

2012



Paul de Vroome

Rijnhal Exploitatie B.V.

16-7-2012

STRATEGISCH MARKETINGPLAN

OP ZOEK NAAR DE JUISTE STRATEGIE VOOR DE RIJNHAL EXPLOITATIE B.V.

Auteur:	Paul de Vroome 1548433
Opleiding:	Commerciële economie, gericht op leisure and events aan de Hogeschool Utrecht
Plaats, datum van afgifte:	Utrecht, augustus 2012
Periode van afstuderen:	Februari 2012 tot en met Juli 2012
Opdrachtgevende organisatie:	Rijnhal Exploitatie B.V.
Bedrijfsbegeleidster:	Mevr. D. Aldus Projectontwikkelaar dionne@hagen.nl
Betrokken docenten:	Dhr. W. Wolting wim.wolting@hu.nl Dhr. J. van Berkel j.vanberkel@hu.nl

VOORWOORD

Geachte lezer,

Om te beginnen zal ik mij even voorstellen: ik ben Paul de Vroome, 25 jaar en student aan de Hogeschool Utrecht. De afstudeer richting waaruit ik gekozen heb is leisure and events. Ter afronding van mijn studie, heb ik een strategisch marketingplan voor de Rijnhal Exploitatie B.V. geschreven. Deze onderneming is onderdeel van Hagen Beheer. Hagen Beheer organiseert met Hagen Events en Hagen Festivals evenementen rondom Arnhem en doet dit al meer dan 10 jaar.

Afgelopen jaar heeft de organisatie de exploitatierechten van de Rijnhal gekregen. De Rijnhal is een groot pand in Arnhem waar vaak beurzen en evenementen worden georganiseerd. Hieruit is de Rijnhal Exploitatie B.V. door Hagen Beheer opgericht en houdt Hagen Beheer zich voornamelijk bezig met het verhuren van de Rijnhal. Daarnaast organiseert Hagen Beheer ook zelf evenementen in deze hal onder de naam: Hagen Events.

Dit strategisch marketingplan zal in het jaar 2013 de rode lijndraad worden voor de Rijnhal Exploitatie B.V..

Uiteraard heb ik tijdens het opstellen van dit strategisch marketingplan hulp gehad van enkele personen die ik in het bijzonder wil bedanken. Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn stagebegeleiders Wim Wolting en Johan van Berkel. Bedankt voor jullie support, tijd en kennis van zaken tijdens mijn periode van afstuderen. Ook gaat mijn grote dank uit naar mijn collega's van Hagen Beheer en in het bijzonder mijn bedrijfsbegeleidster Dionne Aldus. Bedankt voor dit leerzame proces.

Ik wens u veel leesplezier.

Met vriendelijke groet,

Paul de Vroome

SAMENVATTING

Vanuit Hagen Beheer B.V. is de vraag ontstaan om een strategisch marketingplan te schrijven voor de Rijnhal Exploitatie B.V..

In 2012 heeft dhr. Robin Hagen met zijn organisatie Hagen Beheer B.V. de exploitatierechten van de Rijnhal gekregen. Hagen Beheer B.V. is de overkoepelende organisatie van Hagen Events, Hagen Festivals en nu ook van de Rijnhal Exploitatie B.V..

Al jaren organiseert Hagen Beheer B.V. evenementen en festiviteiten voor de cultuurliefhebber uit en rondom Arnhem. U kunt hierbij denken aan evenementen zoals Koninginnedag, World Statues en Free Your Mind. Met deze evenementen is Hagen Beheer B.V. een aanbieder op de vrijetijdsmarkt voor de volgende doelgroepen:

- Jongeren tussen de 18 en 35 jaar, houdend van elektronische muziek en die zich willen ontwikkelen door ervaringen op te doen als festivalbezoeker.
- Huishoudens zonder of met jongeren tussen de 1 en 18 jaar die opzoek zijn naar een familie uitje.
- Organisaties die opzoek zijn naar een accommodatie voor een beurs of evenement.

Wat in het plan centraal staat is de probleemstelling, deze luidt:

- Met welke strategische marketingdoelstelling kan Hagen Beheer zijn programmering van 2013 rond krijgen zodat er een minimale stijging van 5% op de winst gerealiseerd wordt?

Dit rapport is opgebouwd uit een interne en externe analyse die sterktes, kansen, zwaktes en bedreigingen aangeven. Deze factoren zijn gebruikt om enkele strategische opties te formuleren. De meest geschikte strategie wordt aan de hand van enkele toetsingsprocedures geselecteerd. Deze strategie wordt verder uitgewerkt door de implementatie hiervan op te stellen. Conclusies en aanbevelingen sluiten dit strategisch marketingplan af.

De drie belangrijke sterktes en zwaktes die de analyse hebben opgeleverd zijn:

- Bereikbaarheid met een sterk achterliggend gebied
- Overzichtelijke hal met veel mogelijkheden
- Personeel is bekwaam, bereid en heeft veel zelfvertrouwen
- Geen sterke missie, visie en strategie omschreven
- Productie is afhankelijk van zaken partners
- Beslissingsbevoegdheid ligt bij één persoon

Deze sterktes en zwaktes zijn gecombineerd met de resultaten van een externe analyse. De drie belangrijkste kansen en bedreigingen zijn:

- Stabiele markt met hoge drempels
- Nieuwe potentiële afnemers
- Huidige afnemers zijn loyaal aan locatie en organisatie
- Mensen hebben minder vrije tijd
- Onstabiele tijden in een krimpende economie
- Leveranciers hebben veel macht

Uit de confrontatiematrix zijn 3 mogelijke strategische opties geformuleerd:

- Groeien en marktontwikkeling
- Verdedigen en marktpenetratie
- Afstoten en/of samenwerken

Deze opties zijn geanalyseerd, gewogen en beoordeeld. De optie groeien en marktontwikkeling wordt geadviseerd en is geïmplementeerd. Dit op grond van: een risicobeloning analyse en een selectieprocedure. Dit houdt in dat het bestaande product zal worden aangeboden op nieuwe markten.

De nieuwe visie, missie, doelstelling en strategie voor het aankomende jaar zijn als volgt geformuleerd:

- Visie: De Rijnhal Exploitatie B.V. wil een gewaardeerde partner worden voor evenementenbureaus en andere huurders.
- Missie: Om binnen het termijn dat de Rijnhal Exploitatie B.V. bestaat een wekelijkse programmering te behalen.
- Strategie: Marktontwikkeling, het huidige aanbod toepassen op nieuwe markten.
- Doelstelling: In het jaar 2013 de programmering van de Rijnhal rond te krijgen om zo een minimale procentuele stijging van 5% bij de winst te realiseren.

De strategie die hier geformuleerd is kan verder toegelicht worden. De nieuwe markt die benaderd gaat worden zijn namelijk verenigen, stichtingen en scholen. Er zijn voor deze nieuwe doelgroepen een positionering en een propositie geformuleerd om aansluiting te geven bij de marketing- en communicatiedoelstellingen. De nieuwe positionering en propositie zijn:

- Positionering: De Rijnhal biedt tegen een betaalbare prijs faciliteiten aan die elk denkbaar evenement mogelijk maken
- Propositie: De Rijnhal geeft u en uw organisatie uitstekende faciliteiten en een uniek bereik in Gelderland voor elke denkbaar evenement.

De veranderingen die doorgevoerd kunnen worden bij de marketingmix zijn voornamelijk te zien bij het onderwerp: product en promotie. Zo wordt er geadviseerd om faciliteiten in de Rijnhal te verbeteren en te verschenen. Bij de promotie ligt de focus op het communiceren met de nieuwe doelgroepen aan de hand van folders, website en de krant. Hier zullen wel kosten aan verbonden zijn. Op jaarbasis kan er wel een groei van 5% gerealiseerd worden.

Inhoudsopgave

VOORWOORD.....	3
SAMENVATTING	4
1. Inleiding	8
1.1. Doel onderzoek	8
1.2. Inhoud marketingplan	9
2. Achtergrond en aanleiding	10
2.1. Achtergrond Rijnhal Exploitatie B.V.	10
2.2. Aanleiding.....	10
2.3. Probleemstelling.....	11
2.4. Onderzoeksvragen.....	11
3. Interne analyse	12
3.1. Businessgebied	12
3.2. Partner Rijnhal Exploitatie B.V.	12
3.3. Doelgroep en/of doelgroepen.....	12
3.4. 7-S model.....	14
3.4.1. Structure.....	14
3.4.2. Strategy	14
3.4.3. Style	14
3.4.4. Skills	15
3.4.5. Systems.....	15
3.4.6. Staff	16
3.4.7. Shared values	16
3.5. Aanbod	17
3.6. Financieel.....	18
IDENTIFICATIE STERKTES EN ZWAKTES	19
4. Externe analyse	20
4.1. Bedrijfstakanalyse	20
4.1.1. Macro analyse	20
4.1.2. Aantrekkelijkheid.....	23
4.1.3. Markt factoren	24
4.2. Concurrentie analyse.....	25
4.2.1. Directe concurrenten	25
4.2.2. Indirecte concurrenten.....	27

4.2.3.	Concurrentenmatrix	28
4.3.	Leveranciers analyse	29
4.4.	Afnemers analyse	30
IDENTIFICATIE KANSEN EN BEDREIGINGEN		32
5.	Strategie keuze	33
5.1.	SWOT-analyse.....	33
5.2.	Confrontatiematrix.....	34
5.3.	Strategische opties	35
5.4.	Toetsing strategische opties.....	36
5.4.1.	Selectieprocedure.....	36
5.4.2.	Risicobeloning analyse	36
5.5.	Strategische keuze.....	37
6.	Onderneming- en marketingbeslissingen	38
6.1.	Ondernemingsdoelstelling en ondernemingsstrategie.....	38
6.2.	Marketing- en communicatiedoelstellingen	39
6.2.1.	Marketingdoelstellingen	39
6.2.2.	Communicatiedoelstellingen.....	39
6.2.3.	Segmentatie en doelgroepkeuze.....	40
6.2.4.	Positionering.....	41
6.2.5.	Propositie.....	41
7.	Implementatie	42
7.1.	Prijs.....	42
7.2.	Plaats	42
7.3.	Product	42
7.4.	Personeel.....	43
7.5.	Promotie.....	43
7.6.	Begroting	44
8.	Conclusie en aanbevelingen.....	46
8.1.	Conclusie	46
8.2.	Aanbevelingen.....	47
Bijlage		49

1. Inleiding

Inwoners van Nederland leven niet echt in een 24-uurs economie. De Nederlander hecht veel waarde aan vrije tijd. Deze vrije tijd wordt vaak opgevuld door mobiliteit, persoonlijke verzorging en mediagebruik. Waarbij mediagebruik de meest gekozen vrije tijd is.¹ Meer vrije tijd is voor de meeste mensen dus een grote wens. Dit betekent ook dat er selectiever wordt gekozen hoe deze vrije tijd wordt opgevuld.

In de commerciële dienstverlening is Hagen Beheer B.V. een exploitant van evenementen en een aanbieder van evenementen. Zij probeert een invulling te geven aan de vrije tijd die de Nederlanders hebben. Dit doet zij door evenement en/of beurzen te organiseren in de omgeving Arnhem. Afgelopen jaar heeft Hagen Beheer B.V. de organisatie Rijnhal Exploitatie B.V. opgericht. Deze organisatie heeft de Rijnhal in Arnhem overgenomen en exploiteert dit pand de aankomende twee jaar.

Bij Hagen Beheer B.V. ben ik stagiair en na overleg met de Hogeschool Utrecht en mijn stagebegeleidster is ervoor gekozen om voor de Rijnhal Exploitatie B.V. een strategische marketing plan te schrijven. Mijn studie commerciële economie heeft mij al wat ervaring gegeven bij het schrijven van een marketingplan. Daarnaast vind ik het altijd een uitdaging om dit te doen.

In dit plan is er een interne en externe analyse gemaakt. Aan de hand hiervan is er een SWOT analyse gemaakt die de juiste strategische oplossing verwoordt. Dit advies zal ook geïmplementeerd worden aan de hand van een promotiecampagne om nieuwe klanten te werven.

1.1. Doel onderzoek

Dit onderzoek is geschreven, omdat Hagen Beheer een juiste strategie zoekt om te groeien met de organisatie Rijnhal Exploitatie B.V.. Hagen Beheer kan dit plan gebruiken voor de aankomende jaren en het zal ondersteunend zijn voor Rijnhal Exploitatie B.V.. De strategie dat geschreven wordt voor de Rijnhal Exploitatie B.V. zal moeten aangeven met welke propositie klanten aangetrokken kunnen worden. Daarnaast wordt er gekeken naar de verschillende doelgroepen en deelmarkten van Hagen Beheer B.V. en de Rijnhal Exploitatie B.V.. Kortom, er moet een strategische lijn uitgezet worden die Rijnhal Exploitatie B.V. zou kunnen volgen.

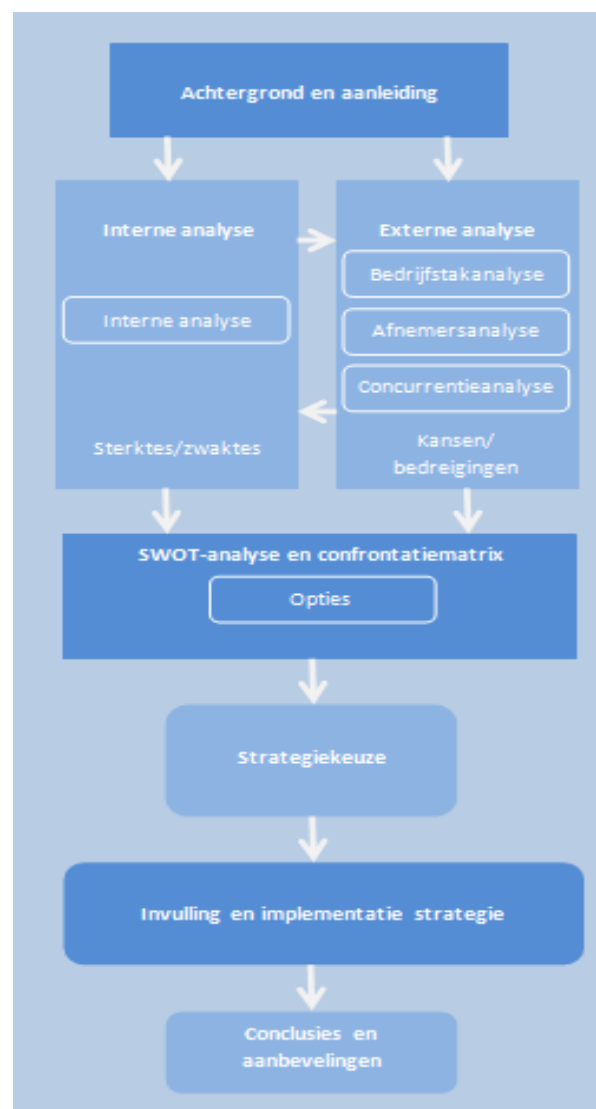
Het doel is een goed en relevant rapport te schrijven dat uiteindelijk sterk geformuleerde conclusies en aanbevelingen zal voortbrengen die betrekking hebben op de gekozen strategie voor Rijnhal Exploitatie B.V.

¹ SCP, TBO, *Wat Nederlanders doen in hun vrije tijd*, geraadpleegd 3 april 2012, [http://www.scp.nl/Organisatie/Onderzoeksgroepen/Tijd Media Cultuur/Tijdsbesteding/Hoe lang en hoe vaak/Vrije tijd/Wat Nederlanders doen in hun vrije tijd](http://www.scp.nl/Organisatie/Onderzoeksgroepen/Tijd_Media_Cultuur/Tijdsbesteding/Hoe_lang_en_hoe_vaa k/Vrije_tijd/Wat_Nederlanders_doen_in_hun_vrije_tijd)

1.2. Inhoud marketingplan

Dit onderzoek en plan is begonnen met hoofdstuk één, de inleiding. Het plan zal verder gaan met hoofdstuk twee, waarin de achtergrond en aanleiding van het strategisch marketing plan besproken wordt. Hierin staat uitgebreid beschreven wat Hagen Beheer B.V. en de Rijnhal Exploitatie B.V. nou precies zijn en doen. Hier zal ook uitgelegd worden waarom dit plan is geschreven. In hoofdstuk drie wordt de interne analyse beschreven. Hierna zullen de sterktes en zwaktes van de organisatie weergegeven worden in een model. Na de sterke en zwakke analyse in hoofdstuk vier zal in de externe analyse de bedrijfstak-, leveranciers-, afnemers- en concurrentieanalyse beschreven worden. Uit deze hoofdstukken zullen de kansen en bedreigingen voor de Rijnhal Exploitatie B.V. voortvloeien. In hoofdstuk vijf zal de nieuwe strategie aan de hand van de SWOT-analyse en de confrontatiematrix beschreven worden. Hoofdstuk zes beschrijft de onderneming- en marketingbeslissingen. De marketingmix wordt in hoofdstuk zeven uitgewerkt en afgestemd op de te volgen strategie. De implementatie om de nieuwe doelstelling te realiseren wordt in hoofdstuk acht uitgewerkt. Tot slot zijn de conclusies en aanbevelingen te vinden in hoofdstuk negen. Het plan zal eindigen bijlagen, deze zullen geformuleerd worden in het laatste hoofdstuk.

De gehele structuur en opbouw van het plan is gebaseerd op het volgende systeem:

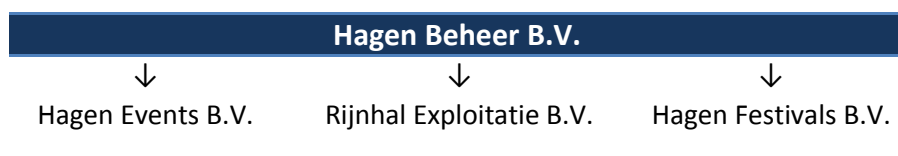


2. Achtergrond en aanleiding

In dit gedeelte worden de organisaties Hagen Beheer B.V. en Rijnhal Exploitatie B.V. kort uitgelicht en wat de aanleiding is van dit plan. Daarnaast kunt u hier de probleemstelling en onderzoeksvragen terug vinden.

2.1. Achtergrond Rijnhal Exploitatie B.V.

Rijnhal Exploitatie B.V. is een organisatie die gevestigd is aan de Olympus 1 te Arnhem en is opgericht door Robin Hagen. In 1992 is Robin begonnen met het bedrijf Hagen Reclame B.V. hiermee organiseerde hij samen met Cliff de L'Isle voornamelijk housefeesten onder de naam HDL Partners. Na de samenwerking is dhr. Hagen voor zichzelf begonnen en is de organisatie Hagen Beheer B.V. opgericht. De organisatie kent inmiddels al drie suborganisaties waarvan Rijnhal Exploitatie B.V. er één is.



Naast deze paraplu zijn er ook nog zakelijk partners van Hagen Beheer B.V.. Dit zijn FCA Music, Terwisse productions, Damenagency en de stichtingen Theaterprojecten en World Statues. De evenementen en festivals worden vaak samen met deze partners uitgevoerd. Hier ziet u ook in een schema welke evenementen door welke organisaties georganiseerd worden.

Rijnhal Exploitatie B.V. is opgericht om de Rijnhal te verhuren. Hiermee probeert Hagen Beheer B.V. hun winst te vergroten. Het gevolg hiervan is dat de cultuur sector in Arnhem levend blijft. De verschillende evenementen die verschillende dochterondernemingen doen staan hier beschreven.

Hagen Events B.V.	Hagen Festivals B.V.	Rijnhal Exploitatie B.V.
↓	↓	↓
Oranjefees	Free Your Mind Festival	Vlooiemarkt
American Car Festival	Rockit Open Air Festival	Bedrijven contact dagen
Kerstmarkten		Forever King of Pop
World Statues		Country and Western Adventure
Creadagen		
Pasar Malam		
Creadagen		
Kerstmarkt		

2.2. Aanleiding

Vanuit Rijnhal Exploitatie B.V. is de vraag ontstaan om een strategische marketingdoelstelling voor 2013 te formuleren. Daarnaast is het de bedoeling dat deze geïmplementeerd wordt en dat er aan de hand van een marketing- en communicatiedoelstelling een hogere omzet gecreëerd wordt.

2.3. Probleemstelling

De onderstaande probleemstelling is de basis van dit plan:

Met welke strategische marketingdoelstelling kan de Rijnhal Exploitatie B.V. zijn programmering van 2013 rond krijgen zodat er een minimale stijging van 5% op de winst gerealiseerd wordt?

2.4. Onderzoeksvragen

Om antwoord op de probleemstelling te krijgen, is het van belang dat de onderstaande onderzoeksvragen behandeld worden. De antwoorden van deze onderzoeksvragen zullen uiteindelijk bij de conclusies terug te vinden zijn.

Onderzoeksvragen:
• <i>Hoe ziet de interne bedrijfssituatie van Rijnhal Exploitatie B.V. er op dit moment uit?</i>
• <i>Met welke processen, systemen, structuur en cultuur voert Rijnhal Exploitatie B.V. beleid?</i>
• <i>Wie zijn de doelgroepen bij Rijnhal Exploitatie B.V. en wat zijn hun kenmerken?</i>
• <i>Welke evenementen levert Rijnhal Exploitatie B.V. in de markt van de vrije tijd?</i>
• <i>Welke trends, nieuwe evenementen en ontwikkelingen zijn er op het gebied van vrijetijdsmanagement?</i>
• <i>Welke concurrenten kunnen als bedreigende factor gezien worden?</i>
• <i>Wat zijn de huidige behoeftes van de partners en klanten van Rijnhal Exploitatie B.V.?</i>
• <i>Met welke propositie kan Rijnhal Exploitatie B.V. zich onderscheiden op de markt?</i>

3. Interne analyse

In dit hoofdstuk is de interne bedrijfssituatie beschreven. Hier zullen alle zaken omschreven worden die de organisatie zelf kan beïnvloeden. Dit zijn o.a. de processen, systemen en cultuur. Deze gegevens zijn nodig om inzicht te krijgen in de sterktes en zwaktes van de Rijnhal Exploitatie B.V.

3.1. Businessgebied

Om een sterke marktafbakening te maken en duidelijk te omschrijven wat het werkgebied van Rijnhal Exploitatie B.V. is wordt er gebruik gemaakt van het model van Abell.² In de bijlage A kunt u het model terug vinden. Hiernaast vindt u de resultaten.

Behoeften ↓	Afnemers ↓	Technologieën ↓
B1: Grote indoor locatie	A1: Evenementenbureau's	T1: Beurzen
B2: Toegankelijkheid	A2: Verenigen en stichtingen	T2: Muziekshow
B3: Veiligheid en bewaking	A3: Impresariaten	T3: Congressen
B4: Digitalisering	A4: Musea	T4: Tentoonstelling
	A5: Scholen	T5: Sportdagen

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de musea, stichtingen, verenigingen en scholen een potentiële afnemer kunnen zijn. Op het gebied van technologieën worden sportdagen en tentoonstellingen niet bereikt. De meeste behoeftes in het Abell model worden wel gerealiseerd door de Rijnhal Exploitatie B.V..

3.2. Partner Rijnhal Exploitatie B.V.

De Rijnhal Exploitatie B.V. heeft een zakelijke partner genaamd DamenAgency. Deze organisatie is ook verantwoordelijk voor de productie van veel evenementen bij Hagen Beheer. De organisatie is van Peter Damen. Zo vervult DamenAgency twee rollen. Zij zijn de zakelijke partner van de Rijnhal Exploitatie B.V. en zij zijn een leverancier van Hagen Festivals en –Events. Bij de leveranciers analyse zal deze man en zijn organisatie verder beschreven worden.

3.3. Doelgroep en/of doelgroepen

De doelgroepen van Hagen Beheer B.V. en de Rijnhal Exploitatie B.V. zijn zeer variërend en worden onderscheiden. Hier zijn de drie soorten groepen omschreven die bij de sub organisaties van Hagen Beheer B.V. horen.

Zo bestaat de doelgroep bij Hagen Festivals uit jongeren tussen de 18 t/m 35 jaar, wonend in Nederland die van elektronische muziek houden en graag ervaringen willen opdoen als festivalganger.

Hagen Events daarentegen heeft als doelgroep een bredere omschrijving nodig. Hieronder worden huishoudens met kinderen van 1 t/m 20 jaar gerekend die opzoek zijn naar een gezinsuitje. Ook cultuurliefhebbers van 21 en ouder jaar wonend rondom Arnhem behoren tot de doelgroep van Hagen Events. Zij hebben als passie dat ze graag culturele activiteiten bezoeken.

De doelgroep van Rijnhal Exploitatie B.V. is meer zakelijk gericht. Deze organisaties zijn opzoek naar een in-door locatie voor een beurs of evenement waarbij het bereik van de bezoeker hoog ligt.

² Grondslagen van de marketing, Verhage B, druk 6, 2004, Noordhoff, Groningen/ Houten, pagina 97 & 98

Deze drie doelgroepen worden nader toegelicht door het model van Ferrel.³ Dit kunt u hieronder in het schema terug vinden.

6 W's:	Hagen Events	Hagen Festivals	Rijnhal Exploitatie B.V.
Wie zijn de huidige en potentiële klanten?	Huishoudens met jongere kinderen en iedere cultuurliefhebber rondom Arnhem. Potentiële klanten zijn hier de oudere generatie boven de 65 jaar.	Elektronische muziekliefhebbers van 18 t/m 35 jaar. De potentiële klanten hier zijn mensen met andere muziekstijlen.	Evenementenbureaus, Zakelijke partners en stichtingen. Het potentieel ligt bij sport- en verenigen.
Wat doen de klanten met de diensten?	Ervaringen delen en speciale dag creëren.	Op de muziek dansen, ervaringen opdoen en genieten van het vrije gevoel.	Huren de Rijnhal voor een beurs of eigen evenement.
Waar maken klanten gebruik van de diensten?	Verschillende locaties waar de evenementen plaats vinden.	Verschillende locaties waar de evenementen plaats vinden.	Rijnhal.
Wanneer kopen klanten de diensten?	Vaak gratis.	Vaak na bekendmaking van de line-up of als vrienden aangeven interesse te hebben.	Vaak een half jaar van tevoren.
Waarom en hoe kiezen klanten de diensten?	Afhankelijk van het thema.	Line-up, reputatie en toegangsprijs.	Locatie, ruimte, kosten, bereikbaarheid en service.
Waarom maken potentiële klanten geen gebruik van onze diensten?	Vaak geen tijd of lange afstand en zijn afhankelijk van andere bezigheden.	Verwachtingen eerder niet bereikt en een te hoge toegangsprijs.	Ouderwets, locatie, ruimte en beperkte voorzieningen.

³ Sportmarketing, Colijn J, DRUK 1000, 2007, pearson education, Amsterdam, pagina 98

3.4. 7-S model

Om de Rijnhal Exploitatie B.V. te omschrijven zal het 7-S model van Mc Kinsey gebruikt worden.⁴ Zie ook bijlage B om het model te zien.

3.4.1. Structure

De structuur van de Rijnhal Exploitatie B.V. kan beschreven worden vanuit de visie van Henry Mintzberg⁵. Volgens Mintzberg zijn er vijf elementen: de strategische top, het middenkader, de uitvoerende kern, de technische staf en de ondersteunende staf. Aan de hand van deze elementen kan een model opgesteld worden. De structuur die het best past bij de Rijnhal is de adhocratie. Het komt er op neer dat de uitvoerende kern, samen met de strategische top de werkzaamheden verricht en de strategie bepaalt. Hierbij is veel sprake van onderlinge afstemming. De strategische top heeft in dit geval wel uiteindelijk de beslissingbevoegdheid. Hij is de hoogste in rang en zet de hoofdlijnen uit. In dit geval betreft het de eigenaar. Door deze structuur is de communicatie kort en kunnen beslissingen snel genomen worden. Dat maakt de Rijnhal Exploitatie B.V. een dynamisch bedrijf. Waarbij komt dat de uitvoerende medewerkers vaak projectleiders zijn. Er is sprake van een verticale arbeidsverdeling in de structuur, omdat de eigenaar verantwoordelijk is voor de beslissingen die uiteindelijk genomen worden. Verder heeft iedereen evenveel verantwoording, omdat iedereen verantwoordelijk is voor zijn project. Dit kan als de p-indeling⁶ omschreven worden.⁷

3.4.2. Strategy

De Rijnhal Exploitatie B.V. heeft zijn missie noch visie uitgewerkt. Natuurlijk wil de Rijnhal Exploitatie B.V. wel iets bereiken met zijn werkzaamheden. De Rijnhal Exploitatie B.V. vindt het belangrijk om winst te maken en te groeien. Dit allemaal verloopt allemaal redelijk goed. De centrale strategie kan worden omschreven als: het tevreden houden en aan de verwachtingen te voldoen van de huurders om zo de winst te verhogen. Jaarlijks wordt er naar de evenementen gekeken en daar worden doelstellingen en strategieën ook op aangepast. Lange termijn doelstellingen en -strategieën zijn in deze branche wel op te stellen alleen heeft de Rijnhal Exploitatie B.V. dat nooit gedaan.

3.4.3. Style

De stijl van leidinggeven wordt uitgewerkt en zal omschreven worden door de theorie van Hersey en Blanchard.⁸ Zie ook model C. Deze theorie is gebaseerd op de taak- en relatiegerichtheid tussen leidinggevende en personeel. Bij de Rijnhal Exploitatie B.V. is het personeel bekwaam, bereid en heeft veel zelfvertrouwen. Dit betekent dat de taakvolwassenheid van de organisatie T4 is. De stijl van leidinggeven bij de Rijnhal Exploitatie B.V. is S4. Dit houdt in dat er veel gedelegeerd wordt in de organisatie, de taak- en relatiegerichtheid tussen leidinggevende en personeel is laag.

⁴ Organiseren en managen, Weber, André Arthur, editie 2, 2010, Noordhoff

⁵ Inleiding tot de bedrijfskunde, De Muynck, Harald, 2005, Harald de muynck & uitgeverij Lannoo, Tielt

⁶ The Art of Management, deel 1 strategie en structuur, Nieuwenhuis M, druk 5, 2002, pagina 50 & 51

⁷ Van unit management naar, multidimensionale organisaties, van Gorcum, druk 1, 2008

⁸ Management in sociaalagogische beroepen, Robbins SP, editie 2, 2011, Pearson Education, pagina 225

3.4.4. Skills

Hierbij zal gekeken worden naar de USP's⁹ van de organisatie. Een onderscheidend punt is de dynamiek van de organisatie. Als er iets besloten moet worden dan gebeurt dit snel en efficiënt. Dit zorgt ervoor dat de reacties en wensen van de huurders snel worden uitgevoerd, in tegenstelling tot de concurrent. Een goed voorbeeld hiervan is de show: Forever King of Pop. Deze is voortgekomen uit de reacties die de Rijnhal Exploitatie B.V. zag over eerdere shows op andere plaatsen. Het publiek was hierover zo enthousiast dat besloten werd deze show ook te laten zien in de Rijnhal.

3.4.5. Systems

Als eerste zal er bij dit onderwerp een onderscheid gemaakt worden in procedures en communicatiestromen.

De communicatie die intern en extern gericht is verloopt zeer informeel. Er wordt veel gewerkt via de mail, de post en de telefoon. Deze nuchtere interne manier van communiceren bevordert de sfeer en bedrijfscultuur. De directe externe communicatie met klanten, partners en leveranciers gebeurt aan de hand van een overleg of vergadering. Er wordt een bezoek gebracht en afspraken worden gemaakt.

De enige standaard procedures zijn terug te vinden bij de werving van personeel en bij de overeenkomst met potentiële- en gewone huurders die geïnteresseerd zijn om de Rijnhal te huren. Dit wordt al jaren op de zelfde manier gedaan, gegevens worden genoteerd en verwerkt in een systeem, dat wordt weer geleverd aan de accountant of projectleider.

Hieronder ziet u ook welke systemen en programma's Hagen Beheer gebruikt.

Systemen en Programma's:		
Microsoft Word	Microsoft Outlook	Wetransfer
Microsoft Excel	AutoCAD	
Microsoft Acces	Dropbox	

⁹ Grondslagen van de marketing, Verhage B, druk 6, 2004, Noordhoff, Groningen/ Houten, pagina 520

3.4.6. Staff

Bij dit onderwerp wordt er gekeken naar het personeel en de bijpassende profielen. Profielen van het personeel worden gemaakt aan de hand van bevoegdheden, taken en dienstverband. Hieronder ziet u in een schema de vaste medewerkers van de Rijnhal Exploitatie B.V. in schema.

Persoon:	Bevoegdheden:	Taken:	Opleiding:	Dienstverband:
Robin	Algemeen directeur	Uitzetten strategie	Bedrijfseconomie	Vast, onduidelijk
Pascale	Administratief medewerker, office manager	Verwerken van gegevens, Controleur	Rechten	Vast, 40 uur per week
Dionne	Projectleidster, stagebegeleider en marketeer	Organiseren van evenementen, Begeleiden van stagiaires en internet marketing	Commerciële economie	Vast, 40 uur per week
Marco	Projectleider	Organiseren van evenementen	Maatschappelijk werk	Vast, 32 uur per week
Paulien	Projectleidster	Exploiteren Rijnhal	Management assistent	Vast, 32 uur per week
Ohran	Beheerder Rijnhal, Technicus	Onderhouden van de Rijnhal	Lyceum en Bedrijfsinstallatie 1 ^e monteur	Vast, 40 uur per week

3.4.7. Shared values

Bij dit gedeelte zal worden gekeken naar de bedrijfscultuur van de organisatie.

De cultuur is beschreven met de theorie van Quinn¹⁰ Zie ook model D. Bij de Rijnhal Exploitatie B.V. is er sprake van een innovatieve gerichte cultuur, evenementen voor de Rijnhal worden bedacht en uitgevoerd. Echter de Rijnhal Exploitatie B.V. is wel afhankelijk van de markt. Dit houdt in dat de oriëntatie extern gericht is en dat de flexibiliteit van de organisatie hoog ligt. Ook kan er gezegd worden dat de cultuur opgebouwd is als een adhocratie en dat de cultuur die daaruit voortvloeit taakgericht is. Iedereen heeft een gezamenlijk doel dat gerealiseerd moet worden. Het personeel werkt samen in teams en stelt het doel boven alles.

¹⁰ Organisatiecultuur: een instrument voor de OR?, Cozijnsen B, 2008, Kluwer, pagina 28 t/m 30

3.5. Aanbod

In de afgelopen jaren heeft Hagen Beheer B.V. meerdere evenementen georganiseerd, waarvan enkele jaarlijks terugkerend zijn. Enkele van deze evenementen zijn onderdeel van de stadspromotie van de gemeente Arnhem. De evenementen van Hagen Beheer vanaf 2008 ziet u hieronder:

2008	2009	2010	2011
Creadagen	Creadagen	Creadagen	Creadagen
Free Your Mind Festival	Free Your Mind Festival	Free Your Mind Festival	Free Your Mind Festival
Harleydag	Harleydag	Harleydag	Handwerk en Quilt-dagen
Koninginnendag en -nacht	Koninginnendag en -nacht	Koninginnendag en -nacht	Koninginnendag en -nacht
Kerstmarkten	Kerstmarkten	Kerstmarkten	Kerstmarkten
Rockit Open Air	Rockit Open Air	Rockit Open Air	Rockit Open Air
World Statues	World Statues		World Statues
Kerstcircuit	Kerstcircuit	Kerstmarkt	Kerstmarkt
		Rowwen Heze	Sonsbeek Theater Avenue

De Rijnhal Exploitatie B.V. heeft ook zijn aandeel in het werk dat verricht wordt door Hagen Beheer B.V.. Om u een indicatie te geven ziet u hier de programmering van de De Rijnhal Exploitatie B.V. Hierbij moet vermeld worden dat er een aantal evenementen rood gemarkeerd zijn omdat het nog een optie is.

DATA:	EVENEMENT:	DATA:	EVENEMENT:
2012			
23, 24, 25 MAART	PASAR MALAM	6 OKTOBER	FEEST VOOR JONGEREN ALCOHOLVRIJ
8 en 9 APRIL	PAAS VLOOIENMARKT	7 OKTOBER	VOLKSMUSIKANTEN FESTIVAL
9 en 10 MEI	BEDRIJVEN KONTAKT DAGEN	13 en 14 OKTOBER	CREADAGEN
12 MEI	PLATEN CD DVD BEURS	20, 21 OKTOBER	BEAUTY MODE PARANORMAAL
13 MEI	2 ^E HANDS KLEDING BEURS	27 en 28 OKTOBER	VLOOIENMARKT
17, 20 MEI	HEMELVAART VLOOIENMARKT	3, 4 NOVEMBER	TATTOO BEURS
26, 27, 28 MEI	INTERNATIONALE PINKSTER HONDENSHOW	10 NOVEMBER	KING OF POP
23 en 24 JUNI	VLOOIENMARKT	11 NOVEMBER	L.A. the VOICES
25, 26 AUGUSTUS	VLOOIENMARKT	16 en 17 NOVEMBER	HANDWERK EN QUILT DAGEN
8 SEPTEMBER	GOLDEN EARRING	18 NOVEMBER	VERZAMELEN VINTAGE BEURS
15 SEPTEMBER	15 SEPTEMBER	23 NOVEMBER	PUUR HOLLANDS
16 SEPTEMBER	2 ^E HANDS KLEDING BEURS	24 NOVEMBER	90S PARTY
22 en 23 SEPTEMBER	COUNTRY AND WESTERN ADVENTURE	1 DECEMBER	SINTERKLAASFEEST
29 en 30 SEPTEMBER	VLOOIENMARKT	7, 8, 9 DECEMBER	KERSTMARKT
5 OKTOBER	AMEEZING FEEST	15 en 16 DECEMBER	VLOOIENMARKT
		23 tot 26 DECEMBER	WINTERAVENUE
		31 DEC	BEAT THE BRIDGE

Dat de organisatie groeiend is blijkt ook uit deze programmering, zo is er elke week wel een verfrissend evenement voor de cultuurliefhebber.

3.6. Financieel

Om dit gedeelte goed uit te leggen zou er gebruik gemaakt moeten worden van kerngetallen zoals de rentabiliteit van het eigen vermogen en/of vreemd vermogen. Echter het is niet mogelijk om deze cijfers op te vragen. Wel werd er meegedeeld door Pascale en Dionne waar de hoge kosten en inkomsten lagen. Zo is de drankomzet zeer cruciaal en wordt er altijd kritisch gekeken naar de promotiekosten. Ook werd er uitgelegd dat er altijd wel voldoende geld vrij gemaakt kan worden om te investeren.

IDENTIFICATIE STERKTES EN ZWAKTES

De interne analyse heeft de onderstaande sterktes en zwaktes van de Rijnhal Exploitatie B.V. geïdentificeerd. De sterktes en zwaktes staan op volgorde van belangrijkheid.

Sterktes uit interne analyse

- *Bereikbaarheid met een sterk achterliggend gebied*
- *Overzichtelijke hal met veel mogelijkheden*
- *Mogelijkheid om te investeren*
- *Personeel is bekwaam, bereid en heeft veel zelfvertrouwen*

Zwaktes uit de interne analyse

- *Geen sterke missie, visie en strategie omschreven*
- *Productie is afhankelijk van zaken partners*
- *Beslissingsbevoegdheid ligt bij 1 persoon*

4. Externe analyse

Na het beschrijven van de sterke- en zwakke kanten wordt hier de externe analyse toegelicht. Deze zal resulteren in kansen en bedreigingen. De externe analyse bestaat uit een bedrijfstakanalyse en een concurrentieanalyse. Doordat Hagen Beheer B.V. verdeeld is in Hagen Events, - Festivals en Rijnhal Exploitatie B.V. is het actief in drie markten. Zodra in de externe analyse gesproken wordt over "één markt of de markt" dan wordt er gedoeld op de markt van de Rijnhal exploitatie B.V.

4.1. Bedrijfstakanalyse

Ook de bedrijfstakanalyse is opgedeeld in verschillende onderwerpen. Zo worden hier de aantrekkelijkheid van de markt en de factoren die de markt beïnvloeden omschreven. Echter er zal eerst een macro analyse geformuleerd worden.

4.1.1. Macro analyse

Deze onderstaande gegevens zijn niet direct beïnvloedbaar door de Rijnhal Exploitatie B.V.. Toch kunnen er in de macro-omgeving kansen en bedreigingen aanwezig zijn die de markt beïnvloeden.

Demografische factoren:

In de afgelopen jaren is onze bevolking gegroeid. Vanaf 2009 is de bevolking met ongeveer 170.000 mensen gegroeid, hiervan is 51% man. Opvallend is dat de huwelijken een kleine afname vertonen. Er worden per jaar ongeveer 10.000 huwelijken beëindigd. In ons land wordt gesproken van een vergrijzing. Dat dit klopt kan worden afgeleid door de hoeveelheid mensen (jonger en tot 40 jaar) die tussen 2009 en 2011 in Nederland een afname vertonen.¹¹

Voor Hagen Beheer is de spreiding van de jongeren belangrijk. Op provinciaal niveau is alleen in Utrecht en Noord-Holland een stijging te zien. Dit is voornamelijk bij de steden Amsterdam, Rotterdam en Utrecht. In de provincies Groningen Noord-Brabant vertrekken juist veel jongeren. Echter de stad Groningen toont wel een stijging van jongeren onder de 20 jaar. Al deze cijfers kunt u vinden in bijlage E.

Economische factoren:

In het vierde kwartaal van 2011 is de Nederlandse economie met 0,6% gedaald. Dit is ten opzichte van voorgaande jaar.¹² Het volgende is geciteerd van de CBS website: "De Nederlandse economie kan worden opgesplitst in vier bestedingscategorieën: investeringen, uitvoer, consumptie door huishoudens en consumptie door de overheid. Zowel de investeringen als de uitvoer lieten in het vierde kwartaal een groeivertraging zien. De consumptie door zowel de overheid als de huishoudens daalde zelfs." Deze slechte economie is niet bevorderend voor de evenementensector. In schema en model kunt u deze cijfers vinden in de bijlage F.

¹¹ CBS, *Bevolking, Kerncijfers*, geraadpleegd 15 april 2012, <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=37296ned&D1=0-2,4-10,14-15,56-68&D2=59-61&HDR=G1&STB=T&VW=T>

¹² CBS, *Nederlandse economie weer gekrompen*, geraadpleegd 15 april 2012, <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/macro-economie/publicaties/dne/economische-groei/archief/2012/2012-27-03-01-ne-e.htm>

Sociale culturele factoren:

Hier wordt de niet beïnvloedbare trend met betrekking tot de hoeveelheid vrije tijd uitgelicht. Door te omschrijven hoeveel tijd de Nederlander besteedt aan persoonlijke verzorging en/of verplichtingen wordt er zichtbaar hoeveel vrije tijd er is. In een week is er 168 uur beschikbaar, hiervan wordt 44,3 uur besteed aan verplichtingen en 76,2 aan persoonlijke verzorging. Dat betekent dus dat 44,7 uur besteed wordt aan vrije tijd. Dit is wel een momentopname; in de loop der jaren heeft er wel een verschuiving plaats gevonden. Zo heeft er een daling van 3 uur aan vrije tijd plaats gevonden.¹³ Zie ook voor verdere informatie model G.

Technologische factoren:

Trends en ontwikkelingen op het gebied van technologie in de markt waar Hagen Beheer B.V. met de Rijnhal opereert zijn in twee categorieën op te delen.

De eerste is technologie op het gebied van communicatie met klanten en partners. Volgens het onderzoek van Forrester staat interaction analytics (het meeluisteren en beïnvloeden via sociale media) nog echt in de kinderschoenen. Processen en systemen worden steeds efficiënter en zorgen voor goede analyses. Daarentegen is de RIO (return on investment) bij sociaal media nog erg laag. Dit zal volgens het onderzoek nog 5 á 10 jaar duren.¹⁴

De tweede categorie is terug te vinden bij de productie van evenementen. Deze ontwikkelingen veranderen regelmatig. Zo is de vernieuwing op het gebied van geluid, video en licht duidelijk zichtbaar. De productie van Hagen Beheer B.V. volgt de trends van AudioVideo Specialist. Op dit moment zijn hologrammen op podia de nieuwe trend.¹⁵



*Rapper Tupac (rechts) als hologram

¹³ SCP, TBO, *waar besteden Nederlanders de wekelijkse 168 uur aan?*, geraadpleegd 15 april 2012, <http://www.tijdsbesteding.nl/>

¹⁴ Next-Generation Contact Centers Must Become Relationship Platforms, Forrester Research inc, geraadpleegd op 15 april 2012, http://www.cisco.com/en/US/prod/collateral/voicesw/custcosw/next_generation_contact_centers.pdf

¹⁵ 3voor12, hologramtoepassingen in de muziek, Artze de Vrieze, 17 april 2012, <http://3voor12.vpro.nl/nieuws/2012/april/Tien-ultieme-hologramtoepassingen-in-de-popmuziek.html>

Ecologische factoren:

Deze niet beïnvloedbare factor is voor Hagen Beheer B.V. terug te vinden in het terrein waar de evenementen van Hagen Festivals en Hagen Events plaats vinden. De gemeente heeft regels, bestemmingplannen en voorschriften voor ieder gebied. Dit is nodig om de natuur in de omgeving te beschermen. De natuurwetten van de gemeente Arnhem liggen voor de komende jaren vast. U kunt deze regels terug vinden in de bijlage H. Opvallend is dat deze met name worden bepaald door de beheerder van het gebied. Zo wordt er verplicht om gebruik te maken van eco bekertjes en rijplaten. Dit is voor de bescherming van de flora- en fauna wet en de natuurkalender van de gemeente.¹⁶

Politiek-juridische factoren:

Dit onderwerp is essentieel voor Hagen Beheer B.V. en de Rijnhal Exploitatie B.V. want subsidies zijn een inkomstenbron. Zo is er gekeken naar de bruto en netto uitgaven van de overheid op het gebied van cultuur van 2008 -2009. Er is een stijging van 2.38% zichtbaar op de bruto uitgaven. De netto uitgaven hebben een hogere stijging, deze is 4.21%. Dit wil zeggen dat er meer geld wordt gesubsidieerd aan culturele activiteiten door de overheid in ons land. De cijfers zijn afkomstig van het CBS van 2008-2009 en zijn in model I terug te vinden.

Het CBS geeft geen specifieke gegevens die aantonen dat er in het jaar 2012 ook meer gesubsidieerd wordt. Daarentegen staat in het beleidsplan, dat tot 2016 doorloopt, dat er in 2013 43 miljoen beschikbaar komt. Het zogenoemde fonds podiumkunsten zal daarbij 17 miljoen minder besteden want in 2012 was dit 60 miljoen.¹⁷ Deze bezuinigingen zijn voor Hagen Beheer B.V. nadelig.

Wat ook een politiek-juridische factor is waarnaar gekeken moet worden is de verhoging en verlaging van de BTW op cultuursector. Per 1 juli 2011 is het btw-tarief verhoogd van 6% naar het algemene tarief van 19%. Deze verhoging is teruggedraaid. Het btw-tarief voor podiumkunsten en kunstvoorwerpen is weer terug naar 6%. Echter deze teruggedraaide actie kan met een nieuw kabinet weer omslaan.¹⁸

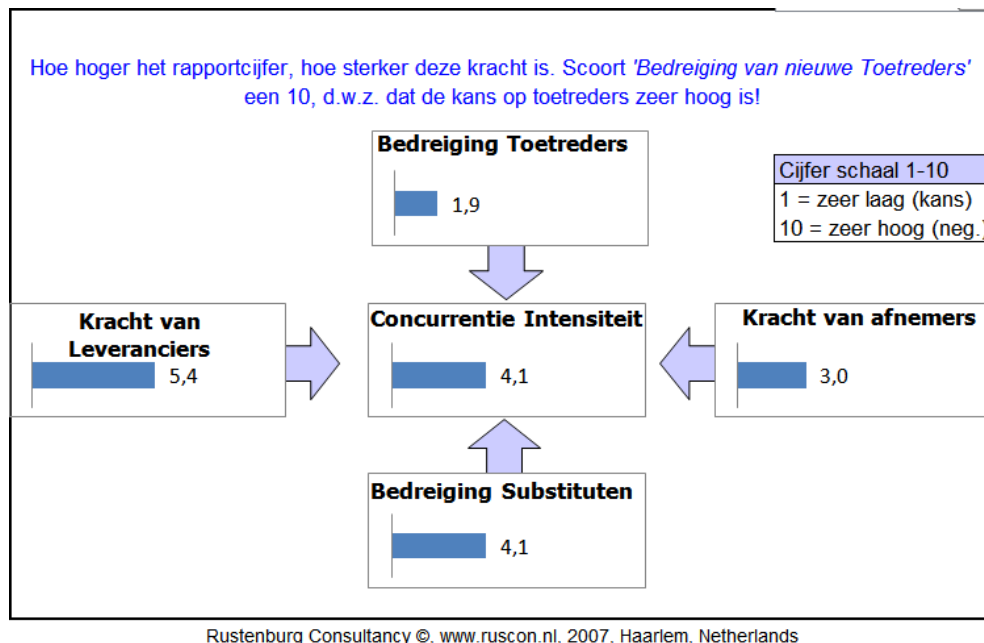
¹⁶ Gemeente Arnhem, regels voor evenementen in de openbare ruimte in Arnhem, januari 2010, geraadpleegd op 18 april 2012, http://www.vng.nl/Praktijkvoorbeelden/BR/2010/arnhem_regels_evenementen_2010.pdf

¹⁷ Rijksoverheid, Beleidsplan, fonds podiumkunsten, geraadpleegd op 15 april 2012, <http://www.fondspodiumkunsten.nl/publicaties/>

¹⁸ Rijksoverheid, Antwoord voor bedrijven, BTW tarief voor podiumkunsten en kunstvoorwerpen, geraadpleegd op 15 april 2012, <http://www.antwoordvoorbedrijven.nl/wetswijziging/verlaging-btwtarief-podiumkunsten>

4.1.2. Aantrekkelijkheid

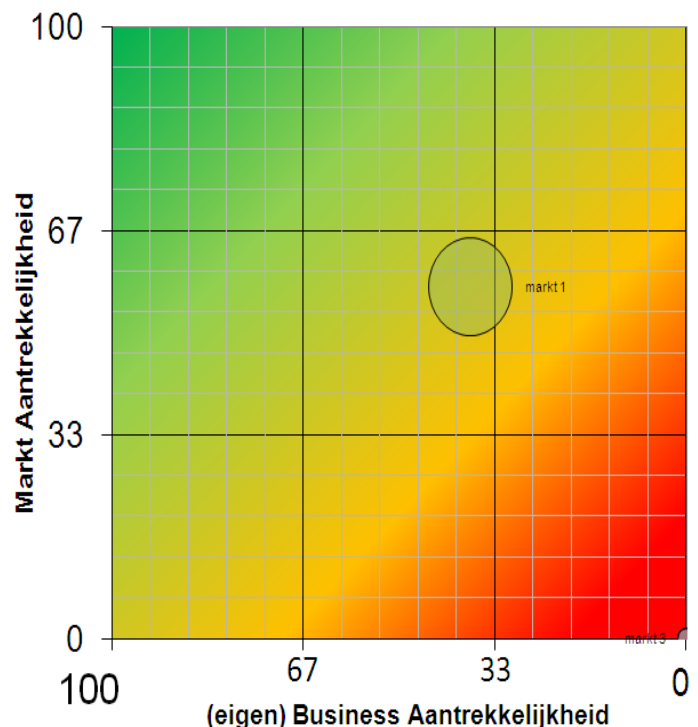
Aan de hand van het vijf krachten model van Porter en met de MABA analyse van General Electric zal de aantrekkelijkheid van de markt gemeten worden. In het schema hieronder ziet u het vijf krachten model van Porter met daarin de gemeten krachten. De vragen die beantwoord zijn om het model te maken kunt u terug vinden in bijlage J.



Over het algemeen zijn de drempels hoog in deze markt. De drempel van toetreders is zeer hoog omdat er laag is gescoord, dit betekent dat zij weinig kracht kunnen uitoefenen op de markt. Een ander opvallend resultaat is de lage drempel van leveranciers. Momenteel zijn er al verschuivingen zichtbaar in de evenementen wereld. Leveranciers krijgen steeds meer macht en proberen dit met steeds meer unieke kennis te behouden.

De externe analyse en aantrekkelijkheid van de markt worden ook ondersteund met de MABA-analyse. Deze theorie is tot stand gekomen door onder andere de marktomvang, het marktpotentieel en het marktaandeel. Een deel is intern opgevraagd en het andere deel is berekend of toegelicht in 4.1.3.

Hiernaast ziet u één schema. Dit schema is de uitkomst van de MABA analyse (die ondersteund wordt in bijlage K). Zichtbaar is dat de markt redelijk aantrekkelijk is. De organisatie zelf daarentegen zou zichzelf beter kunnen profileren in de markt.



4.1.3. Markt factoren

De markt waar de Rijnhal Exploitatie B.V. zich in bevindt kan omschreven worden als een monopolistische markt. Er zijn enkele aanbieders en heterogene producten en de aanbieders hebben de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de prijs.

De marktomvang en –potentieel zijn het aantal bedrijven die de Rijnhal kunnen huren. Het aantal bedrijven in Nederland is in 2010 bijna 1 miljoen. Ten opzichte van 2009 heeft er een stijging van 2.3% plaats gevonden in het aantal bedrijven. Er is een groei in het aantal bedrijven en dus ook in de business to business markt. Daarentegen zijn niet alle bedrijven een doelgroep voor Hagen Beheer B.V..

De omvang van de markt wordt bepaald door het aantal organisaties die een locatie zoeken voor een evenement of speciale dag. Daarnaast wordt de omvang van de markt ook bepaald door de regio en de economische activiteit van de organisatie. (activiteiten zijn: informatie en communicatie, financiële dienstverlening, verhuur van zakelijke dienstverlening en overige dienstverlening) In 2010 zijn er in de Gelderland 16440 organisaties die aan deze voorwaarden voldoen.¹⁹ In bijlage M kunt u de omvang van de markt terugvinden, deze zijn groen gekleurd. Zoals u kunt zien is er wel een kleine toename van de omvang.

Het potentieel van deze markt zijn: scholen, stichtingen en verenigingen uit de omgeving Gelderland die de Rijnhal willen huren voor een interne speciale dag. In 2010 zijn er 4320 scholen en sportverenigingen. Ten opzichte van 2009 is hier ook een stijging zichtbaar, deze is 3.6%.

¹⁹ CBS, Bedrijven bedrijfstak hoofdbedrijf, geraadpleegd op 01 mei 2012, <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=80234NED&D1=0&D2=10-11,14,16,18-19&D3=0,476,478-479,483&D4=3-4&HDR=T,G1&STB=G3,G2&VW=T>

4.2. Concurrentie analyse

Voor de Rijnhal Exploitatie B.V. zijn er verschillende directe- en indirecte concurrenten.

4.2.1. Directe concurrenten

De verschillende directe concurrenten zijn hieronder kort omschreven. Zij zijn voornamelijk gevestigd in Gelderland en binnen een straal van 50 kilometer.

De Americahal en Omnisport Apeldoorn, Libema²⁰

ligt aan de rand van de Veluwe en kent twee grote hallen. De Americahal heeft voor maximaal 10.000 personen plaats met daarbij 2500 gratis parkeerplaatsen. Deze hal is redelijk oud en kent veel beurzen zoals de rommelmarkt. De hal heeft ook nog twee grote zalen voor zakelijk presentaties of vergaderingen. Hier kunnen 250 bezoekers in. De andere hal van Libema is Omnisport. Deze hal kan 11.000 bezoekers ontvangen maar heeft maar 800 parkeerplaatsen beschikbaar. Wel moet gezegd worden dat deze hal een moderne plaats is waar veel sportevenementen georganiseerd worden. Omnisport kent een A-status, wat inhoudt dat zij als enige in Nederland Europese- en Wereldkampioenschappen baanwielrennen mogen houden. Libema heeft in de Omnisport hal en in de Americahal een smalle catering zitten voor de bezoekers. Overige faciliteiten zoals kleedkamers en kassa units zijn goed. De bereikbaarheid van beide organisaties is niet heel makkelijk, zo is de bushalte op een loopafstand van 15 min. De programmering van deze hallen is eigenlijk redelijk bescheiden. Omnisport heeft alleen sport activiteiten gepland en de Americanhal kent 15 activiteiten in de programmering van 2012.

Brabanthallen, 's-Hertogenbosch, Libema²¹

kent net als de Americahal en Omnisport de eigenaar Libema. De Brabanthallen hebben een grotere capaciteit dan de Rijnhal. Er zijn 6 grote hallen en de organisatie heeft ongeveer 44.000 m² tot zijn aanbod. De Brabanthallen staan bekend om de grootschalige evenementen die er jaarlijks georganiseerd worden. U kunt hierbij denken aan dansfeestjes, shows en programma's. Een goed voorbeeld is Dance on ice. Faciliteiten zijn er in overvloed. Congreszalen, restaurant en kleedkamers zijn wel uitgerust. Bij de Brabanthallen zijn ongeveer 4.000 parkeerplaatsen en de bereikbaarheid van de hal is erg goed. Veel openbaarvervoer passeert de Brabanthallen. Het speerpunt van de organisatie is de naamsbekendheid en de potentiële bezoeker die er achter ligt.

IJsselhal, Zwolle, Libema²²

is ook een onderdeel van Libema. Ook hier heeft de Rijnhal Exploitatie B.V. een serieuze concurrent. De IJsselhal wordt gezien als de ontmoetingsplek van het Noorden. Er zijn drie zalen beschikbaar die wel 25.000m² groot zijn. De IJsselhal heeft als parkeermogelijkheden en bereikbaarheid niet veel onderscheidende kenmerken. Het openbaar vervoer kent namelijk niet een sterke verbinding met de IJsselhal maar er zijn wel 3000 parkeerplaatsen. De IJsselhal probeert zich daarentegen wel te onderscheiden met de sterke akoestiek van de hal. Ook zijn de faciliteiten van de IJsselhal erg goed. Ze bieden audiovisuele middelen, hoogwerkers, tenten en meubilair als extra service aan.

²⁰ Americanhal en Omnisport Apeldoorn, nieuwskrant 2011, geraadpleegd op 10 mei 2012, <http://www.americahal.nl/cgi-bin/nieuwskrant/Americahal-krant-2011.pdf>

²¹ Brabanthallen, 's-Hertogenbosch, Libema <http://www.libemazakelijk.nl/brabanthallen-s-hertogenbosch>

²² IJsselhal, Zwolle, Libema <http://www.libemazakelijk.nl/ijsselhallen-zwolle>

JanMassinkhal, Nijmegen²³

is gevestigd naast de Goffert en heeft plaats voor 4300 personen en kan ruimte bieden voor 250 geparkeerde auto's. De JanMassinkhal is makkelijk te bereiken met openbaar vervoer. De hal heeft zeer veel zitplaatsen en kent uitschuifbare tribunes voor de bezoekers. In de grote zaal worden vaak sport evenementen gehouden. Daarnaast is er in de JanMassinkhal ook een zakelijke vergaderzaal voor 20 personen. Overige faciliteiten zoals kleedkamers, een grote welkomsthal en liften geven je een normale indruk. Na het bekijken van de agenda is zichtbaar dat er aankomende tijd geen evenementen in de JanMassinkhal plaats vinden. Wel zijn er veel sportactiviteiten, zoals judo en tafeltennis. Opvallend is wel dat na het bekijken van de website men direct geconfronteerd wordt met prijzen van de verschillende ruimtes en tijdstippen.

Hanzehal, Zutphen²⁴

is een hal met een capaciteit van ongeveer 2.500 bezoekers. De hal heeft een tribune met 600 zitplaatsen en een parkeerplaats voor 600 auto's. De verbinding met het openbaar vervoer is heel goed. Het centrale station is op loopafstand bereikbaar en er zijn genoeg snelwegen die de hal kunnen bereiken. Andere onderscheidende punten zijn toch het restaurant dat een kleine kaart heeft en de concertzaal die mogelijkheden biedt zoals toneelvoorstellingen. Echter als we kijken naar de programmering van de Hanzehal dan is deze niet echt groot.

Muis Sacrum, Arnhem²⁵

is een combinatie van een schouwburg en een concertzaal. Dit authentieke pand op deze locatie bestaat reeds sinds de jaren 1847. Er zijn verschillende culturele activiteiten in Muis Sacrum. Hier kan men denken aan het Gelderse Orkest, dansvoorstellingen en dansevenementen. De organisatie heeft een grote concertzaal met 870 stoelen, een congreszaal met 500 stoelen en diverse kleine andere zalen voor speciale gelegenheden. Wanneer er een evenement is dan wordt de gehele capaciteit gebruikt waardoor er plaats is voor 2000 personen. De bereikbaarheid is nogal slecht en de parkeermogelijkheden zijn prijzig omdat het pand midden in het centrum ligt. Wel kenmerkt het Muis Sacrum zich door een mooi balkon en goede faciliteiten zoals moderne catering en .

²³ JanMassinkhal, geraadpleegd op 10 mei 2012,
<http://www.janmassinkhal.nl/>

²⁴ hanzehal, Zutphen, geraadpleegd op 10 mei 2012,
http://www.hanzehal.nl/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=54

²⁵ Muis sacrum, Arnhem, geraadpleegd op 10 mei 2012,
<http://www.mssa.nl/>

4.2.2. Indirecte concurrenten

De indirecte concurrent heeft andere succesfactoren en is wel omschreven maar niet geanalyseerd omdat zij niet een bedreiging vormen voor de Rijnhal Exploitatie B.V..

Gelredome, Arnhem²⁶

is de thuisbasis van de voetbalclub Vitesse. Dit stadion kent ook de luxe dat het een evenementenhal is. Als evenementenhal heeft Gelredome concerten gezien van wereldartiesten zoals Madonna, Bruce Springsteen en Anouk. Dus in eerste instantie kan men deze organisatie met een capaciteit van 34.000 man niet zien als een directe concurrent. Daarentegen is Gelredome wel een indirecte concurrent. Gelredome biedt wel de mogelijkheid om je vrije tijd op te vullen. Afgelopen maanden zijn er zelfs grootschalige evenementen gepland. Een voorbeeld hier is de EO jongerendag. De parkeergelegenheden zijn enorm en de faciliteiten zijn uitstekend. Dit betekent wel dat je daarvoor de hoofdprijs betaalt.

Deze indirecte concurrent kan een probleem voor Hagen Beheer B.V. zijn. Dit komt omdat de locaties 20 meter van elkaar verwijderd zijn.

²⁶ Gelredome, Arnhem, geraadpleegd op 10 mei 2012,
<http://www.gelredome.nl/over-gelredome/feiten-en-cijfers.html>

4.2.3. Concurrentenmatrix

Hier worden verschillende succesfactoren bij directe concurrenten van de Rijnhal Exploitatie B.V. gewogen. Er wordt dus gebruik gemaakt van een wegingsysteem. Een score van 5 is een hoge beoordeling en een score van 1 is een lage beoordeling. Deze scores zijn gemaakt na het omschrijven van de verschillende concurrenten.

Hierbij moet ook even toegelicht worden dat USP staat voor Unique Selling Point. Hiermee wordt bedoeld dat de concurrent een onderscheidende factor heeft t.o.v. andere concurrenten. Bij de bereikbaarheid moet men aan denken aan het openbaarvervoer en de parkeergelegenheden.

Concurrenten → Succesfactoren ↓	Americahal en Omnisport	JanMassinkhal, Nijmegen	Hanzehal, Zutphen	Musis Sacrum, Arnhem
Bereikbaarheid:	2	4	5	3
Capaciteit:	5	3	2	3
Faciliteiten:	4	3	2	4
USP:	5	4	3	5
Activiteiten:	4	1	1	4
Totaal score	20	15	13	19

Concurrenten → Succesfactoren ↓	Hagen Beheer B.V. , Rijnhal Exploitatie B.V.	Brabanthallen, 's-Hertogenbosch	IJsselhal, Zwolle
Bereikbaarheid:	4	5	3
Capaciteit:	4	5	5
Faciliteiten:	3	4	5
USP:	3	4	4
Activiteiten:	4	5	5
Totaal score	18	23	22

Zichtbaar is geworden dat de IJsselhal,Zwolle en de Brabanthallen, 's-Hertogenbosch serieuze concurrenten zijn van de Rijnhal en Hagen Beheer B.V.. Dit komt mede door de faciliteiten en USP die zij hebben. De Rijnhal Exploitatie B.V. en JanMassinkhal zijn aan elkaar gewaagd in deze markt. De Hanzehal presteert bijzonder slecht in deze markt. Daarnaast heeft de Rijnhal laag gescoord op huidige faciliteiten, dit komt doordat deze faciliteiten weinig onderhoud gehad hebben.

4.3. Leveranciers analyse

De leveranciers zijn ook in het 5 krachten model al gemeten en hier kwamen zij als sterkste kracht uit de bus. Hier moet dus goed naar gekeken worden. Ook zal de aandacht op de kwaliteit liggen aangezien dit als belangrijk wordt ervaren door de Rijnhal Exploitatie B.V.. De leveranciers bieden vaak ondersteuning bij het opbouwen en/of afbreken van een evenement in de Rijnhal.

Damen Agency²⁷

is al jaren een betrouwbare en belangrijke partner van Hagen Beheer. Peter Damen staat aan het roer van dit technische productienetwerk. Hij en zijn team hebben een portfolio die terugloopt tot de jaren 70. Hagen Beheer B.V. is redelijk afhankelijk van Peter Damen en zijn team. Damen Agency voorziet, anticipeert en heeft de kennis die weinig anderen bevatten. Hij zorgt voor de beveiliging, horeca, technische opbouw en afbouw en overige voorzieningen van elk evenement dat Hagen Beheer organiseert. Daarnaast is het zo dat hij contacten heeft die Hagen Beheer B.V. en dus de Rijnhal Exploitatie B.V. niet heeft. Hij is in staat om op de locatie veranderingen en problemen op te lossen die Hagen Beheer niet kent. Echter al de betalingen worden gedaan door Hagen Beheer. Damen Agency geeft een voorstel van een leverancier en Hagen Beheer meet de kwaliteit en kiest. Wat ook veel opvalt is dat Damen Agency veel macht heeft binnen de Rijnhal Exploitatie B.V. Hij is namelijk zoals al eerder verwoord een zakelijke partner. Als zakelijke partner geeft hij voortdurend ondersteunend advies waar eigenlijk altijd naar geluisterd wordt. De kwaliteit die Damen Agency levert is absoluut uitstekend.

Terwisse Producties²⁸

staat onder de leiding van Rob Terwisse. Hij en zijn vrouw zijn de zakelijk partner van Hagen Beheer B.V. bij het organiseren van de Creadagen en zij zijn verantwoordelijk voor de horeca in de Rijnhal. Zij regelen, de drank, de friet en de broodjes. Terwisse productie is niet alleen een zakelijke partner maar ook familie. Daarnaast lijkt het er erg sterk op dat de organisaties samengevoegd gaan worden. De vrouw van Rob, Anouk Zoer heeft namelijk een functie binnen de Hagen Beheer gekregen. Zij zal zich onder anderen gaan focussen op de exploitatie van de Rijnhal.

First Class Catering

is een bedrijf van een chef en catering expert genaamd Fons van Drenth. Hij regelt de catering en een gedeelte van de horeca bij evenementen en bij de Rijnhal. Het horeca gedeelte van de Rijnhal zoals al eerder gezegd ligt bij hem en Rob Terwisse. Daarentegen als er iets georganiseerd wordt door Hagen Beheer dan is hij ook aanwezig om iedereen te voorzien van een avond diner. Dan is zijn First Class Catering de cateraar op locatie. Wel doet hij dit dan samen met ander chef's of collega's die zijn organisatie dan uitbetaald. Op locatie met betrekking tot de catering is hij het aanspreekpunt voor Hagen Beheer. First Class Catering is belangrijk voor Hagen Beheer omdat Fons van Drenth kennis heeft dat Hagen Beheer B.V. niet heeft. Vandaar dat het horeca en catering gedeelte is uitbesteed.

Natuurlijk is nog een leverancier voor de Rijnhal Exploitatie B.V. namelijk VIKING. Echter zij leveren kleine en smalle bestellingen zoals kantoorartikelen en koffie. Zij zullen niet verder uitgelicht worden omdat de Rijnhal Exploitatie B.V. niet afhankelijk is van deze organisaties.

²⁷ Damen Agency, Arnhem, geraadpleegd op 13 mei 2012,
<http://www.damenagency.com/>

²⁸ Terwisse Productie, Creadagen, Arnhem, geraadpleegd op 13 mei 2012,
<http://www.creadagen.nl/crea/index.php>

4.4. Afnemers analyse

In de vorige hoofdstukken is er al gekeken naar de doelgroepen en de afnemers. Ook hier is het 5 krachten model van Porter al een ondersteuning geweest. Hieruit bleek dat de kracht van de afnemers laag ligt. Bij dit gedeelte van de analyse wordt de focus gelegd bij de zakelijke partners van de Rijnhal. Hier moet wel bij vermeld worden dat het in deze markt het vaak gaat om het "gunnen van elkaar" In het jaar 2012 zijn de volgende organisaties afnemers van de Rijnhal:

See U²⁹

organiseerde afgelopen jaar de Bedrijven Contact Dagen in de Rijnhal. Daarnaast is dit evenementenbureau bezig met het opzetten van andere publieksevenementen. See U Events kiest voor de Rijnhal omdat het een sterke locatie is waar beurzen georganiseerd kunnen worden voor mensen in en rondom Arnhem. Naast beurzen regelt See U Events ook bedrijfsfeestjes en -uitstapjes.

Buro Expo Partners³⁰

is een organisatie die 2^e handskleding beurzen en vlooiemarkten organiseert. Zij hebben nauw contact met Hagen Beheer B.V.. Er worden in de Rijnhal per jaar tussen de zeven en negen vlooiemarkten georganiseerd. De 2^e handskleding beurzen hebben dit jaar hun entree gemaakt met twee boekingen. Deze afnemer heeft al jaren beurzen door heel Nederland georganiseerd en kent veel verschillende locaties. Na een telefonische gesprek met de organisatie kan de conclusie worden getrokken dat de behoefte van Buro Expo Partners bij de locatie ligt. Zo werd mij het volgende verteld: "De Rijnhal heeft een sterk gebied van inwonende mensen om zich heen en bij de Rijnhal zijn zaken als partage bespreekbaar."

Hans Spit Volksmuziek Events³¹

is een nieuwe afnemer in de programmering van 2012, zij organiseren op grote schaal schlager muziek. De organisatie haalt talentvolle zangers uit Oostenrijk, Duitsland en Zwitserland en presenteert in Nederland een grootschalig evenement. Wat opvalt is dat deze organisatie al vrij oud is en sterk is op het gebied van MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen). Er is voor Kika € 5120,11 opgehaald tijdens één van hun evenementen.

KC Arnhem Pinkstershow³²

creëert een hondenshow waar keurmeesters hondenrassen beoordelen. Deze show vindt elk jaar plaats en is voor de Rijnhal Exploitatie B.V. een goede afnemer. Dit komt voornamelijk omdat er weinig gebruik wordt gemaakt van de Rijnhal. Alles kan binnen één dag opgebouwd en afgebroken worden. Hierdoor zijn de kosten laag en wordt KC Arnhem door de Rijnhal Exploitatie B.V. zeer gewaardeerd. De show duurt altijd meerdere dagen waardoor het aantal bezoekers over het geheel redelijk hoog is. Dit creëert natuurlijk ook weer meer omzet bij de horeca. Na telefonische contact werd duidelijk dat de doorslag voor deze afnemer ligt bij de overzichtelijkheid van de hal.

²⁹ See U evenementen en Gifts, geraadpleegd op 21 mei 2012, <http://www.seeu.nl/evenementen/>

³⁰ Buro Expo Partners, geraadpleegd op 21 mei 2012, <http://www.vlooiemarkten.info/voorwaarden--deelname>

³¹ Volksmuziek Events, geraadpleegd op 21 mei 2012, <http://www.volksmuziek-events.nl/component/content/article/4-volksmuziek-a-events>

³² KC Arnhem Pinkstershow, geraadpleegd op 21 mei 2012, <http://www.kcarnhem.nl/>

Dynamite Beurzen & Evenementen³³

organiseert een 2^e hands platen- en cd beurs in de Rijnhal. Deze organisatie is ook een evenementenbureau. Dynamite heeft een groot repertoire aan eerder georganiseerde evenementen en staat bekend om zijn sterke beurzen. Zij hebben bij de vorige eigenaar ook al een aantal keer een beurs in de Rijnhal georganiseerd vandaar dat er contact is gelegd. Telefonische legde Dynamite uit dat zij zich betrouwbaar voelden bij Robin Hagen en dat zij de indeling erg overzichtelijk vonden.

Dario Maertzdorf

is verantwoordelijk voor de tattoo beurs die in de maand november gaat plaatsvinden in de Rijnhal. Hij is een artiest die dit evenement bedacht heeft en dus een nieuwe afnemer voor de Rijnhal is. Hier is verder geen informatie over omdat het nieuwe boeking is.

³³ Dynamite Beurzen & Evenementen, geraadpleegd op 21 mei 2012,
<http://www.dynamitebeurzen.nl/>

IDENTIFICATIE KANSEN EN BEDREIGINGEN

De extern analyse heeft de onderstaande kansen en bedreigingen van de Rijnhal Exploitatie B.V. geïdentificeerd. De kansen en bedreigingen staan op volgorde van belangrijkheid.

Kansen uit de externe analyse

- *Stabiele markt met hoge drempels*
- *Nieuwe potentiële afnemers*
- *Huidige afnemers zijn loyaal aan locatie en organisatie*
- *Sterke groei aan systemen die interactie en analyses geven over sociaalmedia*

Bedreigingen uit de externe analyse

- *Mensen hebben minder vrije tijd*
- *Onstabiele tijden in een krimpende economie*
- *Leveranciers hebben veel macht*
- *Hoge concurrentie-intensiteit*

5. Strategie keuze

In dit hoofdstuk wordt de strategie voor Hagen Beheer ontwikkeld. Allereerst wordt de SWOT-analyse weergegeven. Hierna worden de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen met elkaar geconfronteerd om verschillende strategische opties te vinden. Tot slot wordt middels een selectieprocedure de juiste strategische optie gekozen voor Hagen Beheer.

5.1. SWOT-analyse

De belangrijkste sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen staan in het schema hieronder.

STERKTES:	KANSEN:
Bereikbaarheid met een sterk achterliggend gebied	Stabiele markt met hoge drempels
Overzichtelijke hal met veel mogelijkheden	Nieuwe potentiële afnemers
Mogelijkheid om te investeren	Huidige afnemers zijn loyaal aan locatie en organisatie
Personeel is bekwaam, bereid en heeft veel zelfvertrouwen	Sterke groei aan systemen die interactie en analyses geven over sociaalmedia
ZWAKTES:	BEDREIGINGEN:
Geen sterke missie, visie en strategie omschreven	Mensen hebben minder vrije tijd
Productie is afhankelijk van zaken partners	Onstabiele tijden in een krimpende economie
Beslissingsbevoegdheid ligt bij één persoon	Leveranciers hebben veel macht
	Hoge concurrentie-intensiteit

5.2. Confrontatiematrix

De belangrijkste punten van de SWOT analyse worden met elkaar geconfronteerd om zo de beste opties te formuleren. De waardes 1, 3 en 5 geven de belangrijkheid aan. 1 is het minst belangrijk en 5 het meest.

Confrontatie Matrix Rijnhal Exploitatie B.V.				
Kansen				
K1: Stabiele markt met hoge drempels				
K2: Nieuwe potentiële afnemers				
K3: Huidige afnemers zijn loyaal aan locatie en organisatie				
K4: Sterke groei aan systemen die interactie en analyses geven over sociaalmedia				
Bedreigingen				
B1: Mensen hebben minder vrije tijd				
B2: Onstabiele tijden in een krimpende economie				
B3: Leveranciers hebben veel macht				
B4: Hoge concurrentie-intensiteit				

Sterktes	S1: Bereikbaarheid	S2: Overzichtelijke hal	S4: Mogelijkheid investeren	S5: Personeel is bekwaam
	5	5	1	3
	5	5	3	1
	3	3	1	5
	1	3	5	3

Zwaktes	Z1: Geen sterke missie, visie en strategie	Z2: Productie is afhankelijk	Z3: Beslissingsbevoegdheid
	1	3	1
	5	1	1
	3	1	1
	1	1	1

3	5	1	1
1	1	5	1
1	5	1	1
3	5	3	1

1	1	1
3	3	1
1	5	5
1	1	1

Optie 1

Optie 2

Optie 3

5.3. Strategische opties

Uit de confrontatiematrix zijn de volgende drie opties geformuleerd:

Optie 1	Groeien en marktontwikkeling	K1,K2,K3,S1,S2 & K2,S1,S2,S4,S5,Z1
Met deze strategische optie is het de bedoeling dat er gegroeid wordt. De sterke eigenschappen en de kansen worden gecombineerd in deze strategie. Om van deze strategie op lang termijn profijt te hebben is het verstandig om onderscheidend te blijven. Bij deze strategie wordt geadviseerd om een nieuwe markt aan te snijden. Dit zal dan gedaan worden met marktontwikkeling. Creëer een nieuwe passende visie, doelstelling en missie in het huidige aanbod voor de potentiële markt. Bij deze optie moet er wel gezorgd worden dat de focus bij de promotie en bij het overbrengen van de boodschap ligt. De nieuwe doelgroep moet het gevoel krijgen meer behoeftes te hebben. Communiceer met een sterke visie en kies voor het juiste medium.		
Optie 2	Verdedigen en marktpenetratie	B1,B2,S2,S4 & B1,B2,B3,B4,S2
Met deze strategische optie zal de concurrentiestrijd in de markt worden aangegaan. De huidige markt zal bewerkt worden met het aanbod. Als strategie wordt er gekozen voor marktpenetratie, sterke eigenschappen zorgen voor de verdwijning van bedreigingen. Als het huidige aanbod niet geaccepteerd wordt dan zal dit snel moeten worden ontwikkeld of aangepast op de wensen van de klant. Wel moet er dan rekening worden gehouden met de planning en de tijd om dit te realiseren. De focus van deze strategie ligt bij de prijs, promotie en bij de huidige afnemers van de markt; zij moeten voor Hagen Beheer en de Rijnhal gaan kiezen. De doelstelling hier is om het aanbod nog beter af te stemmen op de behoeftes van de markt. Daarnaast zullen after-sales en in-door services de nieuwe speerpunten worden bij deze strategie om op lange termijn ook succesvol te zijn. Met deze optie worden er wel kosten gemaakt alleen zullen de bedreigingen dan wel worden verdedigd. Op langer termijn daarentegen zal het winstgevender zijn.		
Optie 3	Afstoten en/of samenwerken	B3,Z2,Z3 & B2,Z1,Z2
Voor de Rijnhal Exploitatie B.V. zullen er met deze strategie kosten bespaard worden en bepaalde kanttekeningen gezet worden bij de huidige processen. Duidelijk is dat de afhankelijkheid van leveranciers zal verdwijnen zodat de productie ook niet meer afhankelijk is. Andere bedreigingen zoals de onstabiele tijd zullen zo ook vermeden worden. Met deze optie worden bedreigingen in een later stadium veranderd in kansen. Deze afstotende strategie zullen aspecten veranderen voor zowel de Rijnhal Exploitatie B.V. als de zakelijke partners hiervan. Wel is het zeer belangrijk dat hier goed naar gekeken wordt.		

5.4. Toetsing strategische opties

De drie strategische opties worden op twee verschillende manieren getoetst. Om te beginnen wordt elke optie beoordeeld middels een selectieprocedure. Elke optie krijgt een cijfer toegekend dat aangeeft hoe aantrekkelijk de optie is op gebied van geschiktheid, haalbaarheid en aanvaardbaarheid. Hierna worden de opties getoetst op basis van een risico-beloning analyse.

5.4.1. Selectieprocedure

De drie strategische opties worden in de onderstaande tabel getoetst op geschiktheid, haalbaarheid en aanvaardbaarheid. In bijlage M worden de scores uitgebreider uitgelegd.

Criteria ↓	Optie 1	Optie 2	Optie 3
Geschiktheid			
• Passend bij probleemstelling	++	-	+
Haalbaarheid			
• Financieel	-	+	++
• Organisatorisch	0	0	0
• Economisch	+	+	++
• Technisch	+	+	-
• Sociaal	++	+	-
• Juridisch	+	+	-
• Ecologisch	0	0	0
Aanvaardbaarheid			
• Personeel	++	+	-
• Leden	-	++	+
Totaal	9	8	6

Optie 1 scoort het hoogst op gebied van geschiktheid. Qua haalbaarheid scoren opties 1 en 2 hetzelfde. Dit geldt niet voor het selectie criterium aanvaardbaarheid. Hier komt optie 2 het best tot zijn recht. Al met al kan gezegd worden dat Optie 1 in zijn totaal het hoogst scoort met 9 punten. Optie 2 volgt met 8 punten en optie 3 eindigt met 6 punten.

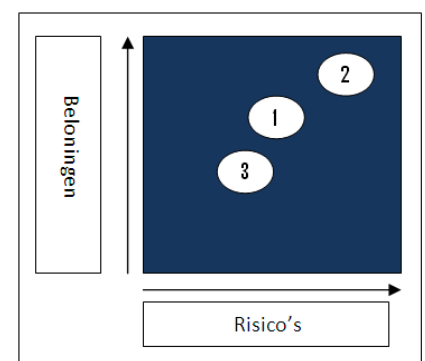
5.4.2. Risicobeloning analyse

Elke strategie heeft risico's en opbrengsten. Het is belangrijk dat dit ook wordt bekeken. Dit moet vergeleken worden zodat duidelijk wordt welke strategische optie welke gevolgen heeft. Hier ziet u het ook duidelijk in een schema.

De eerste optie zal waarschijnlijk de hoogste beloning creëren. Doordat er een nieuwe markt aangeboord wordt zal de omzet stijgen. Deze optie brengt ook risico's met zich mee. Er moet namelijk een hoog bedrag geïnvesteerd worden. Deze optie heeft op langer termijn wel veel voordelen.

Bij de tweede optie is het risico hoger omdat de concurrenten zich ook op deze markt bevinden. Er zal hard gewerkt moeten worden om ervoor te zorgen dat zij afgetroefd worden. De beloning en rendement zijn hier daarentegen wel hoger dan bij de eerste optie.

Optie drie heeft hoge risico's doordat huidige processen moeten worden veranderd. Deze verandering kost tijd en zal kosten met zich meebrengen. Daarentegen zal het op langer termijn meer opleveren. Vandaar de beloning op korte tijd zeer laag is.



5.5. Strategische keuze

Uit de voorgaande analyses is gebleken dat de eerste optie de beste strategie is voor Hagen Beheer. De strategische optie waarvoor gekozen is wordt volgens de theorie van Ansoff³⁴ geformuleerd met de term:

Marktontwikkeling, dit houdt in dat het bestaande product zal worden aangeboden op een nieuwe markt. Verdere informatie over deze theorie kunt u vinden in bijlage O.

Met deze strategie zal de volgende kans gecombineerd worden met de volgende sterktes:

Nieuwe potentiële afnemers

Bereikbaarheid met een sterk achterliggend gebied

Overzichtelijke hal met veel mogelijkheden

Aan de hand van een nieuwe sterke doelstelling, missie en visie wordt de nieuwe markt benaderd. Hierbij moet er goed rekening gehouden worden met de communicatieboodschap en het aanbod dat zal worden aangeboden. Daarom zal de marketingmix aangepast moeten worden en zal er verandering plaatsvinden in de promotie van Hagen Beheer. De focus van de communicatie zal liggen bij de sterktes van de organisatie. Klanten moeten zich realiseren hoe sterk het gebied is van de Rijnhal.

³⁴ Ansoff model groeistrategieën, Geraadpleegd op 10 juni 2012, <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/ansoff-model>

6. Onderneming- en marketingbeslissingen

De nieuwe doelstelling, strategie, doelgroep en positionering worden omschreven in dit hoofdstuk. Dit zijn de nieuwe onderneming- en marketingbeslissingen die geadviseerd worden aan de Rijnhal Exploitatie B.V.. Alles is opgesteld voor maximaal één. jaar. Na één jaar moet alles geëvalueerd worden en misschien opnieuw veranderd worden.

6.1. Ondernemingsdoelstelling en ondernemingsstrategie

Om de strategische optie, marktontwikkeling, te starten zullen er eerst een nieuwe strategie, doelstelling, missie en visie geformuleerd moeten worden. Om dit te formuleren is de theorie van Kaplan gebruikt.³⁵ Dit kunt u ook terug vinden in bijlage P.

Visie

“De Rijnhal Exploitatie B.V. wil een gewaardeerde partner worden voor evenementenbureaus en andere huurders.”

Missie

“Om binnen het termijn dat de Rijnhal Exploitatie B.V. bestaat een wekelijkse programmering te behalen.”

Strategie

“Marktontwikkeling, het huidige aanbod toepassen op nieuwe markten.”

(Met andere woorden: communiceren met de potentiële afnemers zoals scholen, stichtingen en verenigen en daarbij een passend aanbod creëren.)

Doelstelling

“In het jaar 2013 de programmering van de Rijnhal rond te krijgen om zo een minimale procentuele stijging van 5% bij de winst te realiseren.”

³⁵ Focus op strategie, Robert S Kaplan, 1^e druk, 2009, H. Nijmboer

6.2. Marketing- en communicatiedoelstellingen

Om de nieuwe strategie te realiseren zullen hier de marketingdoelstellingen beschreven worden. De marketingdoelstellingen worden daarna uitgewerkt in communicatiedoelstellingen en vanuit dit punt zal er aan de hand van een propositie gecommuniceerd worden met de nieuwe doelgroep. Deze doelgroep met segmentatie wordt na de communicatiedoelstellingen ook kort beschreven.

6.2.1. Marketingdoelstellingen

De marketingdoelstellingen zijn geformuleerd om ondersteuning te bieden aan de nieuwe strategie en doelstelling³⁶:

- Zorgen dat de kwaliteit van de website binnen één jaar verbeterd wordt. Makkelijker leesbaar, nieuwe mogelijkheden, relevantere informatie, juiste referenties en wat professioneler.
- Twee nieuwe klanten halen uit de nieuwe doelgroep 'stichtingen, verenigingen en scholen' binnen het 2^e kwartaal 2013.
- De algemene naamsbekendheid van Hagen Beheer bij MKB bedrijven in één jaar met 30% laten groeien.

6.2.2. Communicatiedoelstellingen

Uit de marketingdoelstellingen zijn de communicatiedoelstellingen geformuleerd.

- Binnen 6 maanden moet 60% van de nieuwe doelgroep bekend zijn met het aanbod van de Rijnhal.
- Binnen 8 maanden moet bij 10% van de nieuwe doelgroep de interesse gecreëerd zijn om de Rijnhal te huren.
- De voordelen en propositie communiceren met de huidige doelgroep en zo een positieve marktattitude van 20% te realiseren in het jaar 2013.

³⁶ Marketingcommunicatiestrategie, Floor K. & Van Raaij F., druk 6, 2010, Noordhoff, Groningen/ Houten, pagina 146

6.2.3. Segmentatie en doelgroepkeuze

Zoals al eerder beschreven is zal de focus liggen bij de business to business markt. Stichtingen, verenigen en scholen worden de nieuwe secundaire doelgroepen van de Rijnhal Exploitatie B.V.. Het aantal dat gevestigd is in Arnhem is op de volgende pagina per doelgroep omschreven. Daarnaast zullen hier ook de segmenten van de doelgroepen worden uitgelicht.

Scholen

Er zijn in de gemeente Arnhem 51 basisscholen³⁷ en 7 voortgezet onderwijs instellingen.³⁸ Deze organisaties hebben als kenmerk dat zij belangrijke organisatie in de maatschappij vormen. Alle scholen zijn ook overheidsgebonden en zijn afhankelijk van hun bestedingen. Zij zijn vaak opzoek naar locaties om eventueel examens af te nemen. Docenten, leerlingen en ondersteunend personeel zijn de personen die werken op scholen. Vaak zijn leraren en leraressen tussen de leeftijd van 25-50 jaar, zeer sociaal en mensgericht, wonend in de omgeving en bekend met de stad en de mensen die er wonen.

Verenigingen en stichtingen

In de gemeente Arnhem zijn er 2.901 stichtingen en verenigingen³⁹ die allemaal een maatschappelijk belang hebben. Vaak hebben deze organisaties veel leden en strijden zij in regionale en landelijke competities om de eer van hun stichting of vereniging te uiten. Daarnaast hebben de leden een gezamenlijk passie voor een bepaalde sport en/of hobby. Een ander segment is dat stichtingen en verenigingen geen netto winst maken en mogen maken. Wel hebben zij vaak een groot budget om activiteiten te organiseren. Leden van de stichtingen en verenigingen zijn vaak van alle leeftijden en wonend in en rondom Arnhem.

³⁷ DUO, zakelijk, zoeken naar instellingen, aantal basisscholen, geraadpleegd op 14 juni 2012, <http://www.cfi.nl/public/websitescfi/Default.aspx>

³⁸ DUO, zakelijk zoeken naar instellingen, VO scholen , geraadpleegd op 14 juni 2012, <http://www.cfi.nl/public/websitescfi/Default.aspx>

³⁹ KVK, handelsregister, stichtingen en verenigen, geraadpleegd op 14 juni 2012, <https://www.kvk.nl/handelsregister/zoekenframeset.asp?zk=0&url=https://server.db.kvk.nl/ia>

6.2.4. Positionering

De positionering zal er voor zorgen dat de gedachte van de doelgroep enigszins gestuurd zal worden. Om een sterke positionering te schrijven wordt er gekeken naar de gedachtewereld en de perceptie van de afnemer. Ook wordt er gekeken naar het onderscheidende van de onderneming en hoe dit wordt gezien door de afnemers.⁴⁰ Dit allemaal is zeer belangrijk voor de Rijnhal Exploitatie B.V. omdat de nieuwe doelgroep nog niet heeft nagedacht over een eventuele afname. De stichting Rijnhal is failliet geweest en zal dus opnieuw onder de aandacht moeten worden gebracht bij de mensen in en rondom Arnhem. Hier ziet u de nieuwe positionering:

Positionering:

“De Rijnhal biedt tegen een betaalbare prijs faciliteiten aan die elk denkbaar evenement mogelijk maken”

6.2.5. Propositie

Om een sterke belofte te maken die Hagen beheer onderscheidend maakt ten opzichte van concurrenten is het van belang dat er een goede propositie wordt geformuleerd. Daarnaast zorgt een goede propositie voor focus, onderscheidend vermogen, herkenbaarheid en meer omzetgroei.⁴¹ Hieronder ziet u de propositie:

Propositie:

“De Rijnhal geeft u en uw organisatie uitstekende faciliteiten en een uniek bereik in Gelderland voor elk denkbaar evenement.”

⁴⁰ Een positionering zit in het hoofd van uw klant, CP positioneringadvies, geraadpleegd op 14 juni 2012, <http://www.communicatiepositionering.nl/positionering>

⁴¹ Groeipotentie.nl, geraadpleegd 14 juni 2012, <http://www.slideshare.net/arunacarver/het-belang-van-een-goede-propositie-8292451>

7. Implementatie

Duidelijk is wat de geadviseerde doelstelling voor het komende jaar is en hoe de strategie van de Rijnhal Exploitatie B.V. er uit kan zien. Nu is het de zaak om de marketinginstrumenten te beschrijven en toe te lichten welke veranderingen er nodig zijn om een antwoord te geven op de probleemstelling.

7.1. Prijs

De huurprijs van de Rijnhal zal in principe niet worden aangepast, want dat belemmert immers de winst en omzet. Wel kan hiermee gespeeld worden om de klant te verleiden. Als de klant weggaat en voor een andere hal dreigt te kiezen dan zal moeten worden geadviseerd om een korting aan te bieden. Dit wordt ook gedaan wanneer afspraken die gemaakt zijn door de Rijnhal Exploitatie B.V. niet gerealiseerd worden. Als de Rijnhal Exploitatie B.V. deze manier van werken hanteert dan behoudt zij een goede relatie met de afnemer. Prijzen van andere faciliteiten zoals de drank en eten moeten gelijk blijven om de bezoekers niet te verrassen met hoge bedragen.

7.2. Plaats

Bij de plaats, geografische ligging, zal niks kunnen worden veranderd. De Rijnhal staat in Arnhem-zuid en kent een sterke bereikbaarheid. Waar wel naar gekeken moet worden zijn parkeerborden voor personeel en bezoekers. Een duidelijke indeling van de parkeergelegenheden zorgt voor een overzichtelijk beeld.

7.3. Product

Het aanbod dat de Rijnhal Exploitatie B.V. aanbiedt, het verhuren van de Rijnhal, zal niet totaal worden aangepast. Alleen moet het wel aangepast worden aan de behoefte van de nieuwe markt. Hagen Beheer kan dit doen door ervoor te zorgen dat de huidige faciliteiten beter worden. Het schoonmaken van de kleedkamers, zodat ze toegankelijk worden is een belangrijke verandering die geadviseerd wordt. Deze faciliteit is bevorderend en geeft een toegevoegde waarde aan het aanbod.

Een andere faciliteit die geadviseerd wordt te veranderen zijn de tribunes. Deze zijn vrij oud en moeten ook nodig onderhouden worden. Dit zorgt ervoor dat het totaal plaatje beter is en dat mensen eerder geneigd zijn de Rijnhal te huren.

Waar ook naar gekeken moet worden is de entree van de Rijnhal. De entree is momenteel erg rommelig. Een mooie entree geeft mensen direct een beter gevoel. Creëer dit door gebruik te maken van het hoge plafond. Hier kunnen lampen en doeken een welkomstbeeld tonen.

Om de doelstelling helemaal te laten slagen is het verstandig om iets extra's te doen. Momenteel is er wel een restaurant in de Rijnhal alleen is dit niet operationeel omdat er veel toegevoegd moet worden. Investeer in personeel, tafels, stoelen en keukengerei zodat het aanbod aan faciliteiten kan stijgen.

Een andere invulling die bij het aanbod hoort is de website, hier wordt een boekingsysteem gemaakt waarbij mensen zelf direct online de Rijnhal kunnen huren. Op de website zal ook een digitale tour verschijnen waarbij mensen direct de Rijnhal kunnen zien.

7.4. Personeel

Het personeel is door de afnemer als zeer prettig ervaren en dat moet natuurlijk niet veranderen. Wel moeten zij op de hoogte gebracht worden van de veranderingen in het aanbod en strategie. Er zal een korte presentatie aan het personeel over de nieuwe website, doelstelling, strategie, missie, visie en het aanbod moeten plaats vinden. Ook wordt verwacht dat zij zich meer gaan richten op deze veranderingen. Daarnaast moet de focus liggen bij het verhuren van de Rijnhal. Rondleidingen voor potentiële bezoekers moeten vaker worden gegeven en hier zal het personeel haar kennis moeten vergroten. Wat de mogelijkheden zijn, welke faciliteiten beschikbaar zijn en wat de mogelijkheden zijn.

Bij de verbouwing van het restaurant wordt er ook gekozen om personeel aan te nemen. Er zal één vaste kracht gekozen worden voor het nieuwe restaurant. Deze rol van vaste kracht zal worden ingevuld door Fons van First Class Catering. Hij zal daarbij nog drie werknemers aannemen die worden gecontracteerd voor een oproepbasis.

7.5. Promotie

Dit onderdeel is zeer belangrijk voor het slagen van de doelstelling. Er zal veel gebruik worden gemaakt van direct marketing en er moet goed gekeken worden naar de communicatie tussen de Rijnhal Exploitatie B.V. en de nieuwe doelgroep. In dit gedeelte is ook geformuleerd welke communicatietools er gekozen zijn om de boodschap over te brengen.

De doelstellingen zijn geformuleerd en om ervoor te zorgen dat de boodschap aankomt. Hier is als eerst gebruik gemaakt van het AIDA model.⁴² Het model geeft aan in welke fase met welke activiteit gecommuniceerd wordt en wat het doel is van deze activiteiten.

Fases →	Attention	Interest	Desire	Action
Doel →	Aandacht trekken	Interesse wekken en vasthouden	Verlangens oproepen	Actie ontketen
Activiteiten →	Folders Programma Folders Buiten reclame Website		Gelderlander	
Wanneer →	Gehele jaar beschikbaar	September	Januari	

Zoals zichtbaar is moeten er twee verschillende folders gemaakt worden. Daarvan is één bedoeld voor de bezoekers van Rijnhal en de andere is voor de potentiële huurders van de Rijnhal. De folder voor de huurders is ter ondersteuning van de andere communicatietools. De buitenreclame is een zakelijke overeenkomst tussen de Rijnhal en het digitale reclamebord wat buiten in het grasveld staat. Deze reclame is gericht op alle auto's die Arnhem binnen rijden. De website zal worden aangepast met een gastenboek, een digitale tour en er wordt een mogelijkheid aangeboden om online offerte in te vullen. Een andere promotietool zal in februari en maart gaan starten. De Gelderlander zal drie dagen per week een advertentie plaatsen met daarin de programmering van de Rijnhal. Hiermee worden meer dan 100.000 huishoudens bereikt in Arnhem en Doetinchem.

⁴² Grondslagen van de marketing, Verhage B, druk 6, 2004, Noordhoff, Groningen/ Houten, pagina 471

7.6. Begroting

Hier ziet u de verandering die uitgevoerd gaat worden als het advies ingevuld wordt. De kosten en inkomsten uit de huur van de Rijnhal zijn hier geformuleerd. Om de doelstelling van het advies te realiseren wordt deze begroting geadviseerd. Hierbij moet ook vermeld worden dat alleen de kosten van de website telefonische zijn opgevraagd omdat er een contract loopt met de huidige maker van de website. Deze begroting is op één jaar gericht en al de prijzen die hier staan zijn inclusief BTW. geformuleerd.

Gebeurtenis:	Aanvulling	Kosten
Schoonmaken en opknappen Rijnhal:	3 man, 4 dagen, 18 euro per uur, 2x per jaar	€ 3.456,-
	Verf ⁴³ :	€ 223,90
Parkeerboorden: (bijlage Q)	Personeel en bezoekers	€ 715,50
Keukenapparatuur:	Koelkast ⁴⁴ :	€ 679,-
	Diepvries ⁴⁵ :	€ 789,-
	Afwasmachine ⁴⁶ :	€ 509,-
	Combi steamer ⁴⁷ :	€ 1049,-
Restaurant inventaris: (bijlage R)	Stoelen 80 stuks:	€ 5.200,-
	Tafels 20 stuks:	€ 1.980,-
Website	Forum:	€ 200,-
	Digitale tour:	€ 350,-
	Mogelijkheid offerte:	€ 500,-
Promotie:	Gelderlander: (Bijlage S)	€ 9.552
	Folder programmering: (Bijlage T)	€ 946,05
	Folder mogelijkheden Rijnhal huren:	€ 1.338,75
	Buiten reclame tarief: ⁴⁸	€ 2.500,-
	Persoonlijke brief	€ 144,-
Horeca bruto lonen:	1 chefkok ⁴⁹	€ 27.262,92
	2 part timers, 40 uur per week, gewoon kok ⁵⁰	€ 39.283,92
	1 part timer, 20 uur per week, afwas	€ 15.201,-
	Inkoop horeca	€ 45.000,-
TOTAAL:		€ 111.880,84
Gebeurtenis:	Aanvulling	Opbrengsten
	Horeca jaaromzet	€ 150.000
	Verhuren van de Rijnhal 2X	€ 20.000
TOTAAL:		€ 170.000,-
WINST		€ 58.119,16

⁴³ Budgetverf, verf voor metaal en kunststof, geraadpleegd 20 juni, 2012,
<http://www.budgetverf.nl/producten/verf-voor-kunststof-en-metaal/verf-voor-kunststof-en-metaal/sikkens-verf-voor-kunststof-en-metaal/sikkens-redox-pur-finish-gloss/>

⁴⁴ Apparatuurland, keukenapparatuur, geraadpleegd 20 juni, 2012,
<http://www.apparatuurland.nl/koelen-vriezen/koelkasten/atag-koelkast-102cm-ks3102a.html>

⁴⁵ Apparatuurland, keukenapparatuur, geraadpleegd 20 juni, 2012,
<http://www.apparatuurland.nl/koelen-vriezen/vriezers/atag-onderbouw-vriezer-ku1090c.html>

⁴⁶ Apparatuurland, keukenapparatuur, geraadpleegd 20 juni, 2012,
<http://www.vaatwasserwebwinkel.nl/fagor-2lf-013-ix-volledig-geintegreerde-vaatwasser-60-cm>

⁴⁷ Apparatuurland, keukenapparatuur, geraadpleegd 20 juni, 2012,
<http://www.apparatuurland.nl/ovens-magnetrons/combi-magnetrons/atag-combi-magnetron-mx4011b.html>

⁴⁸ LED Commercials, aangepast tarief, staat op de grond van de Rijnhal, geraadpleegd 20 juni, 2012
<http://www.ledcommercials.nl/default.asp?id=335224317>

⁴⁹ loonwijzer, chefkok 40 uur werkweek, geraadpleegd 20 juni, 2012,
<http://www.loonwijzer.nl/home/salaris/salarischeck>

⁵⁰ loonwijzer, restaurant kok 40 uur werkweek, geraadpleegd 20 juni, 2012,
<http://www.loonwijzer.nl/home/salaris/salarischeck>

De begroting op de vorige pagina zal hier worden toegelicht. Bij de opbrengsten is er gekeken naar twee inkomsten. Het huren van de Rijnhal verschilt nogal vaak. Dit heeft te maken met verschillende prijsafspraken die worden gemaakt. De huur van de Rijnhal in de begroting is de gemiddelde huur namelijk €10.000. Er is hierbij ook rekening gehouden met eventuele kortingen. De normale gemiddelde huurprijs ligt namelijk hoger.

Bij de Horecaomzet is gekeken naar een jaarlijkse omzet van een soort gelijke organisatie en dat is per m² bekeken.⁵¹ Dit is een manier om de omzet op jaarbasis in te schatten van een horeca onderneming. Het restaurant heeft ongeveer 600 m² tot zijn beschikking. De omzet is na het bekijken van de mogelijkheden afgerond op € 150.000. Dit is gedaan omdat het restaurant in de Rijnhal alleen open zal gaan wanneer er een evenement is.

De kosten in de begroting hebben ook een toelichting nodig. Het schoonmaken van de Rijnhal wordt gedaan door de beheerder Ohran. De hoeveelheid werk wat moet veranderd worden om de doelstelling te realiseren is ongeveer werk voor 3 man. Hij zei ook dat er 4 dagen voor nodig waren en dat zijn bruto salaris 18 euro per uur ligt. Vandaar het bedrag bij het schoonmaken van de Rijnhal. De andere personele kosten zijn gebaseerd op een bedrag dat het gemiddelde inkomen is van een kok.

Het kopen van de horeca- en restaurant inventaris zijn nu begroot op de offertes van professionele verkopers van horeca apparatuur. Het meeste van de overige kosten zijn verder terug te vinden in de offertes, deze staan in de bijlagen.

⁵¹ Branchtak, horeca omzet per m2, geraadpleegd op 24 juni,
http://www.rabobank.nl/images/versie_08_01_03_29140519.pdf?ra_resize=yes&ra_width=800&ra_height=600&ra_toolbar=yes&ra_locationbar=yes

8. Conclusie en aanbevelingen

Dit hoofdstuk bestaat uit de conclusies en aanbevelingen die dit onderzoek heeft voortgebracht. De conclusies bestaan uit de antwoorden op de onderzoeksvragen en probleemstelling. De aanbevelingen komen voort uit de conclusies en hebben als doel de organisatie te laten groeien.

8.1. Conclusie

1. *Hoe ziet de interne bedrijfssituatie van Hagen Beheer er op dit moment uit?*

Hagen Beheer B.V. bestaat al jaren en is opgedeeld in drie andere organisaties namelijk; Hagen Events, Hagen Festivals en Rijnhal Exploitatie B.V. Rijnhal Exploitatie B.V. is afgelopen jaar opgericht omdat de gemeente de exploitatierechten van de Rijnhal aan Hagen Beheer heeft gegeven. Hagen Beheer organiseert verschillende soorten evenementen en festivals in en rondom Arnhem. Voorbeelden zijn de World Statues, Free Your Mind en de Creadagen.

2. *Met welke processen, systemen, structuur en cultuur voert Hagen Beheer beleid?*

De structuur die er heerst kan worden omschreven als adhocratie en er is een innovatie gerichte cultuur met een taakvolwassenheid onder het personeel. De financiële situatie is goed en biedt toekomstperspectief.

3. *Wie zijn de doelgroepen bij Hagen Beheer en wat zijn hun kenmerken?*

Er zijn drie doelgroepen waar Hagen Beheer zich op richt. De eerste doelgroep is de business to business markt, dit zijn voornamelijk evenementenbureaus die de Rijnhal huren. De business to consumer markt kan worden opgedeeld in twee soorten doelgroepen. Zo zijn er de festivalbezoekers en de huishoudens met jongere kinderen. De reden dat er een onderscheid gemaakt wordt is omdat Hagen Beheer typische uitstapjes voor het gezin creëert maar ook dance-events maakt voor de muziekliefhebber.

4. *Welke evenementen levert Hagen Beheer in de markt van de vrije tijd?*

De evenementen die Hagen Beheer organiseert zijn gericht op het centrum van Arnhem om de inwoners te prikkelen. Zo organiseert Hagen Beheer: Koninginnedag en –nacht in Arnhem, het American Car Festival en de World Statues. De dansfeestjes die Hagen Beheer doet zijn Free Your Mind Festival en Rockit Open Air.

5. *Welke trends, nieuwe evenementen en ontwikkelingen zijn er op het gebied van vrijetijdsmanagement?*

Een zichtbare trend is een daling van de vrije tijd. Mensen zijn steeds zuiniger en kiezen bewuster een invulling van hun vrije tijd. De economie is niet stabiel en er is nog steeds sprake van een crisis. De overheid bezuinigt fors op bestedingen en dat betekent voor Hagen minder subsidies. Een andere trend is vooral terug te zien bij de sociale media. Hier worden automatische systemen bedacht waarbij het meten van sociale media beter wordt.

6. Welke concurrenten kunnen als bedreigende factor gezien worden?

Directe concurrenten zijn de drie grote hallen in de steden 'S-Hertogenbosch, Zwolle en Apeldoorn. Zij worden allemaal beheerd door Libema. Deze hallen zijn met hun grote naamsbekendheid een bedreigende factor voor Hagen Beheer. Een andere concurrent is het Musis Sacrum. Zij hebben in Arnhem een groot aanbod voor cultuurliefhebbers. Indirecte concurrenten zijn Burgers Zoo en het Geldredome.

7. Wat zijn de huidige behoeftes van de partners en klanten van Hagen Beheer?

De huidige behoeftes die belangrijk zijn voor de afnemers zijn: het marktbereik dat de Rijnhal heeft en het overzichtelijke complex dat veel mogelijkheden biedt. Daarnaast wordt de bereikbaarheid en de parkeermogelijkheid als prettig ervaren door de afnemers. Partners van Hagen Beheer zijn belangrijk, zij zijn verantwoordelijk voor de productie of horeca. Er wordt altijd goed gecommuniceerd en geluisterd. Wanneer een partner een advies heeft dan wordt dit serieus overwogen.

8. Met welke propositie kan Hagen Beheer zich onderscheiden op de markt?

De propositie die bedacht is voor Hagen Beheer luidt; "De Rijnhal geeft u en uw organisatie uitstekende faciliteiten en een uniek bereik in Gelderland voor elke denkbaar evenement."

8.2. Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn gemaakt om antwoord te geven op de probleemstelling en de nieuwe doelstelling van Hagen Beheer.

1. Strategie, doelstelling, missie en visie

Om een rode draad voor de organisatie te maken wordt er aanbevolen om de nieuwe strategie, marktontwikkeling, te hanteren. Hierbij zijn ook een nieuwe visie en missie geschreven die een aanvulling kunnen geven aan de organisatie.

2. Verandering faciliteiten Rijnhal

Een aantal faciliteiten moet aangepast en/of verbeterd worden. Zo wordt er aanbevolen om de douches, kleedkamers, welkomsthal en tribune een opknapbeurt te geven. Daarnaast zal er een verandering moeten plaats vinden bij de horeca faciliteiten. Hier wordt ook geadviseerd om personeel aan te nemen en keukenapparatuur aan te schaffen. Dit is een prijzige investering die zich op langere termijn wel uitbetaalt. Wel moet hierbij vermeld worden dat deze investering een stuk goedkoper kan, als hiervoor gekozen wordt dan zal dat de kwaliteit doen schaden.

3. Aanpassingen website

Aanpassingen die aanbevolen worden zijn: een digitale tour, een forum en de mogelijkheid om offertes digitaal in te voeren. Dit zal ervoor zorgen dat de bezoekers van de website zich meer betrokken voelen bij Hagen Beheer.

4. Promotie

De aanbevelingen die bij het onderwerp promotie horen zijn twee type folders, buitenreclame, vakbladen en een persoonlijke brief naar huidige klanten. In de maanden september en januari zal er nog een advertentie in de krant geplaatst worden waarbij de programmering 2013 van de Rijnhal bekend gemaakt wordt. Voor deze maanden is gekozen omdat het dan het hoogseizoen is van de Rijnhal. Hier zal ook kort vermeld worden dat, als mensen geïnteresseerd zijn om de Rijnhal te huren, zij dit nummer kunnen bellen.

5. Aan welke evenementen kan men denken?

Dit zal de laatste aanbeveling zijn. Deze aanbeveling kom vanuit mijn eigen zweverige mening en deze wil ik graag meegeven aan Hagen Beheer.

Ik zie zelf evenementen als:

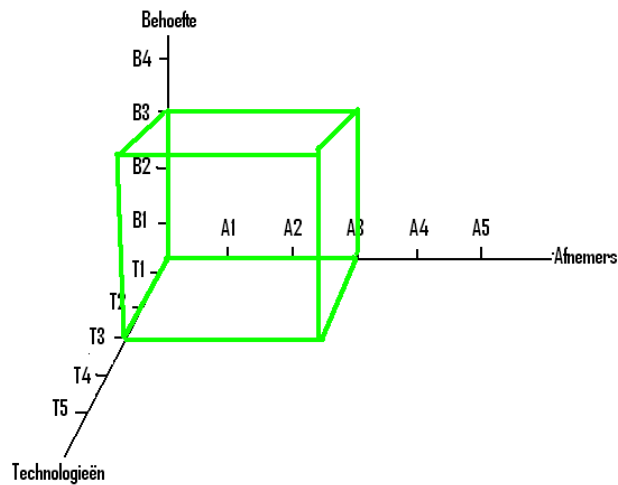
- Een schaaktoernooi
- Een sportdag voor school
- Een mode beurs (artez Arnhem)
- Een dart toernooi (hoge drank omzet)
- Een reptielenbeurs
- Een gaming beurs met nieuwe games of platforms

een goede kans van slagen hebben.

Bijlage

A. Model: Abell

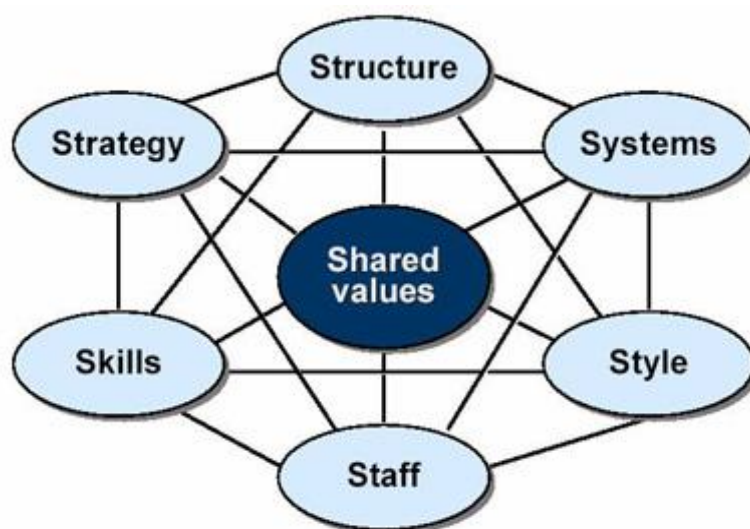
Hieronder de invulling van het Abell model.



B. Model: 7S Mc Kinsey

Internetbron:

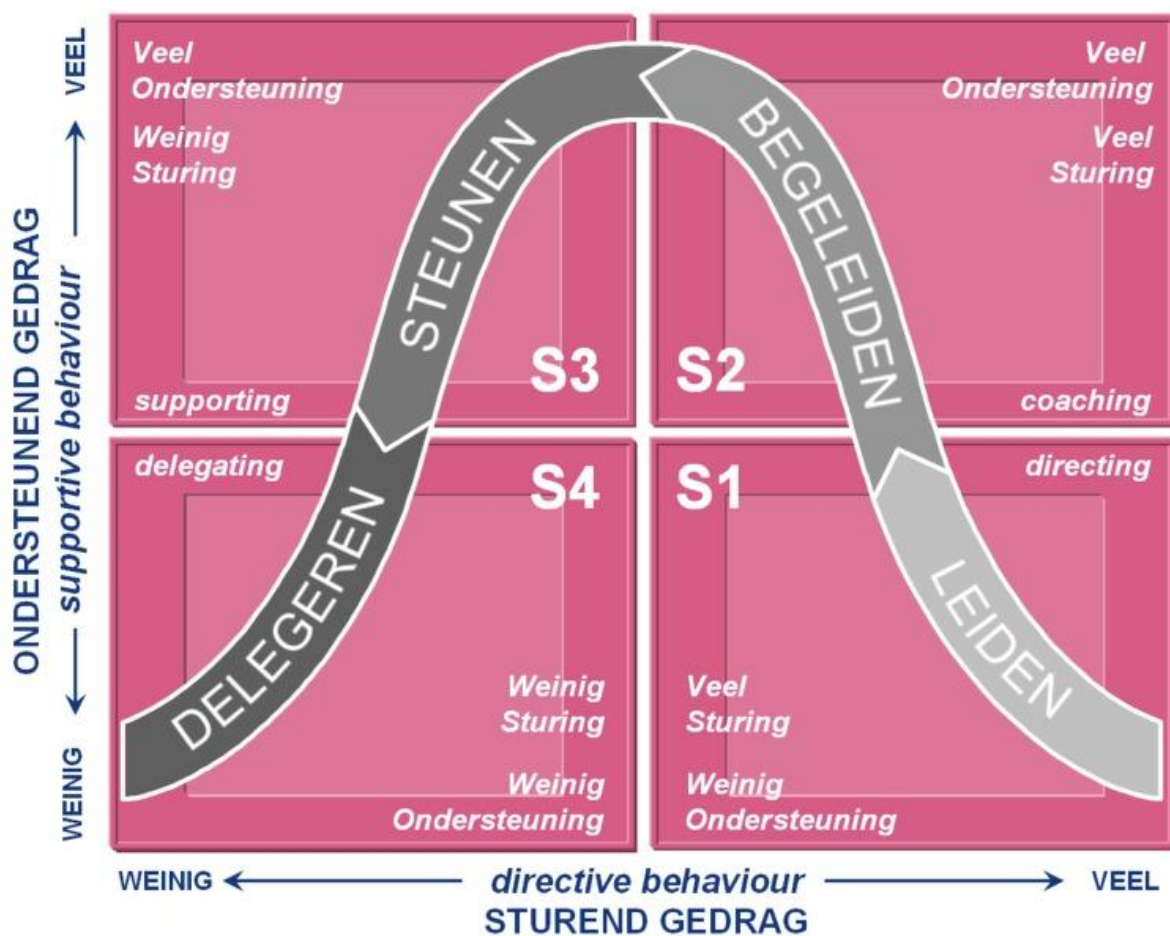
http://www.google.nl/imgres?q=7+s+model&num=10&um=1&hl=nl&biw=1176&bih=580&tbnid=PTi-AWXXixVs5M:&imgrefurl=http://www.floor.nl/management/7s-model.html&docid=2myZ1yU6LMILSM&imgurl=http://www.floor.nl/HPplaatjes/mckinsey_7s.jpg&w=400&h=269&ei=hG2aT9ewC7TO4QTnoNjyDg&zoom=1&iact=hc&vpx=93&vpy=154&dur=161&hovh=117&hovw=164&tx=141&ty=94&sig=117164621710319037266&sqi=2&page=1&tbnh=117&tbnw=164&start=0&ndsp=18&ved=1t:429,r:0,s:0,i:64



C. Model: Hersey en Blanchard

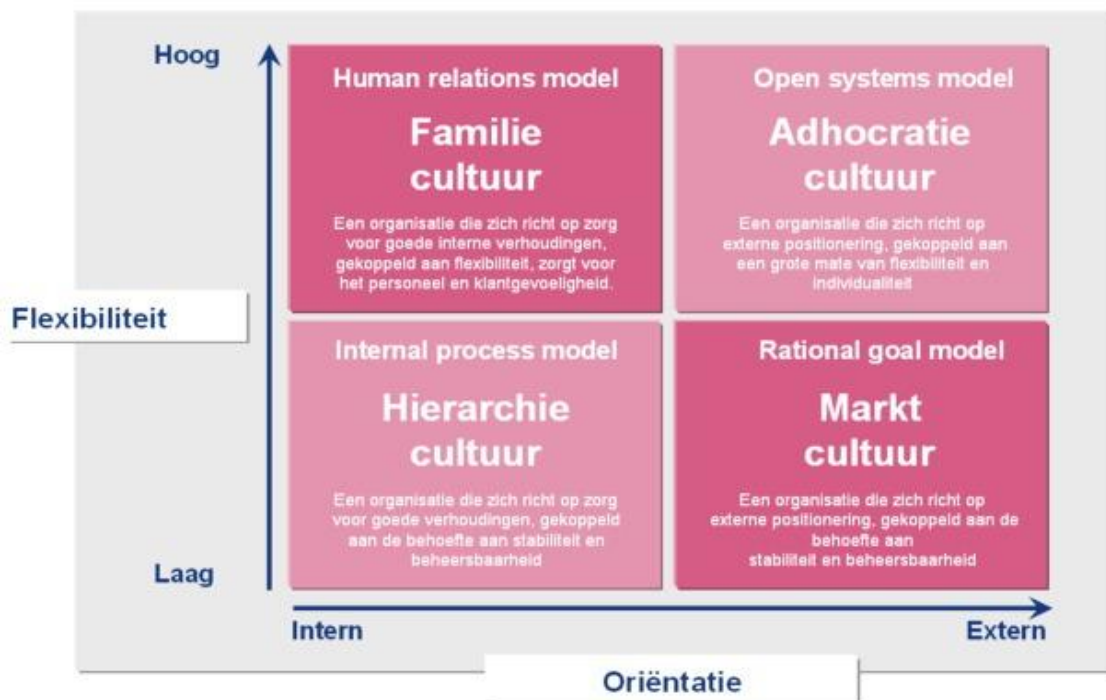
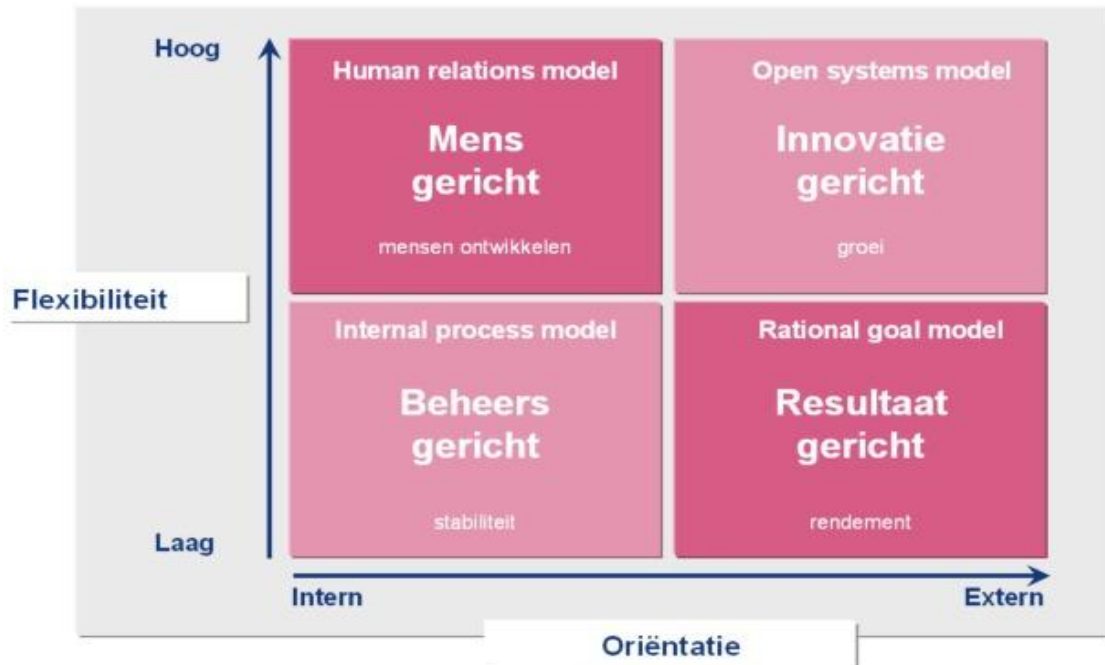
Internetbron:

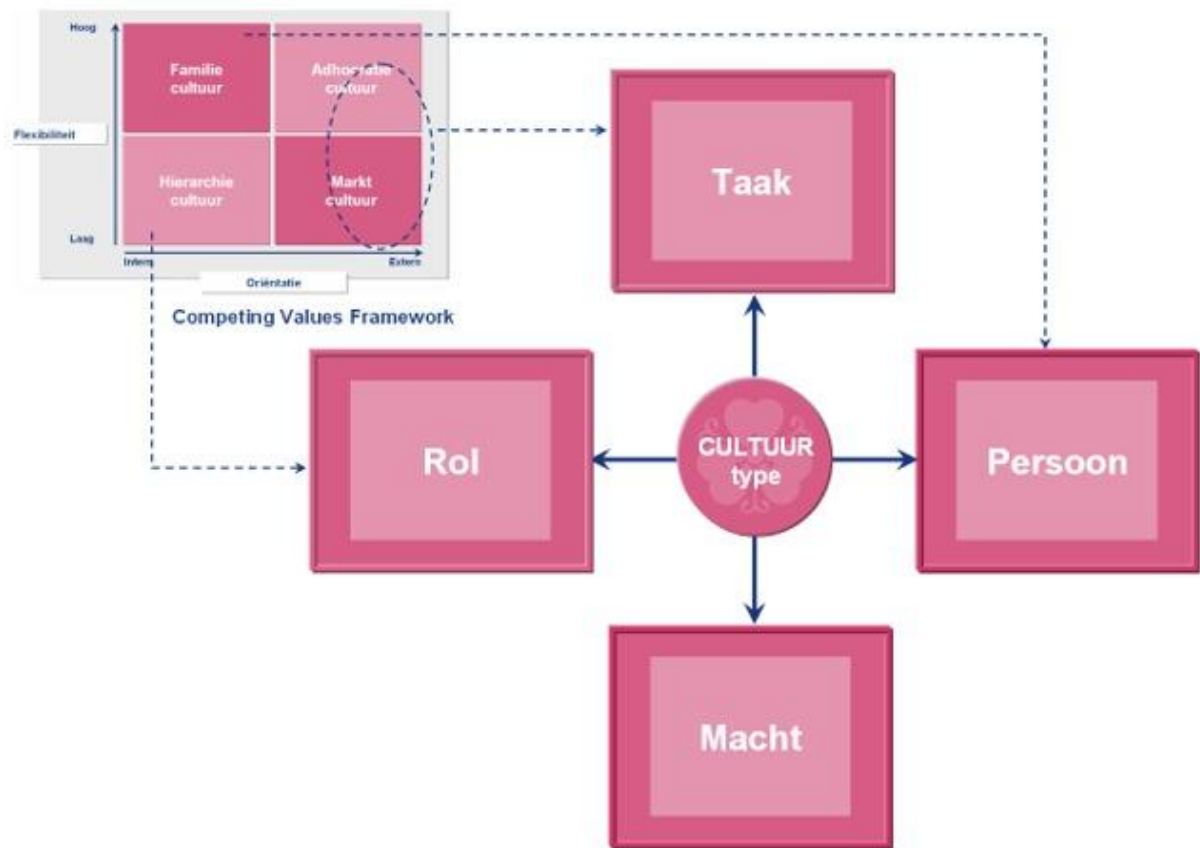
http://www.google.nl/imgres?q=hersey+en+blanchard&um=1&hl=nl&sa=N&biw=1176&bih=580&tbm=isch&tbnid=Sy4y7PEHKnCjtM:&imgrefurl=http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_11_situationeel_leiderschap.html&docid=I-sBfDIQTnhf_M&imgurl=http://123management.nl/0/030_cultuur/images/010_leiderschap_leiderschapsstijlen4b_blanchard.jpg&w=768&h=591&ei=9myaT47qLsr_-gbl6431Dg&zoom=1&iact=rc&dur=196&sig=117164621710319037266&page=1&tbnh=115&tbnw=151&start=0&ndsp=20&ved=1t:429,r:1,s:0,i:68&tx=42&ty=64



D. Model: Quinn

Internet bron: http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_02_typering.html





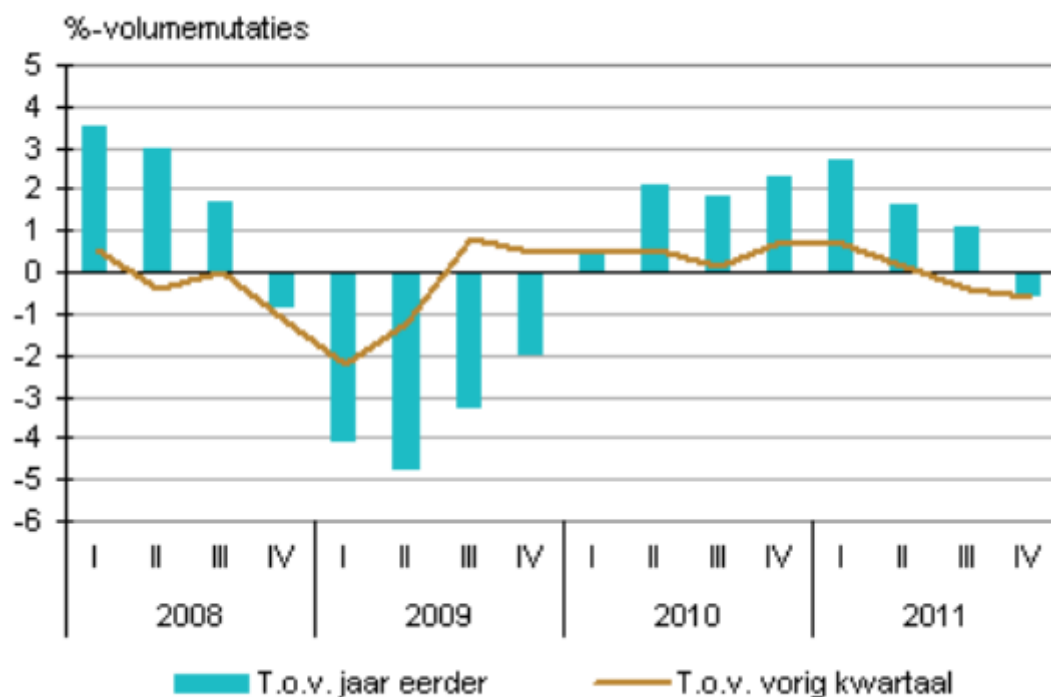
F. Nederlandse economie weer gekrompen

Artikel, dinsdag 27 maart 2012 9:30

Internet bron:

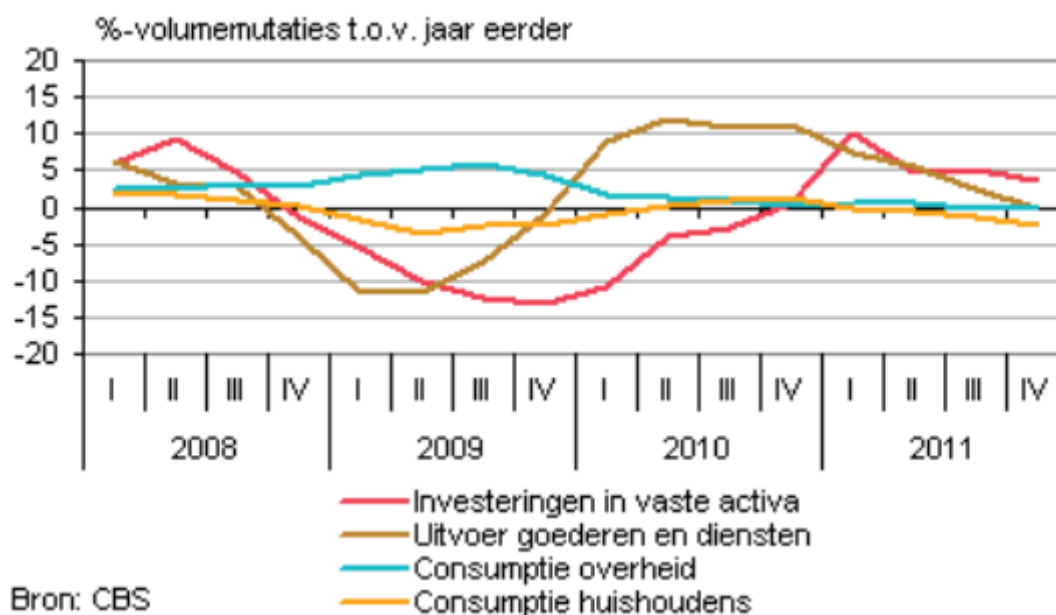
<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/macro-economie/publicaties/dne/economische-groei/archief/2012/2012-27-03-01-ne-e.htm>

Bruto binnenlands product



Bron: CBS

Bestedingen

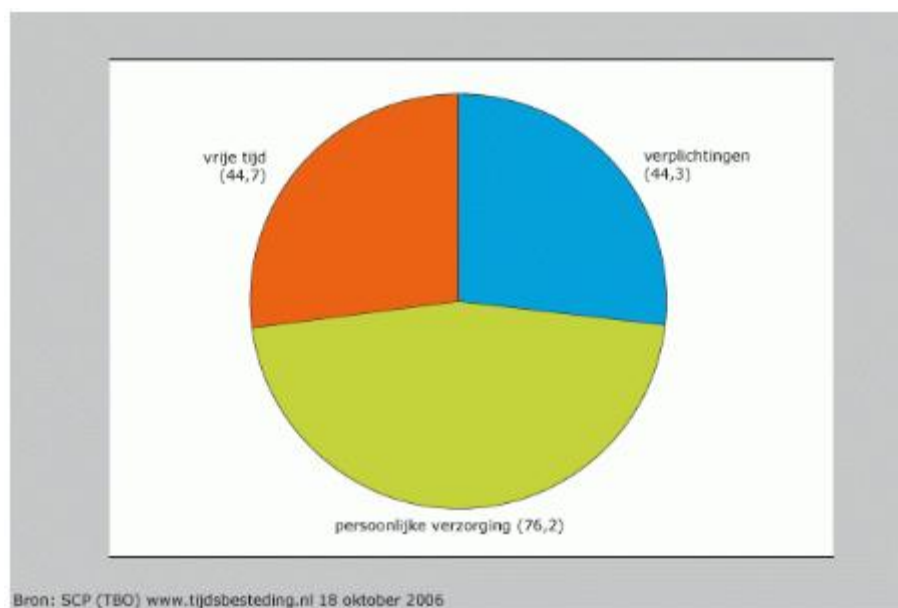


Bron: CBS

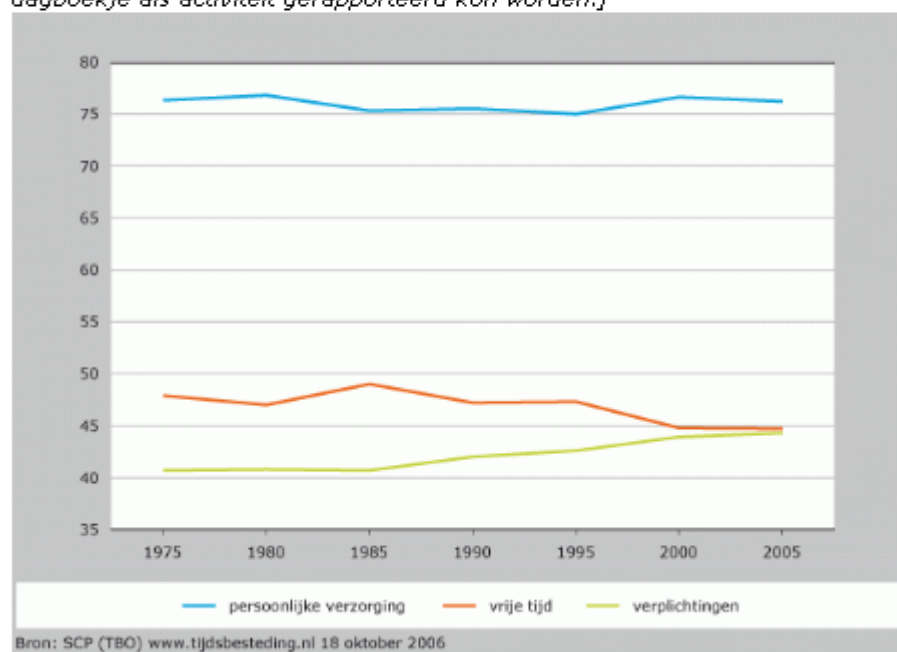
G. Waar besteden Nederlanders de wekelijkse 168 uur aan?

Internet bron:

<http://www.tijdsbesteding.nl/>



Verdeling van het tijdsbudget over verplichtingen, verzorging en vrije tijd (steeds inclusief reistijd), Nederlandse bevolking 12 jaar en ouder. uren per week. 1975-2005 [Boekhouding telt per jaar niet helemaal op tot 168 uur per week, doordat niet alle activiteiten eenduidig aan een van deze drie categorieën toe te schrijven zijn en doordat ook het bijhouden van het dagboekje als activiteit gerapporteerd kon worden.]



H. Regels in de openbare ruimte van Arnhem

Internetbron:

http://www.vng.nl/Praktijkvoorbeelden/BR/2010/arnhem_regels_evenementen_2010.pdf

Algemene regels voor Natuurterreinen, bossen en parken	
Aard van evenement	• Activiteiten moeten passen bij de aard en de omgeving van het terrein. • Activiteiten zijn toegestaan alleen na zonsopgang. • Activiteiten zijn toegestaan alleen voor zonsondergang, tenzij per specifieke locatie anders is bepaald.
Aantal	• Maximaal éénmaal per jaar een ruitertocht (ride and run), waarbij uitsluitend de vastgestelde ruitersporen gebruikt mogen worden. • Maximaal 5 georganiseerde ATB-tochten per jaar, waarbij uitsluitend de bestaande paden of ATB-routes gebruikt mogen worden. Nieuwe tochten uitsluitend buiten de parken; routes bepalen in overleg met afdeling Bossen & parken. • Maximaal 4 hondenevenementen per jaar; 2 in park Presikhaaf, 2 in Immerloopark, buiten het broedseizoen voor watervogels
Groen en Ecologie	• Bij de vergunningverlening wordt rekening gehouden met de Flora en faunawet en de Natuurkalender van de gemeente Arnhem. • De parkbeheerder adviseert bij risico's voor beschadiging en overbelasting van locaties. Met het oog hierop brengt hij advies uit bij de vergunningverlening en het vaststellen van randvoorwaarden. • De paden moeten vrijgehouden worden van obstakels. • Het park/bos is een opgesteld terrein. Recreanten moeten tijdens het evenement zo min mogelijk hinder ondervinden van het evenement. • Tijdens het evenement moet gebruik worden gemaakt van de aanwezige paden. • Alle materialen die voor en tijdens het evenement gebruikt worden moeten na afloop nog op dezelfde dag worden verwijderd. • Het is niet toegestaan met (motor)voertuigen (voor zover daar geen vergunning voor is) in het terrein te rijden.
Cultuurhistorie/ Erfgoed	• Op basis van de Monumentenwet, kunnen aanvullende eisen gesteld worden aan de organisatie van een evenement in de Arnhemse parken en op landgoederen die beschermd zijn en als rijksmonument of gemeentelijk monument zijn aangewezen.
Openbare ruimte Onderhoud	• Bij evenementen die op het gras georganiseerd worden moeten rijplaten gebruikt worden bij het opbouwen, afbreken en bevoorraden van het evenemententerrein. • Wanneer naar het oordeel van de beheerder de ondergrond, het gras of het gazon te nat is kan het evenement worden afgelast of kunnen aanvullende voorzieningen verlangd worden om het evenement door te kunnen laten gaan. Kosten voor het treffen van dergelijke voorzieningen komen voor rekening van de organisator.
Verkeer	• Bij een evenement in de parken kan de gemeente de organisator vragen vooraf een parkeerplan aan te leveren. • Bij de aankondiging van het evenement promoot de organisator het gebruik van openbaar vervoer en het gebruik van parkeergarages, voorzover dit van toepassing is.

AGNIA

OKB&M&P
regels voor evenementen in de openbare ruimte in Arnhem

I. Overheid; uitgaven cultuur, sport en recreatie

Internet bron:

<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=70130ned&D1=0-2,6-8,12-14,21-26,54-56,60-62&D2=0,2-3&D3=9-10&STB=G2,T,G1&CHARTTYPE=1&VW=T>

2008:

Cultuurbeheer en -verspreiding	Cultuurbeheer en -verspreiding totaal	Bruto uitg. cultuurb. en verspreiding	Totale overheid	2 648
			Provincies	290
			Gemeenten	932
		Netto uitg. cultuurb. en verspreiding	Totale overheid	2 184
			Provincies	270
			Gemeenten	815
		Inkomsten cultuurb. en verspreiding	Totale overheid	464
			Provincies	20
			Gemeenten	117

2009:

Cultuurbeheer en -verspreiding	Cultuurbeheer en -verspreiding totaal	Bruto uitg. cultuurb. en verspreiding	Totale overheid	2 711
			Provincies	326
			Gemeenten	972
		Netto uitg. cultuurb. en verspreiding	Totale overheid	2 276
			Provincies	318
			Gemeenten	865
		Inkomsten cultuurb. en verspreiding	Totale overheid	436
			Provincies	8
			Gemeenten	107

© Centraal Bureau voor de Statistiek, Den Haag/Heerlen 14-5-2012

J. Vragen bij model Porter

Bron: Noordhoff, grondslagen marketing, Verhage B, druk 6, 2004, digitale modellen.

1. Bedreiging van nieuwe toetreders	
Is het hebben van schaalvoordelen niet belangrijk in deze tak van business?	Geheel niet ▼
Is er een klein kapitaal nodig om tot uw markt toe te treden?	Geheel niet ▼
Is de kans op tegenacties van bestaande aanbieders klein?	Zeker ▼
Kunnen toetreders gebruik maken van bestaande distributiekkanalen?	Geheel niet ▼
Hebben toetreders toegang tot bestaande of nieuwe technologieën?	Niet echt ▼
Zijn klanten weinig loyaal aan merken?	Geheel niet ▼
Kunnen toetreders ook over (overheids-)subsidies beschikken?	Neutraal ▼
Bestaan er geen hoge drempels om van leverancier te wisselen?	Geheel niet ▼
2. Onderhandelingsmacht van Afnemers (handel / gebruiker)	
Is er sprake van één of enkele grote afnemers(groepen)?	In zekere mate ▼
Zijn de producten of diensten homogeen van aard (weinig gedifferentieerd)?	Geheel niet ▼
Worden de afnemers van uw markt met lage marges geconfronteerd?	Niet echt ▼
Speelt kwaliteit een geringe rol in de koopbeslissingen van uw afnemers?	Geheel niet ▼
Hebben de afnemers van uw markt toegang tot informatie (hoge mate van transparantie) over hun leveranciers en hun aanbod?	In zekere mate ▼
Is de kans op verticale integratie aanwezig, bijvoorbeeld handel wordt ook producent?	In zekere mate ▼
Hebben afnemers eigen (huis-)merken en toegang tot (internationale) productiebronnen? Hebben zij ook veel kennis van de bedrijfskolom?	Niet echt ▼
Is de onderlinge concurrentie hoog tussen afnemers / handel?	Niet echt ▼
3. Onderhandelingsmacht van Leveranciers	
Wordt de bedrijfstak gedomineerd door een enkele leverancier of door een geconcentreerde groep van leveranciers?	Zeker ▼
Zijn de merken van leveranciers 'gewild' binnen uw markt?	In zekere mate ▼
Wordt de productiecapaciteit van de leveranciers in hoge mate benut? Dus er is veel vraag.	In zekere mate ▼
Leveren leveranciers een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit / bewerking / innovatie van producten binnen uw markt?	In zekere mate ▼
Worden de leveranciers van uw markt geconfronteerd met lage marges?	In zekere mate ▼
Treedt de overheid ook op als leverancier?	Neutraal ▼
Zijn de leveranciers innovatief en hebben zij veel marktkennis?	Niet echt ▼
Leveren zij strategische producten (Kraljic) en weinig routine producten?	Geheel niet ▼
4. Bedreiging van Substituutproducten of -diensten	
Is de functionaliteit van de substituten beter/uitgebreider dan de bestaande producten/diensten?	Geheel niet ▼
Steekt de prijs / prestatie verhouding van de substituten gunstig af met die bestaande producten? Bijvoorbeeld lagere 'total costs of ownership' (TCO).	Neutraal ▼
Is het voor de afnemers gemakkelijk om over te stappen op substituten?	Geheel niet ▼
Zijn substituten winstgevend en stellen leveranciers zich agressief op?	Niet echt ▼
Komen er steeds meer acceptabele alternatieven, imitaties, plagiaten op de markt?	Neutraal ▼
Zijn/komen er alternatieve technologieën, modellen of materialen op de markt?	In zekere mate ▼
Zijn/komen er alternatieve distributiewijzen beschikbaar, zoals internet, downloads?	Zeker ▼
Is de productlevenscyclus kort of wordt deze korter én is het aandeel nieuwe producten groot?	In zekere mate ▼
5. Rivaliteit tussen bestaande Concurrenten	
Is er sprake van een niet of nauwelijks groeiende marktsituatie?	Geheel niet ▼
Zijn de producten/diensten op uw markt homogeen van aard en worden er weinig complementaire producten aangeboden?	Niet echt ▼
Zijn er veel bedrijven met dezelfde grootte en gelijke concurrentiepositie?	In zekere mate ▼
Zijn uitredingsbarrières hoog? (moeilijk om activiteiten te staken)?	In zekere mate ▼
Ontbreken er strategische relaties (samenwerkingsverbanden) tussen concurrenten?	Geheel niet ▼
Is de markt al internationaal gericht, dus nieuwe toetreders hebben zich recent al gemeld?	In zekere mate ▼
Neemt de stroom van goedkope alternatieven, imitaties, plagiaten toe?	Niet echt ▼
Zijn de aanbieders volume-gericht en minder gericht op winstmarge?	Zeker ▼

K. MABA-Analyse, factoren van eigen- en marktaantrekkelijkheid

Bron: Noordhoff, grondslagen marketing, Verhage B, druk 6, 2004, digitale modellen.

MABA analysemodel

Markt Aantrekkelijkheid (MA)		
		markt 1
Factoren	Weging	
Marktomvang	0,1	100 ▼
Marktgroei	0,3	50 ▼
Concurrentie	0,2	25 ▼
Prijsgevoeligheid	0,3	50 ▼
Toetredingsdrempels	0,1	50 ▼
Totaalscore	1,0	50

(eigen) Business Aantrekkelijkheid (BA)		
		markt 1
Factoren	Weging	
Relatief marktaandeel	0,15	25 ▼
Groei marktaandeel	0,25	25 ▼
Imago/Reputatie	0,2	50 ▼
Financiële aspecten	0,3	50 ▼
Visie, strategie, beleid	0,1	25 ▼
Totaalscore	1,0	37,5

M. Bedrijven naar economische activiteit, marktomvang en potentieel

Internetbron, CBS:

<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=80234NED&D1=0&D2=10-11,14,16,18-19&D3=0,476,478-479,483&D4=3-4&HDR=T,G1&STB=G3,G2&VW=T>

Perioden	Onderwerpen	Vestigingen					
	Bedrijfstakken	J Informatie en communicatie	K Financiële dienstverlening	N Verhuur en overige zakelijke diensten	P Onderwijs	R Cultuur, sport en recreatie	S Overige dienstverlening
	Regio's	aantal					
2009	Nederland	33 900	23 290	43 140	21 495	12 630	45 110
	Overijssel (PV)	1 735	1 305	2 225	1 150	750	2 580
	Gelderland (PV)	3 555	2 630	4 905	2 685	1 485	5 350
	Utrecht (PV)	3 615	3 390	3 620	2 355	950	3 315
	Noord-Brabant (PV)	4 505	3 555	6 230	2 995	1 745	7 195
2010	Nederland	35 340	22 435	44 085	23 330	12 635	47 075
	Overijssel (PV)	1 840	1 225	2 265	1 235	735	2 745
	Gelderland (PV)	3 715	2 525	5 005	2 835	1 485	5 595
	Utrecht (PV)	3 805	3 335	3 755	2 525	945	3 465
	Noord-Brabant (PV)	4 715	3 505	6 290	3 290	1 740	7 490

© Centraal Bureau voor de Statistiek, Den Haag/Heerlen 21-5-2012

N. Scores strategische opties.

Passend bij de probleemstelling?

Optie 1: ja dit past erg goed bij de probleemstelling.

Optie 2: past redelijk bij de probleemstelling.

Optie 3: past redelijk tot goed bij de probleemstelling.

Financieel: Zijn er veel financiële middelen nodig om de strategie ten uitvoer te brengen?

Optie 1: er zullen veel financiële middelen nodig zijn.

Optie 2: er zullen redelijk to veel financiële middelen nodig zijn

Optie 3: er zullen weinig financiële middelen nodig zijn.

Organisatorisch: past de strategie in de organisatie? Is uitvoering organisatorisch mogelijk?

Optie 1: passend en mogelijk.

Optie 2: passend en mogelijk.

Optie 3: passend en mogelijk.

Economisch: ligt de strategie in de lijn van de economische doelstellingen van de onderneming?

Optie 1: ja, deze optie zorgt voor veel extra omzet daarentegen wel met risico.

Optie 2: ja, met deze strategie wordt het marktaandeel vergroot.

Optie 3: ja, hier wordt echt gekort op de kosten van de organisatie.

Technisch: is uitvoering van de strategie technisch mogelijk?

Optie 1: Ja

Optie 2: Ja

Optie 3: Moeilijker, omdat er al wel afspraken staan.

Sociaal: is de strategie sociaal aanvaardbaar?

Optie 1: de strategie is zeer aanvaardbaar en welkom.

Optie 2: de strategie is goed aanvaardbaar.

Optie 3: de strategie is welkom alleen niet echt sociaal aanvaardbaar.

Juridisch: zijn er geen juridische problemen te verwachten?

Optie 1: nee

Optie 2: nee

Optie 3: Ja, er zijn bij deze optie mogelijke problemen te verwachten

Ecologisch: is de strategie ecologisch verantwoord?

Optie 1: n.v.t.

Optie 2: n.v.t.

Optie 3: n.v.t.

Personeel

Optie 1: het personeel zou deze strategie erg aanvaardbaar vinden. Een nieuwe uitdaging wordt voor het personeel is altijd interessant.

Optie 2: personeel zou deze strategie redelijk aanvaardbaar vinden. Men zal bestaande klanten meer aandacht moeten geven en er zal prettiger gewerkt kunnen worden.

Optie 3: personeel zou deze strategie niet erg aanvaardbaar vinden, want Hagen Beheer zal zich afstoten met sommige leveranciers die wel een band hebben met het huidige personeel.

Leden/klanten

Optie 1: leden en klanten zouden deze strategie niet echt aanvaardbaar vinden. Hagen beheer gaat namelijk haar huidige activiteiten in andere markt proberen.

Optie 2: leden en klanten zouden deze strategie erg aanvaardbaar vinden. Er zal meer aandacht uitgaan naar bestaande klanten van Hagen Beheer.

Optie 3: leden en klanten zouden deze strategie redelijk aanvaardbaar vinden.

O. Ansoff Model

Internetbron, intemarkting: <http://www.intemarkting.nl/marketing/modellen/ansoff-model>

Ansoff onderscheidt vier groeirichtingen, ingedeeld langs de dimensies product en markt (zie tabel hieronder).

Marktpenetratie groeistrategie: Verkopen van bestaande producten op bestaande markten. Het doel van marktpenetratie is vaak het vergroten van het huidige marktaandeel. Hiervoor zijn twee manieren: klanten winnen van de concurrent of de huidige klanten meer dezelfde producten te verkopen. Het kan een goede strategie zijn wanneer door de verhoging van productie schaalvoordelen bereikt kunnen worden (productie, interne organisatie en distributie). Met deze strategie wordt de concurrent vaak hard getroffen en een counter aanval zal vaak optreden. Groei door verhoging van het marktaandeel.

Ansoff groeimodel		
markt / product	Bestaande producten	Nieuwe producten
Bestaande markten	marktpenetratie	productontwikkeling
Nieuwe markten	marktontwikkeling	diversificatie

Marktontwikkeling groeistrategie: Verkopen van bestaande producten op nieuwe markten. Het doel van marktontwikkeling is om via nieuwe markten het huidige product extra te gaan verkopen. Als er geen veranderingen aan het product aangebracht hoeven te worden kan dit een zeer goede strategie zijn en veel geld opleveren. Vaak is dit alleen niet het geval. Om succesvol te zijn met een bestaand product in een nieuwe markt moeten er aanpassingen gemaakt worden die (vaak) veel geld kosten.

Productontwikkeling groeistrategie: Verkopen van nieuwe producten aan bestaande klanten. Hierbij zijn twee mogelijkheden. Allereerst kunnen nieuwe producten geïntroduceerd worden ter vervanging van de oude huidige producten. Dit is een goede strategie als hiermee beter ingespeeld kan worden op de behoefte van de klant. Maar ook kan er voor cross-selling gekozen worden. Hiermee maakt men een kleine aanpassing aan het product en gaat dit product naast het huidige product verkopen. Denk hierbij aan succesvolle producten zoals cup a soup. Aangezien de concurrenten constant vernieuwingen doorvoeren in haar assortiment is dit een vaak gehanteerde strategie om bij te blijven.

Diversificatie groeistrategie: Nieuw product in een nieuwe markt. Een zeer moeilijke strategie die zeer succesvol kan zijn, maar vaak mislukt. Er zijn zeer veel risico's aan verbonden want er is geen garantie voor succes. Dit is een goede strategie voor bedrijven met een succesvol portfolio maar kampen met een volwassen markt. Met het oog op de toekomst worden nieuwe producten gelanceerd op nieuwe markten met de hoop een opvolger voor de huidige succesvolle producten te vinden.

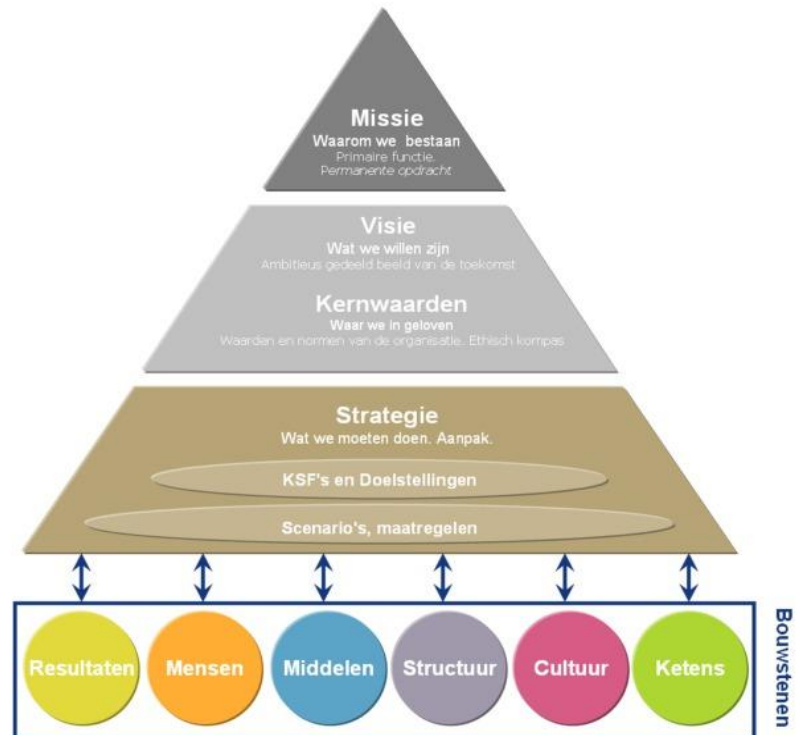
P. Theorie Kaplan

Internetbron:

http://123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_01_missie_visie_strategie.html

In de literatuur bestaat een veelheid aan definities van begrippen rondom missie, visie en strategie. Wij zullen aansluiten bij de meest gebruikte terminologie. Deze begrippen zijn afkomstig van Robert Kaplan & David Norton, de meest invloedrijke onderzoekers op dit gebied van de afgelopen jaren. Merk op dat het woord strategie op twee manieren gebruikt kan worden. Strategie in ruime zin omvat ook missie en visie. Strategie in enge zin omvat alleen de doelstellingen, de scenario's en de maatregelen.

Het fundament van een strategie wordt gevormd door een missie en een visie. Deze onderdelen beschrijven de identiteit van een organisatie en zijn relatief stabiel. Missie en visie beschrijven de bestaansredenen van de organisatie en het gemeenschappelijk toekomstbeeld.



M I S S I E - Waarom bestaan we?

- Waartoe en waarom bestaat onze organisatie?
- Wat is onze identiteit? Wat is onze bestaansreden?
- Wat is onze primaire functie? Wat is ons ultieme hoofddoel?
- Voor wie bestaan we? Wat zijn onze voornaamste stakeholders?
- In welke fundamentele behoefte wordt door ons voorzien?

V I S I E - Wat willen we zijn?

- Wat is ons toekomstbeeld? Wat zijn onze lange termijn ambities? Wat willen we bereiken?
- Wat is ons gemeenschappelijk beeld van een gewenste en haalbaar geachte toekomstige situatie en van het veranderingstraject dat nodig is om daar te komen?
- Waar staan we voor, wat verbindt ons, wie willen we zijn en wat is essentieel in onze houding en waar geloven we in (kernwaarden)?

Missie en visie zijn uitgangspunt voor het formuleren van organisatie doelstellingen. Uitgangspunt zijn zogenaamde kritische succesfactoren (KSF's).

K R I T I S C H E S U C C E S F A C T O R E N - Wat is cruciaal voor succes?

- Welke factoren maken ons uniek?
- Wat is voor het succes van onze organisatie doorslaggevend?
- Welke factoren in de visie zijn essentieel voor de levensvatbaarheid van onze organisatie?
- Wat zijn onze kerncompetenties?

DOELSTELLINGEN - Wat precies?

- Wat zijn de resultaten die we willen bereiken?
- Welke meetbare resultaten moeten we op welke plateaus bereiken?

Doelstellingen worden uitgewerkt in scenario's, maatregelen, interventies of verbeteracties waarmee concreet wordt uitgewerkt wat we gaan doen om de voorgenomen resultaten te gaan bereiken.

MAATREGELEN - Hoe?

- Hoe willen we de resultaten bereiken?
- Hoe kunnen we de doelen realiseren? Welke maatregelen gaan we nemen? Welke verbeteracties gaan we uitvoeren?
- Hoe creëren we draagvlak voor de ontwikkelde strategieën
- Hoe gaan we hierover naar de mensen communiceren?

Het laatste onderdeel van de strategie zijn de key prestatie-indicatoren (KPI's) om de resultaten te kunnen meten en waar mogelijk bij te sturen.

KPI's PRESTATIE-INDICATOREN

- Waarmee kunnen we de resultaten meten?
- Wat maakt de visie en strategische doelen meetbaar?
- Welke waarden moeten gehaald worden? Wat zijn de streefcijfers?

Q. Offerte parkeerboorden



Hagen Events
Olympus 1
6832 EL Arnhem
t.a.v. de heer Paul de Vroome

Schepenberweg 12
1105 AT Amsterdam
T 020 - 6910346
F 020 - 6911367
E info@gss.nl

Onze ref. : ndg/hagam11.off
Datum : 26 juni 2012
Betreft : Offerte parkeerboorden
Blad : 1/2

Geachte heer De Vroome,

Met referte aan uw e-mail hedenochtend hebben wij het genoegen offerte te doen op basis van onderstaande specificatie.

Parkeerboorden vrijstaand - Recht

Het leveren en optioneel monteren van 17 stuks parkeerboorden, systeem Presto. Parkeerbord volledig vervaardigd uit aluminium, gespoten in zilvergrijs bij RAL 9006. Paneel is 500 x 150 mm en is voorzien van een full color print afgewerkt met een beschermend laminaat.

Paal is vierkant 40 x 40 mm en heeft een totale lengte van 1200 mm. Paal is aan de bovenzijde voorzien van een kunststof afdekdop. Het betreft de volgende borden:

- 10 stuks met Personeel + logo
- 5 stuks met Bezoekers + logo
- 1 stuks met Personeel + logo
- 1 stuks met Bezoekers + logo

Financieel overzicht:

Totaalprijs	€ 849,15 (€ 49,95 p/st)
Verzendkosten	€ 46,00
Totaal offerte	€ <u>895,15</u>

Optioneel:

Montagekosten	€ 715,50
---------------	----------

Prijzen	:	exclusief 19% btw
Levertijd	:	in overleg
Betaling	:	netto, binnen 30 dagen na factuurdatum

Geldigheidsduur van deze offerte is 2 maanden na dagtekening.

Wij vertrouwen erop U hiermee een passende aanbieding gedaan te hebben en zien uw reactie met belangstelling tegemoet.

R. Offerte horeca interieur



offerte

Aantal	Omschrijving		Prijs per stuk	Bedrag
20	Klaptafel SC40	à	€ 99,00	€ 1.980,00
	Afmeting : 140x80cm			
	Blad : 25mm melamine			
	Decor : nader te bepalen			
	Onderstel : klapbaar			



offerte

T.a.v Paul Vroomen

Rijssen, 25 juni 2012

OFFERTE

betreft offertenummer DM 2506-74	klantnummer	Telefoonnummer 06-27992515	e-mail klant paul@hagen.nl
verkoper Dennis Mulder	telefoonnummer 0548-514705	Faxnummer 0548-518745	e-mail dmulder@kaja.nl

Geachte heer,

Naar aanleiding van ons telefoongesprek is het ons een genoegen u het volgende aan te mogen bieden, voor uw scriptie

Aantal	Omschrijving		Prijs per stuk	Bedrag
80	Stapelstoel Allure	à	€ 65,00	€ 5.200
	Frame : aluminium			
	Framekleur : nader te bepalen			
	Stoffering : nader te bepalen			
	Stapelbaar tot 8 hoog.			



S. Gelderlander kosten, bereik en keuze

Internetbron:

http://www.wegenernieuwsmedia.nl/resources/pdf/2012/mediadoc_gelderlander.pdf

Geslacht



Lezersprofiel De Gelderlander

• Man	50%	235.500
• Vrouw	50%	233.600

Bezoekersprofiel dg.nl

• Man	61%	389.500
• Vrouw	39%	253.917

Leeftijd



Lezersprofiel De Gelderlander

• 13-34 jaar	19%	90.300
• 35-49 jaar	26%	123.300
• 50+	55%	255.500

Bezoekersprofiel dg.nl

• 13-34 jaar	34%	215.833
• 35-49 jaar	34%	219.417
• 50+	32%	208.083

Gezinssamenstelling



Lezersprofiel De Gelderlander

• Alleenstaand	13%	64.300
• 2 persoons huishoudens	56%	261.800
• Gezin kind uitsluitend <13	12%	55.100
• Gezin kind >13 jaar	19%	87.900

Bezoekersprofiel dg.nl

• Alleenstaand	15%	96.583
• 2 persoons huishoudens	46%	247.250

Oplage per editie-gemeente



Titel, combinatie, regio of editie		Code	Verspreide oplage excl. doorgeven+	Verspreide oplage incl. doorgeve	Zaterdag-oplage excl. doorgeven	Zaterdag-oplage incl. doorgeven
De Gelderlander gehele oplage		DG	144.937	185.433	157.906	202.026
Groot Nijmegen		GGN	66.430	84.991	72.637	92.932
Regio Nijmegen		GRN	47.596	60.895	52.109	66.668
Groot Arnhem		GGA	97.341	124.538	105.798	135.358
Regio Arnhem en Doetinchem		GAD	78.507	100.442	85.270	109.095
Editie Nijmegen Stad		DGNY	14.684	18.787	15.791	20.203
Editie Omgeving van Nijmegen		GO	32.912	42.108	36.318	46.465
Editie Betuwe/ Rivierenland		GBR	18.834	24.096	20.528	26.264
Editie Regio Doetinchem		GRD	37.444	47.906	41.056	52.527
Editie Regio Arnhem		GRA	41.063	52.536	44.214	56.568
Editie De Vallei *		DGVA	6.792	8.690	7.400	9.468

De Gelderlander, Regio Doetinchem (GRD)	
Aalten	Aalten, Barlo, Bredevoort, Heurne, de Heurne, Dinxperlo, Lintelo, IJzerlo
Berkelland	Borculo, Beltrum, Elbergen, Geesteren, Gelselaar, Haarlo, Neede, Rietmolen, Rekken, Ruurlo
Bronckhorst	Baak, Bronckhorst, Drempt, Halle, Hengelo (Gld), Hoog Keppel, Hummelo, Keyenborg, Laag Keppel, Olburgen, Rha, Steenderen, Toldijk, Velswijk, Vierakker, Vorden, Wichmond, Zelhem
Doetinchem	Doetinchem, Gaanderen, Wehl
Montferland	Azewijn, Beek, Braamt, Kilder, Lengel, Loerbeek, 's-Heerenberg, Stokkum, Vethuizen, Wijnbergen, Zeddam
Oost Gelre	Groenlo, Harreveld, Lichtenvoorde, Lievelede, Marienvelde, Vragender, Zieuwent
Oude IJsselstreek	Breedenbroek, Etten (Gld), Gendringen, Heelweg, Megchelen, Netterden, Silvolde, Sinderen, Terborg, Uift, Varsselder, Veldhuten, Voorst, Varsseveld, Westendorp
Winterswijk	Winterswijk, Brinkheurne, Corle, Henxel, Huppel, Kotten, Meddo, Miste, Ratum, Woold
Totaal verspreide oplage: 37.444 exemplaren.	
De Gelderlander, Regio Arnhem (GRA/DGVA)	
Arnhem	Arnhem, Elden, Schaarsbergen
Doesburg	Doesburg
Duiven	Duiven, Groessen, Loo
Montferland	Didam, Loil, Nieuw Dijk
Renkum	Doorwerth, Heelsom, Heveadorp, Oosterbeek, Renkum, Wolfheze
Rheden	De Steeg, Dieren, Ellecom, Laag Soeren, Rheden, Spankeren, Velp (Gld)
Rozendaal	Rozendaal
Rijnwaarden	Aerd, Herwen, Lobith, Pannerden, Spijk (Gld), Tolkamer, Tuindorp
Westervoort	Westervoort
Zevenaer	Angerlo, Babberich, Giesbeek, Lathum, Oud Zevenaer, Zevenaer
Totaal verspreide oplage: 41.063 exemplaren.	

W17 CD105S 104x190	W20 CD106BL 158x118	W22 CD107L 158x94	W25 CD108BS 104x118	W28 CD110S 50x190	W29 CD110BL 104x94	W32 CD114L 104x70	W34 CD117L 104x58	W35 CD121S 50x94	W36 CD120L 104x46	W37 CD127BS 50x70	W38 CD133L 104x30	W39 CD143B 50x46	W41 CD166L 50x30	W42 CS101V 550x398	Code
4.989	4.989	3.719	3.129	2.495	2.495	1.836	1.529	1.224	1.224	882	816	587	393	51.898	
5.537	5.537	4.128	3.476	2.769	2.769	2.038	1.698	1.358	1.358	979	906	653	436	57.620	DG
2.224	2.224	1.659	1.395	1.113	1.113	818	682	546	546	394	363	262	174	23.152	
2.463	2.463	1.836	1.546	1.231	1.231	906	754	605	605	436	403	290	193	25.623	GGN
1.899	1.899	1.417	1.192	951	951	699	583	465	465	336	312	223	150	19.770	
2.125	2.125	1.585	1.333	1.063	1.063	782	652	521	521	376	349	250	168	22.111	GRN
3.101	3.101	2.311	1.944	1.550	1.550	1.140	951	761	761	549	507	364	244	32.257	
3.439	3.439	2.564	2.158	1.718	1.718	1.265	1.054	844	844	609	564	406	270	35.768	GGA
3.025	3.025	2.254	1.897	1.513	1.513	1.114	928	741	741	535	495	357	238	31.476	
3.375	3.375	2.514	2.118	1.687	1.687	1.242	1.035	828	828	597	552	398	265	35.119	GAD
964	964	718	605	481	481	355	294	237	237	170	157	114	75	10.014	
1.076	1.076	802	675	537	537	396	329	264	264	190	175	126	84	11.187	DGNY
999	999	745	628	501	501	367	306	246	246	176	164	118	77	10.406	
1.125	1.125	838	705	564	564	414	346	277	277	198	183	133	89	11.707	GO
887	887	662	557	445	445	326	273	218	218	157	146	105	70	9.234	
964	964	718	605	481	481	355	294	237	237	170	157	114	75	10.014	GBR
1.562	1.562	1.164	980	782	782	575	479	384	384	278	255	185	122	16.260	
1.726	1.726	1.285	1.083	863	863	636	529	423	423	304	283	204	135	17.949	GRD
2.125	2.125	1.585	1.333	1.063	1.063	782	652	521	521	376	349	250	168	22.111	
2.376	2.376	1.770	1.489	1.189	1.189	873	729	583	583	420	388	281	187	24.714	GRA
488	488	363	304	244	244	179	150	119	119	86	78	58	38	5.073	
537	537	400	338	269	269	197	166	132	132	96	89	64	42	5.592	DGVA

T. Mail contact prijzen

Hoi Paul.

Bij deze...

10.000 A4
170 gr Gesatineerd
4/4 = 2 zijdig full color
Gevouwen naar 99 x 210 mm
€ 795,00 excl. btw

10.000 A4
250 gr Gesatineerd
4/4 = 2 zijdig full color
Gevouwen naar 99 x 210 mm
€ 1125,00 excl. btw

Met vriendelijke groet,
Hannah Berns
Drukwerkfabriek
024-3454124
