfeer.	10%

Figuur 3: Nieuwe segmentatie

De gemiddelde leeftijd van de werknemers van Fokker Aerostructures is tweeënveertig jaar. Daarmee valt de gemiddelde werknemer van Fokker Aerostructures in de pragmatische generatie. De kanttekening die geplaatst dient te worden is dat Fokker Aerostructures een ingewikkelde organisatie is en niet louter is segmenteren op basis van generaties.

Met de informatie die volgde uit de interviews en brainstormsessies (zie bijlage III) is er een matrix opgesteld. Uit de interviews en brainstormsessies volgt dat met de in deze matrix gehanteerde segmentatie de afnemers van de afdeling Facilities zo goed en zo compleet mogelijk weergegeven zijn.

	Kantoor	Productie
Protestgeneratie		
Verbind. Gen X.		
Pragmatisch gen.		
Authendieke y		

figuur 4: De segmentatie matrix.

In de matrix is op de bovenste as “kantoor” en “productie” te zien. Dit verschil wordt gehanteerd nu is gebleken dat er een duidelijk verschil is wat betreft cultuur en soort werknemer. Door deze verschillen moeten deze aparte groepen op een verschillende manier bereikt worden. De as aan de zijkant geeft de segmentatie weer, die hierboven reeds uiteen is gezet.

Deze segmentatie zal meegenomen worden naar de marketingmix en zal daar nog verder uitgewerkt worden naar de MICRO analyse.

5.2 Bedrijfstak analyse

*Door middel van de DESTEP analyse worden de ontwikkelingen in de facilitaire markt geanalyseerd. Niet de gehele DESTEP analyse wordt uitgevoerd, binnen de onderdelen **Demografie** en **Politiek** geen relevante ontwikkelingen zijn die van invloed zijn op de marketingstrategie. De gebieden **Economisch**, **Sociaal**, **Technisch** en **Ecologisch** worden wel geanalyseerd. Alvorens in te gaan op de DESTEP analyse, worden eerst de algemene ontwikkelingen binnen de facilitaire markt geanalyseerd. Als bron voor de bedrijfstak analyse is gebruik gemaakt van het onderzoek 'De Nederlandse Facility Markt 2014' door FMN en Twynstra Gudde. In dit hoofdstuk is de conclusie te vinden, de uitgebreide versie staat in bijlage IV.*

Uit deze analyse volgen de navolgende belangrijke ontwikkelingen:

Evenals in de voorgaande jaren blijft het onderdeel uitbesteding groeien. In 2014 was nog sprake van een stijging van acht procent. Kostenbesparing wordt steeds belangrijker, hetgeen ook niet opmerkelijk is gezien de huidige economische situatie in Nederland. Door bedrijven wordt gekeken naar innovatieve manieren om meer te bereiken met minder, overbodige complexiteit te reduceren en nog behendiger om te gaan met de veranderende wensen en behoeften van de klant (bron: de Nederlandse Facility Management 2014).

Marketing vervult een steeds belangrijke rol. Steeds meer moet contact worden gelegd om de wens te achterhalen zodat daarop kan worden ingesprongen.

Doordachte communicatie wordt steeds belangrijker. Laat zien wie je bent en wat je doet. Klantencontact is hierbij een belangrijk schakel.

Binnen het onderdeel technisch, speelt met name de automatisering een steeds belangrijkere rol in verband met de hoeveelheid aangeboden informatie die blijft stijgen. Eén van de grootste ontwikkelingen op de communicatie van de laatste decennia het gebruik van internet. Hoewel het internet al langere tijd beschikbaar is, is dit nog steeds in ontwikkeling. Het internet wordt steeds beter, sneller. Naast het internet, is eveneens het FMIS-systeem (Facility Management Integrated System) een programma dat wordt ingezet op het gebied van communicatie.

De komende jaren zetten de facilitaire aanbieders 'werken' centraal. De maatschappij vergrijsst en ontgroent, dus het is zaak om voor de langere termijn in te zetten op het behouden en duurzaam inzetten van mensen.

5.3 Concurrentie analyse

Over het algemeen is er geen directe concurrentie voor de afdeling Facilities bij Fokker Aerostructures. De medewerkers van Fokker hebben gedwongen winkelnering. De concurrentie analyse wordt verricht op basis van het vijf krachten model van Porter. Voor het uitgebreide analyse van de vijf krachten model wordt verwezen naar bijlage V.

Het vijf krachten model onderscheidt de vijf krachten waarmee de concurrentiestructuur en de karakteristieken van de branche (intensiteit van de concurrentie) wordt weergegeven. De vijf krachten bestaan uit: potentiële toetreders, afnemers, substituten, leveranciers en concurrenten (interne rivaliteit).

De concurrentie op het gebied van Facilities is geïntensiveerd. Steeds meer bieden zich maincontracters aan die zowel de hard als de soft services kunnen overnemen. Dit kan tot gevolg hebben dat de facilitaire afdelingen in de toekomst overbodig worden. Vooralsnog wordt het belang van de ervaring en kennis van de medewerkers ingezien, zodat hiervan bij Fokker Aerostructures voorlopig geen sprake is. Dit geldt ook voor automatisering. Het belang van persoonlijke service wordt door Fokker Aerostructures onderkend. Dit maakt dat een aantal diensten zijn geautomatiseerd, maar het overgrote deel van de diensten nog steeds persoonlijk wordt geleverd.

Hoewel de afnemers van de afdeling Facilities geen keuze hebben bij wie zij diensten afnemen, kunnen zij wel invloed uitoefenen op het budget van de afdeling. Deze invloed kan niet worden onderschat, zodat de afdeling Facilities alles in het werk moet stellen om haar afnemers tevreden te houden.

Op het gebied van leveranciers heeft Fokker Aerostructures de mogelijkheid haar diensten elders af te nemen indien de kosten te hoog zijn vanwege het brede aanbod. Desalniettemin is vanwege de huidige afspraken en de goede relatie met leveranciers daarvoor geen noodzaak.

5.4 Conclusie MESO

5.4.1 ALGEMENE CONCLUSIE

De MESO analyse is uitgevoerd door middel van de ABCD analyse. Met betrekking tot de afnemersanalyse is gebleken dat de in het facilitair beleidsplan gehanteerde segmentatie niet voldoende de diversiteit van Fokker Aerostructures weergeeft. Bovendien lijkt de in het beleidsplan gehanteerde segmentatie niet wetenschappelijk verantwoord. Om die reden is er opnieuw gesegmenteerd waarbij meer rekening is gehouden met diversiteit in generatie en of de medewerker op kantoor of productie werkzaam is.

In de bedrijfstakanalyse is door uitvoering van een gedeeltelijke DESTEP analyse een aantal belangrijke ontwikkelingen naar voren gekomen waaronder kostenbesparing. Over het algemeen genomen wordt bij bedrijven gekort op het budget voor de afdeling Facilities, nu dit vaak een grote kostenpost is. Op sociaal vlak zijn marketing en communicatie de sleutelwoorden. De Facilitaire afdelingen vinden het belangrijker worden om op de voorgrond te gaan acteren. Met betrekking tot automatisering en communicatie stappen meer bedrijven stappen over op het FMIS-systeem.

Uit de concurrentie analyse volgt dat er geen directe concurrentie is. Wel een 'gevaar' is gehele uitbesteding van de facilitaire afdeling. Het is moeilijk voor de facilitaire afdeling om zich staande te houden. Door de kennis en ervaring van de medewerker nog als belangrijk worden ervaren, is daarvan thans nog geen sprake.

5.4.2 KANSEN EN BEDREIGINGEN MESO

Er zijn verschillende kansen en bedreigingen naar voren gekomen bij de MESO analyse, namelijk:

Kansen:

- Segmentatie van de doelgroepen;
- Met de segmentatie een passende communicatiestrategie vinden;
- Kostenbesparing, door de vele kosten besparing kan de afdeling hierop inspringen dat de afdeling ook kostenbesparend kan zijn;
- Het verbeteren van klantenmanagement;
- Communicatietechnologieën combineren met marketing;
- 'Duurzaam' omgaan met personeel.

Bedreigingen:

- Uitbesteden van de hard services of gehele uitbesteding;
- Kostenbesparing oftewel het verkleinen van het budget van de afdeling Facilities. Afdeling Facilities wordt namelijk gezien als een behoorlijke kostenpost van Fokker Aerostructures;
- Automatisering, vele processen en veel 'papierwerk' wordt geautomatiseerd. Dit merkt de afdeling Facilities ook in de processen.

6. MICRO analyse

6.1 Algemeen

In de MICRO analyse wordt de afdeling geanalyseerd. Eerst wordt gekeken naar de huidige waarde propositie. Daarnaast zal worden gezien hoe de marketingmix wordt ingezet. In dit kader wordt onder andere gebruik gemaakt van enquêtes en de interviews.

In het Facilitair beleidsplan 2013 is de navolgende missie en visie van de afdeling Facilities opgenomen:

Missie

'Het mogelijk maken van de uitvoering van de primaire en ondersteunende processen binnen de locaties van Fokker Aerostructures BV door het beschikbaar stellen van infrastructuur en huisvesting en door het leveren van middelen en diensten. Dit alles tegen een acceptabele prijs- en kwaliteitsverhouding en conform interne en externe wet- en regelgeving.'

Visie

'De afdeling Facilities speelt op innovatieve, flexibele en transparante manier in op de constant veranderende omgeving waarin zij faciliteert. Dit door het aanbieden van een betrouwbare dienstverlening door deskundig en betrokken medewerkers, gebaseerd op resultaatgerichtheid, pro-activiteit en toegevoegde waarde, waarbij aandacht is voor klantbeleving, duurzame aspecten en een juiste prijs- en kwaliteitsverhouding.'

6.2 Waarde proposities

Operational Excellence is één van de belangrijke doelstellingen van Fokker Aerostructures. Deze doelstelling volgt ook uit het Facilitair beleidsplan 2013. De afdeling Facilities valt onder de waarde propositie kostenleiderschap oftewel Operational Excellence.

De afdeling streeft naar lage kosten/prijzen met een groot gemak voor de klant. In het Facilitair beleidsplan 2013 is als aanvulling op deze waarde propositie een aanvullende doelstelling opgenomen. Dit betreft Operational Excellence 3.0, uitblinken in vertrouwen. Deze doelstelling is nog niet behaald, wel worden er stappen in die richting gemaakt. Een belangrijke stap richting het behalen van deze doelstelling is dit marketingplan. Communicatie speelt een belangrijke rol in het vertrouwen van de klant.

6.3 Huidige situatie marketingmix

6.3.1 TOEPASSING MARKETINGMIX

Een aantal P's worden overgeslagen omdat het niet van toepassing is op de afdeling, bijvoorbeeld Partners, Packaging en Periferie.

Als er naar de huidige situatie gekeken wordt, worden alle p's geanalyseerd. Bij de gewenste situatie, verder in het verslag, gaat de keuze gemaakt worden tussen bepaalde p's waar veranderingen gaan komen qua advies betreft marketing en profilering.

6.3.2 HUIDIGE SITUATIE

Product

De afdeling heeft al een aantal jaren een vast producten- en dienstenpakket. Voor de afnemers is er gedwongen winkelnering bij de afdeling Facilities van Fokker Aerostructures. De afdeling Facilities dienst werkt vaak met vaste leveranciers en de soft services zijn uitbesteedt in een Multi service contract. In de bijlage VIII zijn de precieze verantwoordelijkheden per persoon uiteen gezet.

Prijs

De afdeling Facilities valt onder de waarde propositie Operational Excellence. Het streven is om zo min mogelijk kosten te maken, maar met een groot gemak voor de klant. Doordat er transparantie is over de kosten kan samen met de afnemer wordt gezocht naar de goedkoopste manier welke wel aan de eisen en wensen van de afnemer voldoet.

Plaats

De afdeling Facilities is toegankelijk voor alle medewerkers. Bij binnenkomst wordt de medewerker direct geholpen. Problematisch is wel dat niet alle medewerkers van Fokker Aerostructures weten waar de afdeling is gehuisvest, nu de afdeling niet juist wordt aangegeven door bordjes in de gang.

Promotie

De promotie van de afdeling Facilities is minimaal. Alleen het hoognodige wordt gecommuniceerd. Verzuimd wordt om de mededeling aan de afdeling Facilities te koppelen. De mededeling wordt louter aan een persoon gekoppeld. Het gevolg daarvan is dat de medewerker zich voor alle facilitaire vragen wend tot deze persoon in plaats van de afdeling, dan wel de juiste persoon die voor die vraag moet worden benaderd.

Het algemene e-mailadres van de afdeling Facilities van de locaties Papendrecht en Hoogeveen is vrijwel onbekend. Er wordt ook weinig ondernomen om dit e-mailadres bekend te maken, zo blijkt uit observatie en afgenomen interviews. Op het onderdeel interne profilering is voor de afdeling Facilities is dan ook veel winst te behalen.

Personeel

Het onderdeel personeel speelt een steeds grotere rol voor de afdeling Facilities. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat het personeel zich meer bewust moet worden dat zij betrouwbaar en dienstverlenend over moeten komen op afnemers. Deze bewustwording moet nog groeien.

De gemiddelde leeftijd van het personeel van de afdeling Facilities is hoog. De medewerkers zijn vaak door middel van herplaatsing terecht gekomen bij de afdeling Facilities. Aan de herplaatsing van personeel op de afdeling Facilities zitten min- en pluspunten. De minpunten zijn dat de medewerker geen achtergrond of scholing heeft op facilitair gebied. Hierdoor is de medewerker praktijkgericht. Praktijkgericht kan zowel positief als negatief worden ervaren. Een negatief gevolg kan zijn dat niet eerst wordt nagedacht voordat actie wordt ondernomen, omdat de onderliggende kennis niet aanwezig is. Het gevolg van dergelijke kunnen extra onvoorziene kosten zijn. Bovendien scheppen dergelijke acties geen duidelijke verwachtingen bij de afnemers.

Doordat er geen achtergrond of scholing op facilitair gebied is, zit hospitality en servicegerichtheid niet in de werknemer. Dit is alleen anders als dit in het karakter van de werknemer zit. Doordat een groot aantal medewerkers nagenoeg de pensioengerechtigde leeftijd heeft bereikt, is de behoefte om te ontwikkelen minder groot dan bij de jongere medewerkers. Nu er meer oudere dan jongere medewerkers zijn is het bijzonder lastig nieuwe processen of nieuw beleid te implementeren. Er gaat een lange tijd overheen om de medewerkers bewust te maken van de vernieuwingen. Gelet op het voorgaande moet dan ook worden geconcludeerd dat bij de implementatie van het marketingplan het onderdeel personeel –en met name de bewustwording van het personeel- een belangrijke schakel is.

Proces

Op papier zijn de processen van de afdeling Facilities goed en gestructureerd weergegeven. Feit is dat de processen niet op de juiste wijze worden nageleefd. Dit uit zich bijvoorbeeld via welke distributiekanaal meldingen binnenkomen en op welke wijze de meldingen worden uitgezet bij leveranciers. Thans komen meldingen via allerlei kanalen binnen op de afdeling Facilities. Met allerlei kanalen wordt bedoeld; verschillende telefoonnummers, verschillende e-mails en langskomen bij de afdeling. Elke medewerker heeft een persoonlijk telefoonnummer. Daarnaast is er een algemeen telefoonnummer van de afdeling Facilities. Dit is evenzo het geval met betrekking tot e-mail. Totaal zijn er achttien distributiekanaalen. Het gevolg hiervan is dat meer wordt gezocht naar een informeel leveringscircuit. Daarbij komt dat de verwachting van de klant niet goed gemanaged wordt. Bovendien kunnen de aanvragen die via verschillende distributiekanaalen komen leiden tot het vergeten om de melding af te wikkelen of dubbelwerk.

Indien er een melding binnenkomt, wordt deze in een Excel bestand genoteerd. De melding wordt niet volledig ingevuld, vanwege tijdgebrek en onvoldoende discipline. Op basis van het voorgaande kan worden geconcludeerd dat de processen op papier op de juiste wijze zijn vastgelegd, echte deels worden gevoerd.

Presentatie

Aan imago van de afdeling Facilities wordt onvoldoende aandacht besteed. Met betrekking tot productie staat nergens vermeld hoe de afnemer dan wel klant de afdeling via het juiste distributiekanaal kan bereiken. Voorts is er geen uniformiteit of standaardisatie bij de presentatie van de afdeling. Hierdoor kan de afdeling niet worden herkend en kan de afnemer dan wel klant ook niets verwachten. Hier liggen dan ook voldoende mogelijkheden tot verbetering.

6.4 Conclusies interviews & enquêtes afnemers

Er zijn diepte interviews, oriënterende interviews en enquêtes gehouden. Hieruit zijn een aantal conclusies uitgekomen die worden meegenomen naar de conclusies.

- De normale productiemedewerker weet niet wat de afdeling Facilities is. Als er iets is, melden ze dit bij de teamleider. De teamleiders hebben structureel contact met de afdeling Facilities.
- Als er gekeken wordt naar de verwachtingen, weten veel afnemers (namelijk 38%) dat het wel gebeurt. Alleen hebben verder geen idee en vinden het fijn als hier transparanter over werd gedaan door de afdeling.
- Een nadeel voor de afnemers is dat er vaak eerst een nee wordt gegeven en er eerst verder wordt gekeken.
- Meer dan 60% heeft incidenteel contact met de afdeling Facilities. Dit houdt in dat de afdeling simpel te vinden moet zijn.

- De enquête bevestigt observatie. Meldingen komen via alle distributiekkanalen binnen, en sommige distributiekkanalen zoals de algemene mail is niet eens bekend!
- Meer dan 60% van de afnemers vindt het heel erg fijn om te weten wat er met de klacht/opmerking/etc wordt gedaan.
- Er is een groot verschil te herkennen op de productievloer, namelijk onder de normale productiemedewerkers is de afdeling Facilities geheel onbekend. Meldingen worden bij de teamleider gedaan en de teamleider heeft structureel contact met de afdeling. Is het erg dat de productiemedewerkers niet weten wat de afdeling doet?

6.5 Conclusie micro

6.5.1 ALGEMENE CONCLUSIE

Binnen de afdeling Facilities wordt voornamelijk ingezet op Operational Excellence. De afdeling Facilities maakt stappen richting Operational Excellence 3.0, oftewel uitblinken in vertrouwen. Ondanks de gedwongen winklenering, worden diensten voor een zo'n laag mogelijk prijs aangeboden. gezocht.

Op het gebied van promotie, personeel en proces is er nog veel winst te behalen. De afdeling Facilities zou zichzelf beter kunnen profileren. Nu worden mededelingen louter aan medewerkers gekoppeld in plaats van de afdeling. Daarnaast is het voor de afnemers onbekend via welke kanalen en hoe de afdeling zelf kan worden bereikt.

Een groot van de medewerkers van de afdeling Facilities hebben nagenoeg de pensioengerechtigde leeftijd bereikt en staat daarom maar beperkt open voor ontwikkeling. Dit straalt af op de jongere medewerkers. Bovendien hebben een groot deel van de medewerkers geen facilitaire achtergrond, hetgeen tot uiting komt in de kwaliteit van dienstverlening.

Processen zijn goed gestructureerd vastgelegd, echter worden deze processen volledig gevuld. Er zijn vele distributiekkanalen waardoor er veel aanvragen dubbel of niet worden gedaan.

Aan presentatie wordt onvoldoende aandacht besteedt. Er is geen uniformiteit en standaardisatie. Op het onderdeel presentatie valt er veel te behalen.

6.5.2 STERKTEN EN ZWAKTEN

Uit de micro analyse komen de hieronder te noemen sterkten en zwakten naar voren van de afdeling Facilities. Deze zullen worden meegenomen naar de confrontatiematrix.

Sterkten:

- Stapsgewijs richting Operational Excellence 3.0.;
- Transparant over de kosten;
- Ervaring personeel.

Zwakten:

- Processen zijn niet transparant;
- Afdeling niet duidelijk geprofileerd;
- Weinig communicatie intern en extern;
- Scholing personeel;
- Processen staan goed vastgelegd worden echter niet nageleefd;
- Teveel distributiekkanalen.

7. Conclusies onderzoeksresultaten

7.1 SWOT analyse

Er zijn externe analyses en een interne analyse uitgevoerd. Op de informatie die uit deze analyses naar voren is gekomen, wordt een SWOT analyse uitgevoerd. Door middel van een SWOT analyse komen strategische aandachtspunten naar voren. Dit kunnen kernelementen zijn die mogelijk een probleem kunnen vormen voor de continuïteit van de afdeling Facilities. Sommige kansen en bedreigingen zijn niet meegenomen omdat deze niet van doorslaggevende betekenis zijn voor de marketingstrategie van de afdeling Facilities. Wel worden alle kansen en bedreigingen meegenomen in de strategie.

	Sterkten	Zwakten
Intern	- Stapsgewijs richting Operational Excellence 3.0; - Transparantie over kosten; - Ervaring personeel.	- Processen zijn niet transparant; - Afdeling is niet duidelijk geprofileerd; - Er is weinig communicatie intern en extern; - Scholing personeel; - Processen zijn goed vastgelegd maar worden niet nageleefd. - Teveel distributie kanalen
	Kansen	Bedreigingen
Extern	- Communicatietechnologiën; - Het verbeteren van klantmanagement; - Segmentatie van klantengroepen; - 'Duurzaam' omgaan met personeel;	- Gehele uitbesteding; - Kostenbesparing; - Automatisering; - Vergrijzing.

Figuur 4: De SWOT analyse

7.2 Confrontatie matrix

Hieronder is de confrontatie matrix te zien. In de confrontatiematrix worden de sterktes en zwaktes tegenover de kansen en bedreigingen gezet. Uit de confrontatie van kansen/bedreigingen en sterkten en zwaktes volgt een puntenaantal afhankelijk van in hoeverre de confrontatie gunstig is voor de afdeling Facilities. Zeer gunstig is 2, gunstig 1, neutraal 0, ongunstig 1 en zeer ongunstig is -2.

Figuur 5: Confrontatiematrix

		Kansen				Bedreigingen			
		Communicatietechnologiën	Het verbeteren van klantmanagement.	Segmentatie van de doelgroepen	'Duurzaam' omgaan met personeel	Gehele uitbesteding	Kostenbesparing	Automatisering	Vergrijzing
Sterkte	Operational Excellence	+2	+2	+2	+2	+1	-1	0	0
	Transparant over de kosten	+1	+1	0	0	0	0	0	0
	Ervaring personeel	0	+1	0	+2	+2	+2	-1	-2
	Betrokkenheid personeel	+1	+1	0	+2	+2	0	0	-2
Zwakte	Processen niet transparant	+2	+2	0	0	-1	-1	-1	0
	Afdeling niet duidelijk geprofileerd	+2	+2	+1	+1	0	-1	0	-1
	Communicatie extern en intern	+2	+1	+2	+1	-2	-1	0	-1
	Facilitaire achtergrond personeel	+1	+1	0	+1	-2	-1	-1	-2
	Processen staan vastgelegd, worden echter niet altijd nageleefd.	0	+1	0	+1	-2	0	-2	-2
	Distributie kanalen	+1	+2	+1	0	-2	0	-2	-2

Uit de confrontatiematrix blijkt het navolgende:

- De bedreiging kostenbesparing heeft aanzienlijke invloed, met name op de zwaktes;
- Het feit dat processen zijn vastgelegd, maar niet worden nageleefd heeft veel invloed op de bedreigingen;
- De kans communicatietechnologieën heeft veel invloed op de zwaktes van de afdeling.
- Het verbeteren van klantmanagement heeft veel invloed op de sterkte maar ook de zwakten.
- 'Duurzaam' omgaan met het personeel heeft veel invloed op de sterkten maar ook de zwakten.

De confrontatiematrix helpt doelstellingen te formuleren die meegenomen worden naar de marketingstrategie.

7.3 Conclusie en doelstellingen

Uit de confrontatiematrix kan er uit verschillende strategieën gekozen worden. Er zijn namelijk vier strategieën die uit de confrontatie kunnen voortvloeien. De vier strategieën zijn: Aanvallen, verdedigen, versterken en terugtrekken. Aanvallen houdt in dat de sterkten inspringen op een kans, verdedigen houdt hoe de sterke punten de bedreigingen tegen houden. Versterken houdt in om de zwaktes te versterken zodat de bedreigingen geminimaliseerd wordt, terugtrekken houdt in de zwakte zo zwak is tegenover de bedreiging, het deel van de zwakte dus terugtrekt.

Er zijn veel bedreigingen die tegenspelen op de zwaktes van de afdeling. Door deze zwaktes te versterken zijn de bedreigingen minimaal. De afdeling wil zich graag verbeteren en versterken in de organisatie. Er wordt graag verbeterd op de zwaktes. Daarom wordt er gekozen voor de strategie **VERSTERKEN**. De zwakten worden versterkt waardoor de bedreigingen minder kans maken. Door de zwaktes te versterken zijn er een aantal doelstellingen geformuleerd. Eerst er gekeken naar de doelstelling. De hoofddoelstelling is een betere interne profilering voor de afdeling Facilities binnen Fokker Aerostructures. Maar onder de hoofddoelstelling zitten nog een aantal deeldoelstellingen die uiteindelijk zullen bijdragen aan de hoofddoelstelling.

Uit de confrontatiematrix volgen een aantal deeldoelstellingen.

Doelstellingen:

- Doelmatige communicatie;
- Een professionele en klantgerichte werkwijze;
- Kostenbewustzijn stimuleren;
- Gerichte communicatietechnologieën toepassen;
- Transparantie in processen;
- Het pro actief stimuleren van de medewerkers;
- Het minimaliseren van de distributiekkanalen.

8. Marketingstrategie

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten meegenomen die uit de interne en externe analyses zijn gekomen. Er is ook gekeken naar de gewenste situatie, naar hoe de opdrachtgever het liefste de afdeling ziet. Echter, de gewenste situatie is niet altijd haalbaar en met de strategie die geadviseerd wordt is er ook gekeken naar haalbaarheid.

8.1 Strategische opties

Strategische opties

- Ongewijzigd beleid:

Een ongewijzigd beleid zou betekenen dat de klant geen kostenbewustzijn heeft, er minimale transparantie is in processen, onvoldoende profilering, de klant weet niet waar er een melding gedaan moet worden.

- Gewijzigd beleid:

Een gewijzigd beleid betekend een duidelijkere profilering van de afdeling Facilities bij Fokker Aerostructures. Hierdoor weet de afnemer waar die aan toe is, waar de afdeling Facilities voor staat en wat de afdeling Facilities allemaal kan.

8.2 Strategie

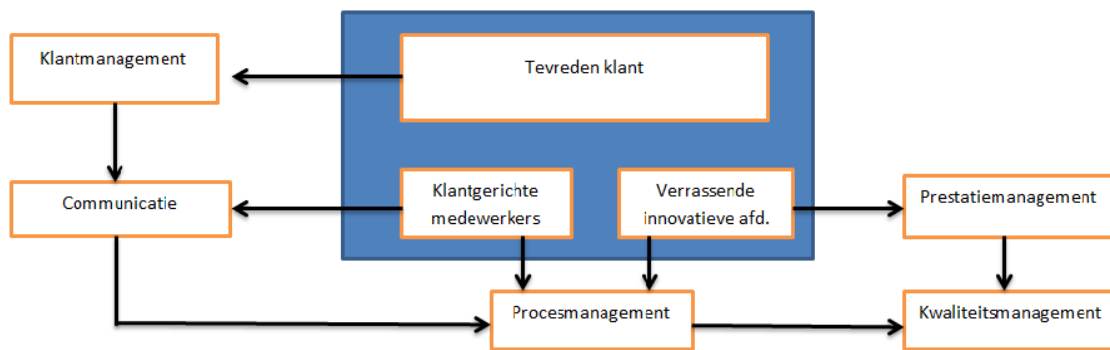
Er wordt voor de marketingstrategie bewust gekozen voor een gewijzigd beleid omdat de afdeling altijd op zoek is naar verbetering en herkenning! Door de marketingstrategie krijgt de afdeling Facilities een

In dit hoofdstuk wordt er een marketingstrategie geadviseerd die de afdeling duidelijk een bepaald imago laat profileren. Er is gekeken naar de huidige situatie en de gewenste situatie. In de strategie wordt er gekeken naar de haalbaarheid van de gewenste situatie maar ook naar de goede dingen van de huidige situatie. Het is hetzelfde opgebouwd als de huidige en gewenste situatie, namelijk; personeel, product, prijs, plaats, promotie, proces en presentatie.

Uit de confrontatiematrix zijn een aantal strategische doelstellingen naar voren gekomen die worden meegenomen met de marketingstrategie, namelijk;

- Doelmatige communicatie;
- Een professionele en klantgerichte werkwijze;
- Kostenbewustzijn stimuleren;
- Gerichte communicatietechnologieën;
- Transparantie in processen
- Pro actief personeel

Figuur 6 Het strategisch model



Hierboven is een overzicht gemaakt met welke kant er op wordt gegaan met de strategie. Er kan gesproken worden van bepaalde bouwstenen waar verder mee wordt gegaan. De klant staat centraal, is het uitgangspunt van de afdeling. De uitgangspositie van deze bouwstenen zijn de doelstelling die zijn gekomen uit de confrontatie matrix. Hieruit komt uit dat de afdeling **een tevreden klant, klantgerichte medewerkers** en **een verrassende innovatieve afdeling** wil zijn. Uit deze bouwstenen zijn een aantal kritische succes factoren gekomen, namelijk: klantmanagement, communicatie, procesmanagement, kwaliteitsmanagement en prestatie management.

Tevreden klant

Klantmanagement: Klantmanagement is het organiseren van het afstemmingproces met de klant, over de vraag naar de ondersteuning en aanbod van diensten en producten(Twynstra Gudde)

- Doelmatige communicatie;
- Transparantie in processen

Klantgerichte medewerkers

Communicatie: Communicatie is een zeer belangrijk deel van een marketingstrategie, vandaar dat dit als een duidelijk kritisch succesfactor wordt beschreven.

Procesmanagement: Procesmanagement is het managen van de processen. In deze context betekent dat er constant wordt gezocht naar verbetering van de processen en deze worden nageleefd. Communicatie is ook belangrijk hierin omdat één van de doelstellingen; Transparanter in processen, oftewel communiceren over de processen die lopen zodat de afnemer/klant weet wat er gebeurt.

- Een professionele en klantgerichte werkwijze;
- Doelmatige communicatie;
- Pro actief personeel.

Verrassende innovatieve afdeling

Kwaliteitsmanagement: Kwaliteitsmanagement is het blijven verbeteren van de processen en de klant centraal stellen. Kwaliteitsmanagement staat nou in verband met procesmanagement.

Prestatiemanagement: Prestatiemanagement legt de nadruk op sturing en bewaking van verschillende actoren. Prestatiemanagement is onder andere het meetbaar maken van bepaalde doelen. En doelt op alle doelstellingen die uit de confrontatiematrix zijn gekomen.

- Doelmatige communicatie;
- Een professionele en klantgerichte werkwijze;
- Kostenbewustzijn stimuleren;
- Gerichte communicatietechnologieën;
- Transparantie in processen
- Pro actief personeel

Uit het bovenstaande strategische raamwerk wordt uit de kritische succesfactoren, kwalitatieve doelstellingen gehaald. Dit zijn doelstellingen waar nog geen cijfers worden in verwerkt.

- Door middel van doelmatige communicatie zoveel mogelijk transparantie creëren in de facilitaire processen;
- Door middel van de professionele en klantgerichte werkwijze een tevreden klant bereiken maar ook verrassen;
- Door middel van de klantgerichte werkwijze de bereikbaarheid zo optimaal mogelijk maken.

“Meten is weten”

Door de doelstellingen meetbaar te maken worden het prestatie indicatoren.

- Communicatie:

Het gebruik van de Facilities pagina op Airshare laten stijgen met 25% binnen 2 jaar.

- Klantgericht:

De algemene klanttevredenheid op de jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoek binnen 3 jaar laten stijgen naar een 7,5.

- Transparant, pro actief:

Het onderdeel bereikbaarheid van het klanttevredenheidsonderzoek binnen 3 jaar laten stijgen naar een 7,5

8.3 Implementatieplan

Door middel van de marketingmix zal het implementatieplan worden weergegeven. De strategie uit de vorige paragraaf is het vertrekpunt van de marketingmix. En het doel is profilering van de afdeling Facilities. In het implementatieplan worden een aantal P's uitgewerkt in de bijlage omdat deze geen grote invloed zullen hebben op de profilering van de afdeling Facilities binnen Fokker Aerostructures.

8.3.1 PERSONEEL

"Je medewerkers zijn de frontline bij het contact met de klant" (FMM, 1997)

Pro actief stimuleren van het personeel is een belangrijk onderdeel van de marketing. Het personeel is namelijk het gezicht van de afdeling. Doet één van het personeel niet klantgericht wordt daar heel de afdeling op afgerekend. Belangrijk is dus dat er ook standaardisatie en uniformiteit wordt uitgestraald door de afdeling. Hierin moet dus meer geïnvesteerd worden dan nu.

Doordat de afdeling geen facilitaire achtergrond heeft (op één na) is klantgericht niet meegenomen in vooropleidingen waardoor het personeel meer denkt vanuit technisch opzicht.

Het is dus goed als er gekeken wordt naar het natuurlijk verloop dat er met nieuwe medewerkers bewust naar de facilitaire achtergrond wordt gekeken.

"Het personeel moet zich meer richten op de klant in plaats van het technisch aspect."

Het huidige personeel heeft een technische achtergrond en is niet van nature klantgericht. Als het personeel bewuster wordt gemaakt zal dit al een enorme vooruitgang zijn op het pro actief zijn. Dit kan door middel van verschillende trainingen die in groepsverband gedaan worden, zodat er ook aan het afdelingscultuur wordt gewerkt maar ook aan klantgerichtheid. Geadviseerd wordt dat deze training door beide locaties gezamenlijk wordt gedaan. Hierdoor kan er betere groepsverband ontstaan tussen beide locaties. Uit onderzoek bleek namelijk dat deze locaties qua cultuur maar ook qua processen met elkaar verschillen. Door deze trainingen is er een mogelijkheid dat de medewerkers meer op één lijn komen.

Het groepsverband is nog onvoldoende en dit kan ook een positieve invloed hebben op onder andere de klantgerichtheid. Dit heeft positief invloed op de klantgerichtheid omdat door het groepsverband weten de medewerkers meer van elkaar en hierdoor ook meer over werkzaamheden. Hierdoor kunnen medewerkers meer klanten hebben omdat er meer informatie onderling bekend is. Het groepsverband kan positief beïnvloed worden door een gezamenlijk wekelijks begin van de week.

Door dit gezamenlijk begin van de week is iedereen van elkaar op de hoogte onder andere projecten of lopende werkzaamheden of klachten.

8.3.2 PROMOTIE

Geadviseerd wordt ook dat er een communicatiebeleid komt. Er wordt dan goed nagedacht over wat er naar buiten wordt gebracht en ook hier worden dan afspraken over gemaakt.

Voor een communicatiebeleid moeten de doelgroepen goed voor ogen zijn en per doelgroep kijken wat de afdeling wil bereiken.

Belangrijk om een positief beeld naar buiten te brengen is dat de afdeling als een goed georganiseerde eenheid naar buiten treedt. Het promoten van de afdeling is vooral gericht op het vergroten van het gemak om een beroep te doen op de afdeling Facilities.

Hoe beter een klant geïnformeerd is, hoe minder productiviteit van de klant word verstoord.

Informereren is communicatie en door middel van segmentatie van klantgroepen, kan er per doelgroep gekeken worden naar de wensen betreft communicatie.

Figuur 7. Segmentatie

De wens vanuit de afdeling en verschillende theorieën is dat er niet veel klantengroepen gemaakt worden en het beperkt moet worden met twee of drie klantengroepen zodat het makkelijker toepasbaar is en eenvoudig is voor het personeel van de afdeling Facilities.

Zoals er hiernaast gezien kan worden zijn er twee doelgroepen gemaakt. Om het eenvoudig te maken worden de doelgroepen genoemd doelgroep A en B.

Deze doelgroepen zijn gemaakt op basis van de interviews en observaties. Er is met verschillende generaties gepraat en gekeken naar de verwachtingen, ervaringen en hoe de afdeling zich betrouwbaarder kan maken.

	Kantoor	Productieleiding	Productiemedewerker
Protestgeneratie			
Gen x.			
Pragmatisch gen.			
Authentiek Y			

Doelgroep A (licht oranje):

Doelgroep A bestaat uit de oudere klanten en de productiemedewerkers van Fokker Aerostructures. Deze klantgroep kan bereikt worden via de publicatieborden en de Narrowcasting. Deze klantgroep hoeft niet een bevestiging.

Doelgroep B (donker oranje):

Doelgroep B bestaat uit het andere deel van de klant. Een deel ouder en de rest de jongeren die op kantoor zitten of productie leider zijn. Deze klantgroep kan over het algemeen bereikt worden over Airshare. Deze klantgroep vindt transparantie in de processen een belangrijk onderdeel.

Door de segmentatie van de verschillende doelgroepen kan er goed ingespeeld worden op de wensen van de twee doelgroepen. Per doelgroep zijn er ook verschillende communicatiedoelen gesteld.

Figuur 8: Doelgroepen

Doelgroep A:	Doelgroep B:
- De pandbewoners informeren over het producten/diensten van de afdeling (behalve prod.med.); - Toegankelijker maken van de Facilitaire dienst; - Klantvriendelijkheid.	- De pandbewoners informeren over de producten/diensten van de afdeling; - Toegankelijker maken van de Facilitaire dienst online; - Transparant in processen; - Kostenbewustzijn stimuleren.

Middelen van media om de doelgroep te bereiken (gekeken naar behoefte met enquête en interviews):

Doelgroep A:	Doelgroep B:
- Narrowcasting - Publicatieborden	- Airshare - Narrowcasting - Mail

Figuur 9 : Middelen

Bij langlopende projecten kan er gedacht worden aan **presentaties** voor de afdelingen die te maken krijgen met het langlopende project. Hierdoor kunnen er meteen vragen beantwoord worden en kan er gekeken worden naar wat de volgende keer beter geanticipeerd kan worden. Door middel van de presentaties heerst er een opener cultuur en wordt er ook bewustwording gecreëerd.

Het onderdeel communicatie is een zwakte en moet sterker worden gemaakt. Voor dit wordt aanbeveelt dat een verantwoordelijke wordt aangewezen voor de communicatie en marketing van de afdeling. Deze persoon heeft de verantwoordelijk wat er naar buiten wordt gebracht en hoe dit wordt gedaan. Deze verantwoordelijke zal ook de beslissende factor zijn van het communicatiebeleid.

Belangrijk om te kijken of de communicatie ook echt de doelstellingen bereikt zijn wordt er geadviseerd om communicatie als onderdeel bij het klanttevredenheidsonderzoek toe te voegen. Hierdoor wordt het meetbaar gemaakt en kan er elk jaar gekeken worden of de communicatie goed en doelmatig is en er het beter/slechter wordt. Met bijvoorbeeld vragen:

- Wat vindt u van de algemene communicatie(nieuwtjes, projecten, Airshare) van de afdeling Facilities?
- Waarover heeft u meer behoefte als er gekeken wordt als er gekeken wordt naar de communicatie van de afdeling?
- Vindt u de middelen die de afdeling Facilities gebruikt om te communiceren fijn/overzichtelijk/toereikend?

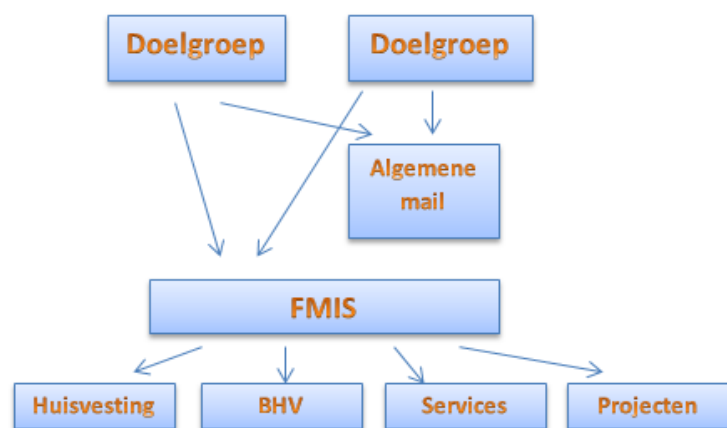
8.3.3 PROCES

Met name worden de processen verbeterd door de implementatie van het FMIS van Ultimo. Deze implementatie is op zeer korte termijn klaar zodat het gebruikt kan worden door de medewerkers van de afdeling Facilities maar uiteindelijk ook door de klant.

Door het FMIS wordt ook het distributiebeleid veranderd en hierin kan er uiteindelijk naar het one stop shopping model. In de huidige situatie is het geval dat de meldingen via allerlei kanalen binnen komen en hierin moet verandering komen. Hierin moet het FMIS en de algemene mail van de afdeling gepromoot worden. Nu is er namelijk al een algemene mail maar niet veel klanten hebben hier weet van. Door het FMIS en de algemene mail te promoten wordt er geprobeerd en zoveel mogelijk het aantal distributiekkanalen geminimaliseerd. Er wordt dus een soort van front office gecreëerd door middel van de het FMIS en de algemene mail. Hierdoor wordt komt er een bepaalde trechterfunctie en wordt de communicatie tussen de klant en afdeling Facilities beter gekanaliseerd. De klant doet dus bij FMIS of de algemeen een melding en hierin wordt iemand toegewezen en degene zorgt draagt voor de uiteindelijk uitvoering van de melding.

Figuur 10: one two step

Uit de onderzoek is gebleken dat de afnemers Airshare erg prettig vinden en hier vaak de informatie opzoeken van Facilities. Op Airshare worden de diensten gekoppeld aan de algemene mail. Dus voor de korte termijn, moet het gebruik van Airshare gepromoot worden. De telefoonnummers en persoonlijke mails zullen nog wel toegankelijk zijn maar dit moet geminimaliseerd worden zodat alle meldingen gemonitord en bijgehouden worden.



Verder wordt er voor de processen geadviseerd met de implementatie van het FMIS bepaalde acties met andere acties verbonden zijn. Dit houdt in dat bepaalde acties niet overgeslagen kunnen worden voordat het doorgezet kan worden in het systeem.

Om er achter te komen of bepaalde processen echt prettig werken voor de klant, kan er gewerkt worden met een guest journey.

Een guest journey laat zien wat de gebruiker ervaart en dit is ontzettend handig hulpmiddel om de processen te verbeteren. Dit maakt de afdeling klantgericht omdat er vanuit de klant wordt gekeken en hoe de ervaringen zijn van de klant. Om een guest journey slagend te laten maken, kan er het beste een groep worden samengesteld die de processen gaan doorlopen. De groep stelt van te voren een checklist op van aandachtspunten.

8.3.4 PRESENTATIE

De innovatieve verrassende dienstverlener!



Uit deze doelstellingen worden kernwaarden gehaald die onderdeel zijn van het imago waar de afdeling naar toe wil.

- **Professioneel;**
- **Betrouwbaar;**
- **Innovatief;**
- **Goede prijs- kwaliteit verhouding;**
- **Herkenbaarheid;**
- **Pro actieve houding.**

Het doel is om naar dit imago toe te gaan en voor de kernwaarden te staan. Opvallend is dat innovatief tussen de kernwaarden staat maar niet tussen de doelstellingen zijn. Dit komt omdat innovatief zijn moeilijk te meten is maar wel als belangrijk punt wordt ervaren. Uiteindelijk heeft innovatief zijn invloed op alle doelstellingen en daarom staat het wel in het imago!

Geadviseerd wordt ook om een imago onderzoek te doen zodat de afdeling precies weet wat het imago is. Hoe de afnemer dus precies denkt over de afdeling. Dit is ook een onderdeel van klantmanagement. Wat gaat er nou om in de klant?

9. Aanbevelingen en kosten

9.1 Aanbevelingen

In het vorige hoofdstuk is er kort een implementatieplan weergegeven door middel van de marketingmix. In dit hoofdstuk wordt kort de aanbevelingen gegeven worden voor een duidelijke profilering voor de afdeling Facilities.

De probleemstelling was:

Op welke wijze kan de afdeling Facilities zich intern profileren binnen Fokker Aerostructures, gebruikmakend van de meest geschikte marketingstrategie?

Het implementatie zorgt er voor dat er flinke stappen worden gemaakt voor een duidelijke profilering van de afdeling Facilities binnen in Fokker Aerostructures. Er wordt nu kort de aanbevelingen gegeven die in het vorige hoofdstuk uitgebreider aan bod zijn gekomen.

Prijs

- Het kostenbewustzijn stimuleren van de afnemer.

Personeel

- Het personeel bewuster maken van klantgericht en professioneler werken;
- Groepsverband stimuleren.

Promotie

- Het verder ontwikkelen van het communicatiebeleid en het implementeren;
- Vragen over de communicatie stellen in het klanttevredenheidsonderzoek;
- Een verantwoordelijke aanwijzen voor communicatie en marketing.

Proces

- One two step model implementeren en dus het minimaliseren van de distributiekkanalen;
- Airshare promoten;
- Guest journey.

Presentatie

- Imago onderzoek.

9.2 Kosten

Hiernaast zijn de kosten te zien die bij de aanbevelingen horen. Opvallend is te zien dat het terugkerende kosten zijn. Het is belangrijk om alles up to dat te houden, zodat de afdeling precies weet wat er gebeurd en wat goed of fout gaat. Voor verdere informatie van de kosten is te vinden in bijlage XVII.

Terugkerende kosten per jaar	
Airshare bijhouden	€ 9.100
Klanttevredenheidsonderzoek	€ 1.820
Trainingen klantvriendelijk	€ 14.240
Totaal terugkerend per jaar	€ 25.160
Eenmalig	
Imago onderzoek	€ 1.800
Totaal eenmalige kosten	€ 1.800
Totale kosten van advies	
€ 26.960	

10. Reflectie

Betrouwbaarheid

Tijdens een onderzoek kan er toevallig wat fouten in sluipen. Door een onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te maken zijn er verschillende manieren om de betrouwbaarheid te verhogen. Voor het afstudeeronderzoek is er gebruik gemaakt van triangulatie. Dit houdt in dat de student meer dan één dataverzamelmethode heeft gebruikt. Namelijk, diepte interviews, oriënterende interviews, observatie en ter bevestiging enquêtes. Er zijn voor de diepte interviews opnames gemaakt zodat na het interview de resultaten goed verwerkt konden worden. Bij de enquêtes heeft de student bij de invulling gecontroleerd per persoon of alles serieus is ingevuld en/of het volledig is ingevuld. Er is samen gekeken maar de stagebegeleider met bepaalde uitkomsten en de stagebegeleider kon zich er wel in vinden. Er is goed gekeken naar wie er geïnterviewd is en wie er geënquêteerd is, zodat er van elke generatie en deelgroep meerdere personen geïnterviewd en geënquêteerd zijn. Er kwamen veel dezelfde meningen uit dezelfde deelgroep en generatie waardoor de student generaliseerd heeft. Echter, om een goed beeld te krijgen van hoe de afnemer denkt over de afdeling kan er voor een goede 0 meting een imago/identiteitsonderzoek gedaan worden.

Validiteit

De validiteit van het onderzoek is niet voldoende. Er zijn te weinig ingevulde enquêtes om een valide onderzoek te hebben. Echter, de informatie die er uit is gekomen is zeer bruikbaar geweest. Om goed erachter te komen hoe de afnemer echt over de afdeling denkt, is het aan te raden om een imago onderzoek te doen. Hierdoor ontstaat er een duidelijk 0 meting en dat is een goed vertrekpunt.

Innovativiteit

Innovativiteit van dit onderzoek is niet erg bijzonder. Een marketingplan heeft vaak dezelfde structuur en hier wordt niet van geweken in deze scriptie. De problemen die uit de analyses komen, zijn niet nieuw en bij veel organisaties is er een probleem van profilering binnen in de organisatie. Het innovatieve is dat de student verschillende modellen op een andere manier heeft ingevuld. Veel modellen zijn extern gekeken en niet naar een afdeling intern. Het marketingplan over algemeen is vaak extern en met een commercieel tintje. Dat maakte juist dit onderzoek een stuk moeilijker omdat er intern gekeken moet worden en gedwongen winkelnering is.

Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat het uitgevoerde onderzoek een reden geeft tot nadenken bij de afdeling en dat sommige dingen niet voor de hand liggend zijn. Dat vaak vanuit binnenuit het ook goed moet zijn, wil er iets uit gestraald kunnen worden. Uiteindelijk draagt dit onderzoek iets waardevols bij.

11.Literatuurlijst

Boeken

Biemans, W (2008) *Business Marketing Management*. Groningen: Noordhoff

Kempen, P. Keizer, J. (2006). *Competent afstuderen en stagelopen* (3^e druk). Groningen/Houten: Wolters Noordhoff.

Kok, H. B (2000) *Marketing van de facilitaire organisatie*. Alphen aan de Rijn, Samsom bedrijfsinformatie

Olsthoorn, A.C.J.M & Velden, J.H. van der (2012). *Elementaire Communicatie, Strategie – Beleid – Uitvoering*. Amersfoort, ThiemeMeulenhoff

Spil, T. van der, & Diepen-Knegjens, C. van. (2014). *De Nederlandse Facility Management Markt 2014*. Naarden: FMN.

Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?: praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Onderwijs.

Vries, W. de, & Helsdingen, P. J. C. van. (2009). *Dienstenmarketingmanagement*. Groningen [etc.]: Noordhoff.

Internet

Automatisering (z.d.) (geraadpleegd op 24 november 2014)

<http://www.automatiseringgids.nl/nieuws/2008/41/inzet-technologie-in-nederland-kan-beter>

Communicatie (z.d.) (geraadpleegd op 29 maart 2015)

http://www.mijncommunicatietraining.nl/training/help_een_klant!_klantgerichte_dienstverlening/

Demografische ontwikkelingen (z.d.) (Geraadpleegd op 5 november 2014)

<http://www.pbl.nl/publicaties/demografische-ontwikkelingen-2010-2040-ruimtelijke-effecten-en-regionale-diversiteit>

DESTEP analyse (z.d.) (geraadpleegd op 5 november 2014)

<http://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/destep-analyse/>

Generaties (z.d.) (geraadpleegd 22 december 2014)

<http://www.aartbontekoning.com/de-generatietheorie/>

Marketing (z.d.) (geraadpleegd op 22 december 2014)

<http://www.emercede.nl/opinie/generatie-y-noodzaak-transparantie-marketing>

Papendrecht gemeenteplannen (2012) (geraadpleegd op 27 november 2014)

http://www.papendrecht.nl/pdrecht/up1/ZmbayyoIS_IOP_Slobbengors_20111114_KF.pdf

Artikelen

Bekkering, P (2011) , *interview Annemiek Pels – Maartense*, Nederland Facility management

Dassen, M (2006) *Internet en facility management, vanzelfsprekend!* Factomedia

Dommerholt, J (2011) *guest journey laat zien wat de gebruiker ervaart*. FMI

Pluijm, R van der. (2009) *Verwachtingen managen regieorganisatie*. Facto magazine

Seamus, T (1997), *Marketing van de facilitaire organisatie; niet om je aanwezigheid te bewijzen*. Facility Management Magazine

Interne informatie

Klanttevredenheidsonderzoek 2014 afdeling Facilities

Scriptie

Pelgrom, C. & Hartman, R(2013). Strategisch Facilitair Plan, Rotterdam: Hogeschool Rotterdam