

Nieuw serviceconcept Haarlemmermeerstation

*Een onderzoek naar de positionering van
Haarlemmermeerstation*

Auteur:	Sophie van der Geest
	Scriptie HBO Facility Management
Studentnummer:	15076822
Datum:	26-05-2019
Afstudeerbegeleider:	H.R. Klamer
2 ^e beoordelaar:	A.M. Eijffinger

Nieuw serviceconcept Haarlemmermeerstation

Een onderzoek naar de positionering van Haarlemmermeerstation

Heemstede, 26 mei 2019

Auteur:	Sophie van der Geest 15076822
Onderwijsinstelling:	The Hague University of Applied Sciences Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag 070 – 445 88 88
Afstudeerprofiel:	Verandermanagement
Afstudeerbegeleider:	Dhr. H.R. Klamer Hogeschool docent h.r.klamer@hhs.nl Faculteit Management & Organisatie Opleiding Facility Management
Tweede beoordelaar:	Mevr. A.M. Eijffinger Ministerie van Defensie
Opdrachtgever:	Haarlemmermeerstation Amstelveenseweg 266 1075 XV Amsterdam
Bedrijfsbegeleider	Dhr. R. Bruinsma Operationeel Directeur richard@haarlemmermeerstation.nl
Onderzoeksperiode:	Februari 2019 – Mei 2019
Rapport:	Bachelor Scriptie, Adviesrapport

Auteursreferaat

Dit onderzoek gaat in op de onderzoeksvraag met welk horeca- en/of eventconcept Haarlemmermeerstation zich opnieuw succesvol kan positioneren waardoor het bedrijf toegevoegde waarde kan creëren voor stakeholders. Het doel van dit onderzoek is om tot een advies te komen met betrekking tot een serviceconcept, waarmee Haarlemmermeerstation toegevoegde waarde kan creëren voor stakeholders.

Er is kwalitatief onderzoek uitgevoerd om een helder beeld te krijgen van de organisatie. Anderzijds is er kwalitatief onderzoek gedaan naar de belangen, bevindingen en meningen van stakeholders, concurrenten en experts over het integreren van een nieuw serviceconcept, en de verwachtingen die zij hebben.

Index referaat

Adviesrapport, Afstudeeronderzoek, Concurrenten, Event, Experts, Facility Management, Haarlemmermeerstation, Positionering, Scriptie, Serviceconcept, Service management, SIA-analyse, Stakeholders, Toegevoegde waarde stakeholders

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport van mijn afstudeeronderzoek ‘Nieuw serviceconcept Haarlemmermeerstation’. Een onderzoek naar de positionering van Haarlemmermeerstation en de vraag welk concept de organisatie moeten integreren om opnieuw succesvol te worden. Het adviesrapport dient tevens als afsluiting van mijn opleiding HBO Facility Management aan de Haagse Hogeschool te Den Haag.

Bij deze wil ik allereerst mijn docentbegeleider de heer Klamer bedanken voor zijn ondersteuning, persoonlijke begeleiding en hulp gedurende mijn afstudeerperiode. Door de persoonlijke begeleiding, de snelle reactie, de feedback en de betrokkenheid gedurende mijn afstudeerperiode heb ik de begeleiding van de heer Klamer als erg prettig ervaren. Tijdens mijn afstudeertraject heb ik veel geleerd van mijn begeleider op het gebied van omgaan met mensen. Daarnaast wil ik ook mevrouw Eijffinger bedanken als tweede beoordelaar van mijn scriptie.

Ik wil ook graag de heer Bruinsma bedanken voor de afstudeermogelijkheid die hij mij heeft geboden bij Haarlemmermeerstation.

Daarnaast wil ik de heer Nieuwenhoven bedanken voor de hulp die hij mij aangeboden heeft gedurende mijn afstudeerperiode. Zijn tijd, hulp en feedback hebben mij geholpen mijn afstudeeronderzoek goed te onderbouwen.

Tenslotte wil ik ook graag alle geïnterviewde mensen bedanken voor hun hulp, tijd en inlevingsvermogen die zij mij hebben geboden gedurende mijn afstudeeronderzoek.

Dit adviesrapport is geschreven voor de heren Bruinsma en Peters van Haarlemmermeerstation en voor andere belanghebbende die geïnteresseerd zijn in het onderzoek. Daarnaast is het geschreven voor de heer Klamer en mevrouw Eijffinger als beoordelaren.

Heemstede, 26 mei 2019

Sophie van der Geest

Managementsamenvatting

Dit rapport is geschreven in opdracht van Haarlemmermeerstation. Haarlemmermeerstation is een evenementenlocatie in Amsterdam-Zuid en bevindt zich in een monumentaal stationsgebouw. Het adviesrapport is geschreven aan de hand van theoretisch en kwalitatief onderzoek om zodoende te achterhalen met welk concept de organisatie zich opnieuw succesvol kan positioneren in de veranderende omgeving. Het gebouw valt onder monumentenzorg en is eigendom van de gemeente Amsterdam die het onderverhuurt aan Brals Horeca Exploitatie en die verhuurt het weer verder aan de heren Bruinsma en Peters. Tot nu toe is er nog geen onderzoek verricht naar welke visie de eigenaren hebben over de toekomst van het pand.

De herontwikkeling van de omgeving en de financiële situatie van de organisatie zijn de aanleiding voor Haarlemmermeerstation om onderzoek te laten doen naar een nieuw serviceconcept. Deze aanleiding hebben gezorgd voor een onderzoeksvraag. De onderzoeksvraag die hieruit is voortgekomen, luidt als volgt:

“Met welk horeca- en/of eventconcept kan Haarlemmermeerstation zich opnieuw succesvol positioneren in Amsterdam-Zuid, zodat het bedrijf de komende twee tot vijf jaar toegevoegde waarde kan creëren voor stakeholders?”

Uit de interne analyse is naar voren gekomen dat de organisatie resultaatgericht te werk gaat, met zo min mogelijk middelen. De omvang van de organisatie is klein en leunt ook op stagiairs. De organisatie heeft in het verleden moeilijkheden ervaren met de bovenbuurvrouw, met de gemeente en met personeel dat ontslag nam. Dit heeft tot gevolg gehad dat de organisatie nauwlettender in de gaten werd gehouden door het team voor de handhaving van de Drank- en Horecawet. Uit de externe context blijkt dat de omgeving waarin de organisatie opereert aan het veranderen/transformeren is. Zo zal in september 2020 op de locatie waar het Huis van Bewaring stond de nieuwe British School of Amsterdam (BSA) geopend worden die plek biedt aan 1200 leerlingen. Daarnaast worden achter het pand van de organisatie, op het Havenstraatterrein, 500 tot maximaal 750 woningen gebouwd en wordt de weg waaraan het pand ligt, gerenoveerd tot een veiliger kruispunt. Dit alles met het doel om een meer centrumstedelijke buurt te worden. Uit het bestemmingsplan blijkt dat de gemeente Amsterdam de visie heeft dat het Haarlemmermeerstation een goede locatie zou zijn voor een café/restaurant.

Gedurende de interviews met de eigenaren van de organisatie kwam naar voren dat het voor hen nog niet duidelijk is wat zij willen gaan doen in de toekomst. Op dit moment wordt heel erg gefocust op één mogelijke ontwikkeling, namelijk het eventuele vertrek van mevrouw Van Deijck uit het gebouw. Dit omdat de organisatie de afgelopen jaren de meeste problemen heeft ervaren met haar.

Tijdens het kwalitatieve onderzoek bij zestien stakeholders, concurrenten en experts is onderzocht hoe zij hun service aanbieden, met welke trends en ontwikkelingen ze rekening houden en hoe zij het Haarlemmermeerstation zouden positioneren in de toekomst. Dit is onderzocht door middel van interviews. Hieruit kwam naar voren dat er diverse trends en ontwikkelingen zijn waarmee elke serviceverlenende organisatie rekening moet houden, namelijk healthy lifestyle, duurzaamheid, toename generatie Z, purpose driven en multifunctionaliteit. Opvallend is daarnaast dat de interviews diverse visies opleverden met betrekking tot het toekomstige serviceconcept van het Haarlemmermeerstation. Uit de analyse kwam tevens naar voren dat het serviceconcept met een combinatie van evenementen en horeca niet mogelijk is doordat de wetgeving dit niet toestaat.

Geconcludeerd kan worden dat het Haarlemmermeerstation twee serviceconcepten kan implementeren, namelijk een horecaserviceconcept en een vernieuwd eventserviceconcept. Bij beide serviceconcepten zullen diverse processen om aandacht vragen.

Het horecaserviceconcept zorgt ervoor dat er een ontmoetingsplek gecreëerd wordt in de omgeving, waar de gemeente Amsterdam, de BSA en de Electriche Museumtramlijn Amsterdam (EMA) baat bij hebben. In dit serviceconcept staat dan ook het wij-gevoel en de sociale en verzorgende functie centraal.

Het vernieuwde eventconcept zorgt ervoor dat de organisatie deels kan doorbouwen op het huidige concept. De organisatie zal zich bewust moeten worden van het feit dat het concept aangepast moet worden om een andere doelgroep te bereiken. Haarlemmermeerstation kan dit doen door zich meer te focussen op de zakelijke markt.

Om beide concepten te realiseren, zijn aanbevelingen opgesteld op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Horecaserviceconcept	Eventserviceconcept
1. Organisatiebeleid opstellen	1. Organisatiebeleid opstellen
2. Uniek serviceconcept	2. Betrokken medewerkers
3. Nieuwe onderneming	3. Customer journey integreren
4. Betrokkenheid medewerkers	4. Uniek serviceconcept
5. Vergunningen aanvragen	5. Front office
6. Real estate	6. Social media
	7. Catalogus opstellen
	8. Vergunningen aanvragen
	9. Real estate

Tabel 1 Aanbevelingen

De belangrijkste aanbeveling bij de implementatie van het horecaserviceconcept, is om dit te laten uitvoeren door een nieuwe onderneming. Diverse stakeholders geven aan dat een goed uitvoerende onderneming noodzakelijk is voor het slagen van het serviceconcept. Het is belangrijk dat de heren Bruinsma en Peters op zoek gaan naar een goede onderneming die de organisatie kan overnemen. Naast deze aanbeveling is er ook een aanbeveling voor het eventserviceconcept, en wel om een organisatiebeleid op te stellen. Het organisatiebeleid kan zorgen voor meer duidelijkheid en structuur binnen de organisatie.

Om de serviceconcepten te laten slagen, is een financieel overzicht gemaakt. Zo zal het horecaserviceconcept een investering vragen van €117.054,30 en het eventserviceconcept €116.034,62. De haalbaarheid van het horecaserviceconcept is er, mits een goede onderneming het concept uitvoert. Wanneer dit gebeurt, zal een groot deel van de investering voor rekening van de nieuwe onderneming komen. De haalbaarheid van het eventconcept is klein op korte termijn. Gezien de financiële situatie zullen er prioriteiten gesteld moeten worden.

Uiteindelijk is op basis van alle informatie geadviseerd om rekening te houden met de belangen van de diverse belanghebbenden. Het advies luidt dan ook om het horecaserviceconcept te implementeren. Dit serviceconcept zal ervoor zorgen dat er een ontmoetingsplek in de transformerende omgeving gerealiseerd wordt. Daarnaast zal het aansluiten bij de visie die de gemeente Amsterdam heeft voor de locatie. Het belangrijkste voor de haalbaarheid van dit serviceconcept is dat een goede onderneming het concept uitvoert. Als het geld niet geïnvesteerd kan worden, zal de organisatie moeten kijken naar andere mogelijkheden. Een mogelijk nieuw advies zou dan kunnen zijn om de onderneming failliet te verklaren.

Figuren- en tabellen lijst

Figuur 1 Mogelijk eindbeeld Havenstraatterrein in vogelvluchtperspectief	2
Figuur 2 Grafische weergave Haarlemmermeerstation	7
Figuur 3 Vijfkrachtenmodel (Michael Porter, concurrentiestrategie).....	12
Figuur 4 Stakeholders-model (Saliency).....	16
Figuur 5 Meso-analyse Haarlemmermeerstation	18
Figuur 6 Voorbeeld Schotten serre (Pinterest, 2019)	33
Figuur 7 Voorbeeldontwerp terras (Biesot, 2017)	33
Tabel 1 Aanbevelingen	f
Tabel 2 Onderzoeksmethode	4
Tabel 3 Populatie deelnemers.....	6
Tabel 4 Aanbeveling organisatiebeleid	29
Tabel 5 Aanbeveling serviceconcept	30
Tabel 6 Aanbeveling nieuwe onderneming.....	30
Tabel 7 Aanbeveling betrokken medewerkers.....	31
Tabel 8 Aanbeveling vergunningen	32
Tabel 9 Aanbeveling real estate	33
Tabel 10 Aanbeveling customer journey.....	34
Tabel 11 Aanbeveling front office	35
Tabel 12 Aanbeveling social media	36
Tabel 13 Aanbeveling catalogus.....	37
Tabel 14 Risicoanalyse.....	37
Tabel 16 Financiële consequentie personeelskosten.....	39
Tabel 15 Financiële consequenties overige kosten.....	39
Tabel 17 Financiële consequenties personeelskosten	40
Tabel 18 Financiële consequenties overige kosten.....	40

Lijst met afkortingen

Afkorting	Omschrijving
APV	Algemene Plaatselijke Verordening
BSA	British School of Amsterdam
BTW	Belasting Toegevoegde Waarde
CBS	Centraal Bureau voor Statistiek
DHV	Drank- en Horecawet Vergunning
EMA	Electrische Museumtramlijn Amsterdam
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Plan
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
SHV	Sociale Hygiëne Verklaring
SIA	Singapore Airlines
SMART	Specifiek Meetbaar Acceptabel Realistisch Tijdsgebonden

Begrippenlijst

Begrip	Definitie/verklaring
Bottleneck	punten waar het vastloopt in een proces
Content	De inhoud over een bepaald onderwerp
Geaccrediteerd	Iets of iemand heeft een officiële stempel van goedkeuring gekregen
Generatie Z	Generatie Z is een ongrijpbare generatie. De generatie wordt gedefinieerd als iedereen die tussen 1995 en 2010 geboren zijn
Homogeniteit	Homogeniteit betreft een eenzelfde gelijksoortige houding en gedrag van personeel
Intensivering	Intensivering is een begrip uit de landbouw. Het houdt in dat men door middel van meer verdieping hun productie willen verbeteren.
Intrinsieke waarde	Intrinsieke waarde bij een onderneming is de waarde van het eigen vermogen (Economisch woordenboek, 2019)
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is een visie die gefocust is op mens, milieu en de omgeving. Binnen MVO staan de drie p's centraal: People, planet en profit.
Profileren	Profileren houdt in dat een bedrijf de aandacht op zichzelf focust om zich zo op de voorgrond te plaatsen.

Inhoud

1. Inleiding	1
1.1 Aanleiding.....	1
2. Onderzoeksverantwoording.....	2
2.1 Onderzoek	2
2.2 Aanleiding.....	2
2.3 Onderzoeksvraag.....	3
2.4 Organisatiedoelstelling.....	3
2.5 Onderzoeksdoelstellingen	3
2.6 Methoden van onderzoek	4
2.7 Theoretisch en kwalitatief onderzoek.....	5
2.8 Waarborging bruikbaarheid	6
3. Context	7
3.1 Organisatieomschrijving.....	7
3.2 De organisatiecultuur	8
3.3 Interne analyse	9
3.4 Meso-omgeving.....	10
4. Theoretisch kader	11
4.1 Evenementen	11
4.2 Stakeholders	11
4.3 Bedrijfstak op mesoniveau	12
4.4 Serviceconcept	13
4.5 Toepassing modellen.....	14
5. Resultaten.....	15
5.1 Huidige situatie.....	15
5.2 Gewenste situatie.....	21
6. Conclusie	25
7. Aanbevelingen en implementatieplan	28
7.1 Scenario 1	28
7.2 Scenario 2	33
7.3 Risicoanalyse	37
8. Consequenties.....	38
8.1 Scenario 1	38
8.2 Scenario 2	39
9. Advies	41
10. Discussie	42
10.1 Validiteit	42
10.2 Beperkingen.....	42

10.3 Vervolgonderzoek	42
Bibliografie	43

1. Inleiding

Deze scriptie geldt als afstudeeronderzoek ter afronding van de hoofdfase van de Academie voor Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Het onderzoek is in opdracht van dhr. Bruinsma, operationeel directeur van Haarlemmermeerstation, te Amsterdam. In de scriptie staat het oplossen van het facilitaire beleidsprobleem in opdracht van de organisatie centraal.

1.1 Aanleiding

Haarlemmermeerstation is een organisatie die gespecialiseerd is in het faciliteren van evenementen. Er zijn twee aanleidingen voor het onderzoek. De eerste en meest urgente is de veranderende omgeving. Met de herontwikkeling van de omgeving vinden diverse transformaties plaats. De tweede aanleiding voor het onderzoek is de financiële situatie van de organisatie, die jaarlijks verslechtert.

Uit deze aanleidingen is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

'Met welk horeca- en/of eventconcept kan Haarlemmermeerstation zich opnieuw succesvol positioneren in Amsterdam-Zuid, zodat het bedrijf de komende twee tot vijf jaar toegevoegde waarde kan creëren voor stakeholders?'

Het onderzoek levert als eindresultaat een adviesrapport op dat ingaat op de vraag welk concept de organisatie moet implementeren. In kaart gebracht wordt welke processen en factoren noodzakelijk zijn om het concept tot een succes te maken. Het advies kan leiden tot een of meerdere scenario's. Daarnaast biedt het implementatieplan een handvat voor de organisatie Haarlemmermeerstation.

Het adviesrapport start met de onderzoeksverantwoording waarin de aanleiding, onderzoeksvraag en deelvragen worden toegelicht. Hierna volgt de context waarin het Haarlemmermeerstation en de omgeving geanalyseerd worden. Het vierde hoofdstuk is het theoretisch kader waarin diverse theorieën besproken worden die van belang zijn voor het onderzoek. Hoofdstuk 5 bevat de onderzoeksresultaten van alle interviews en is vervolgens onderverdeeld in de huidige en gewenste situatie. Daarna volgt in hoofdstuk 6 de conclusie. Hierin worden diverse aanbevelingen gedaan die uitgebreid behandeld worden in hoofdstuk 7. In het achtste hoofdstuk worden de organisatorische, personele en financiële consequenties besproken. In hoofdstuk 9 staat het daadwerkelijke advies voor Haarlemmermeerstation en in het hoofdstuk erna is de discussie te vinden. Tenslotte eindigt het adviesrapport met de bibliografie en de bijlages.

2. Onderzoeksverantwoording

Dit hoofdstuk behandelt de verantwoording van het onderzoek. Eerst wordt de aanleiding voor het onderzoek uitgelegd en vanuit deze aanleiding worden de onderzoeksvraag en de deelvragen toegelicht. Hierna volgt een toelichting over de methodiek die gedurende het onderzoek is gebruikt en ten slotte worden de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek besproken.

2.1 Onderzoek

Gedurende een onderzoek komen diverse vragen naar voren. Om ervoor te zorgen dat de scriptie bruikbaar is, moet het betrouwbaar en valide zijn. Om ervoor te zorgen dat dit gewaarborgd wordt, is aan de hand van het boek 'Wat is onderzoek' van Verhoeven naar het onderzoek gekeken (Verhoeven, 2014).

2.2 Aanleiding

Op 25 mei 2010 is de strategienota voor de herontwikkeling van het Havenstraatterrein vastgesteld. Deze strategienota bevat het nieuwe bestemmingsplan voor het Havenstraatterrein, waar ook het Haarlemmermeerstation onder valt. Met de herontwikkeling worden verschillende nieuwe functies gecreëerd en zal de bestaande ruimtelijke en functionele structuur veranderen. Het doel van het bestemmingsplan is om een hoogwaardig centrumstedelijke locatie toe te voegen aan het populaire Amsterdam-Zuid (Gemeente Amsterdam, 2018). Met de herontwikkeling zullen diverse transformaties plaatsvinden. In 2020 zal op de plek van het Huis van Bewaring de nieuwe BSA komen, een internationale school die onderwijs biedt aan 1200 leerlingen van drie tot achttien jaar (Pen, 2017). Ook worden er 500 tot maximaal 750 woningen gebouwd, waarvan 30% sociale huurwoningen, 50% middensegment huur en koop en 20% vrije sector. De verdeling is voortgekomen uit het investeringsbesluit. De transformatie van het gebied biedt verder ruimte om nieuwe horecaorganisaties te vestigen (Gemeente Amsterdam, 2018). Ten slotte wordt de Amstelveenseweg gerenoveerd, wat moet zorgen voor een betere en veiligere doorstroming van het verkeer (Gemeente Amsterdam, 2018).



Figuur 1 Mogelijk eindbeeld Havenstraatterrein in vogelvluchtperspectief

Een andere belangrijke aanleiding is het transformatieproces binnen de organisatie Haarlemmermeerstation. Sinds 2016 heeft Haarlemmermeerstation te maken gehad met diverse transformerende processen: in 2016 werd de voorgevel van het pand gerenoveerd, wat leidde tot 35% minder aanvragen, was er geïnvesteerd in een uitbreiding die uiteindelijk niet doorging en was er geluidsoverlast, wat leidde tot een rechtszaak met de bovenbuurvrouw en tot bezoeken van het team voor de handhaving van de Drank- en Horecawet. In 2017 kreeg de eventmanager een burn-out en in 2018 werd de Amstelveenseweg heringericht, wat resulteerde in een daling van de omzet van andermaal 17% (Gemeente Amsterdam, 2019). Alle processen samen zorgden in het financiële overzicht tot een afname van de omzet. Zo was er in 2016 een omzet van €522.092,- met als winstcijfer

-€8.789,-, in 2017 was de omzet €491.792,- met als winstcijfer -€22.279,- en in 2018 was er een omzet van €417.963,- met als winstcijfer -€35.000,- (Gemeente Amsterdam, 2019).

2.3 Onderzoeksvraag

Met de invoering van het nieuwe bestemmingsplan en de situatie van de organisatie als gegeven, is er een onderzoeksvraag geformuleerd. Uit het bestemmingsplan komt naar voren dat aan de omgeving nieuwe functies worden toegevoegd. Haarlemmermeerstation geeft aan dat op dit moment het bedrijfsconcept niet zo succesvol is als gewenst. Dit zijn de aanleidingen voor het afstudeeronderzoek. De onderzoeksvraag die hieruit voortvloeit, luidt als volgt:

“Met welk horeca- en/of eventconcept kan Haarlemmermeerstation zich opnieuw succesvol positioneren in Amsterdam-Zuid, zodat het bedrijf de komende twee tot vijf jaar toegevoegde waarde kan creëren voor stakeholders?”

Bovenstaande onderzoeksvraag heeft diverse vragen opgeleverd die richtinggevend zijn in het onderzoek. De onderzoeksvraag is vertaald naar een vijftal deelvragen:

- Welke externe factoren zijn nu en in de toekomst relevant voor Haarlemmermeerstation?;
- Welke trends en ontwikkelingen zijn relevant voor de positionering van Haarlemmermeerstation?;
- Wat wordt verstaan onder evenementen, stakeholders, meso-ontwikkelingen, real estate, serviceconcepten, servicescape, beleving en MDC?;
- Hoe zouden stakeholders en experts Haarlemmermeerstation positioneren?;
- Op welke manier positioneren concurrenten zich ten opzichte van Haarlemmermeerstation?

2.3.1 Afbakening

Omdat diverse begrippen nogal breed zijn, is voor het onderzoek een afbakening gemaakt:

Horeca- en/of eventconcept: het onderzoek is gericht op het schrijven van een adviesrapport. Hierbij wordt de focus gelegd op het toepassen van de ingewonnen kennis vanuit research en interviews met experts. Er wordt niet stilgestaan bij een uitgewerkt plan op operationeel niveau;

Positionering: met positionering wordt het concept/proces bedoeld waarmee Haarlemmermeerstation zich opnieuw succesvol in de markt kan plaatsen;

Toegevoegde waarde: met toegevoegde waarde wordt de invloed en de toegevoegde waarde van Haarlemmermeerstation voor de stakeholders bedoeld;

Stakeholders: met stakeholders worden belanghebbenden van de organisatie Haarlemmermeerstation bedoeld.

2.4 Organisatiedoelstelling

Haarlemmermeerstation heeft een aantal doelstellen opgesteld met betrekking tot het onderzoek. Na het onderzoek hoopt de organisatie de doelstellingen te kunnen behalen. De doelstellingen waar zij zich op focussen zijn:

- Serviceconcept (advies) implementeren om de potentie van de locatie ten gelde te maken;
- Met het serviceconcept kunnen aantonen dat de organisatie bezig is met winstgevendheid.

2.5 Onderzoeksdoelstellingen

Het onderzoek heeft plaatsgevonden van begin februari tot eind mei 2019. Gedurende deze periode zijn diverse doelstellingen opgesteld. Het onderzoek moet ervoor zorgen dat de doelstellingen behaald worden. De onderzoeksdoelstellingen luiden als volgt:

- Haarlemmermeerstation inzicht geven in diverse serviceconcepten;
- Advies geven dat aansluit bij alle visies;

- Waarborgen van advies.

2.6 Methoden van onderzoek

Het onderzoek kan getypeerd worden als een praktijkgericht, kwalitatief en deductief onderzoek. Als eerste is verklarend onderzoek noodzakelijk om achter de huidige situatie te komen en om helder te krijgen wat er allemaal in het verleden heeft plaatsgevonden, om zodoende de start en het eindpunt helder te krijgen. Wanneer de huidige situatie duidelijk is, vindt een verkennend onderzoek plaats bij diverse stakeholders om zodoende de nodige informatie te verzamelen die nodig is om de splitsing van scenario's weer te geven. Verder wordt deskresearch uitgevoerd en worden bestaande gegevens/data verzameld en geanalyseerd. Daarnaast wordt kwalitatief onderzoek verricht. Er wordt hierbij gezocht naar de achtergronden van de verzamelde gegevens, waarbij de beleving centraal staat. Zo is het onderzoek interpretatief en inductief van aard. Interpretatief, omdat de context van het onderzoek belangrijk is en inductief, omdat er een model gebouwd wordt door van data naar een verklarend model te gaan. Tijdens het kwalitatieve onderzoek wordt een praktijkgericht onderzoek uitgevoerd. Zo worden vijf partijen benaderd: de gemeente Amsterdam, experts uit het werkveld, concurrenten, stakeholders van Haarlemmermeerstation en Haarlemmermeerstation zelf (Verhoeven, 2014).

2.6.1 Methode per deelvraag

Om inhoud te geven aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag zijn diverse deelvragen opgesteld. Om het adviesrapport zo goed mogelijk af te bakenen, zijn de deelvragen opgesplitst in subdeelvragen.

Deelvraag	Sub-vragen	Doel	Onderzoeksmethode	Toepassing
Deelvraag 1	Welke externe factoren zijn er? Wat zijn de kansen/bedreigingen met betrekking tot externe factoren? Wat is de rol van de gemeente (wet- en regelgeving)? Met welke diverse stakeholders moet het Haarlemmermeerstation rekening houden?	Beschrijven externe factoren	Deskresearch Interviews	Externe analyses, beleidsdocumenten en interviews met diverse bedrijven
Deelvraag 2	Welke trends en ontwikkelingen zijn er volgens Meso-onderzoek? Wat zijn de trends en ontwikkelingen voor de horeca branche volgens experts? Wat zijn de trends en ontwikkelingen voor het faciliteren van evenementen?	Beschrijving (extern) Vergelijken	Deskresearch Interviews	Online literatuur vergelijken met interviews met concurrenten en externen
Deelvraag 3	Welke modellen zijn er?	Vaststellen	Deskresearch	Literatuur
Deelvraag 4	Welke invulling zouden experts aan het Haarlemmermeerstation geven? Welke aspecten zijn van belang volgens experts om rekening mee te houden?	Definiëren	Interviews	Interviews met stakeholders, experts en concurrenten
Deelvraag 5	Welke faciliteiten gebruiken concurrenten om zich te onderscheiden? Wat doen concurrenten op het gebied van MVO? Hoe spelen concurrenten in op trends en ontwikkelingen?	Vergelijken	Interviews	Vergelijken interviews + resultaten concurrenten

Tabel 2 Onderzoeksmethode

Voor deelvraag 1: 'Welke externe factoren zijn nu en in de toekomst relevant voor Haarlemmermeerstation?' is voornamelijk deskresearch uitgevoerd om de externe factoren, kansen en bedreigingen, wetgeving en stakeholders inzichtelijk te maken. Dit is verder onderbouwd door

middel van interviews die zijn afgenomen bij experts, concurrenten en stakeholders om te beoordelen of dit overeenkomt met de deskresearch.

Deelvraag 2: *‘Welke trends en ontwikkelingen zijn relevant voor de positionering van Haarlemmermeerstation?’* is aan de hand van deskresearch op mesoniveau en door interviews met experts en concurrenten beantwoord.

Deelvraag 3: *‘Wat wordt verstaan onder evenementen, stakeholders, meso-ontwikkelingen, real estate, serviceconcepten, servicescape, beleving en MDC?’* is door deskresearch beantwoord.

Deelvraag 4: *‘Hoe zouden stakeholders en experts Haarlemmermeerstation positioneren?’* is beantwoord door middel van interviews. Door de uitkomsten ervan te analyseren en naast de huidige situatie te leggen, is het mogelijk eventuele oplossingen/visies te constateren.

Deelvraag 5: *‘Op welke manier positioneren concurrenten zich ten opzichte van Haarlemmermeerstation?’* is deels uitgevoerd aan de hand van literatuuronderzoek, om zodoende een beeld te vormen van hun onderscheidend vermogen. Verder is door interviews inzichtelijk gemaakt wat concurrenten doen op het gebied van trends en hoe zij inspelen op nieuwe trends en ontwikkelingen.

Tenslotte is de hoofdvraag aan de hand van alle deelvragen beantwoord en kan worden geadviseerd met welk concept Haarlemmermeerstation zich opnieuw kan positioneren. Het onderzoek bevat meerdere onderzoeksmethodes om vanuit diverse oogpunten te kijken naar de onderzoeksvraag.

2.7 Theoretisch en kwalitatief onderzoek

Het onderzoek kan verdeeld worden in twee delen: theoretisch en kwalitatief. Onder theoretisch onderzoek vallen literatuuronderzoek en deskresearch. Voor deze onderzoeksmethodes is gebruikgemaakt van beschikbare literatuur zoals boeken, rapporten, overheidsdocumenten, beleidsplannen en het internet. Vervolgens is kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Met kwalitatief onderzoek is in het veld onderzoek gedaan (Verhoeven, 2014).

2.7.1 Literatuuronderzoek

Literatuuronderzoek vindt plaats op diverse niveaus. Literatuuronderzoek wordt toegepast als theoretische onderbouwing op de onderzoeksvraag. Voor dit onderzoek is gebruikgemaakt van wetenschappelijke en theoretische informatie uit boeken en vaktijdschriften (Verhoeven, 2014).

2.7.2 Deskresearch

Deskresearch is het verzamelen van alle beschikbare literatuur met betrekking tot het onderzoek. In dit onderzoek is gebruikgemaakt van secundaire literatuur. Hiermee worden rapporten, internetbronnen, boeken en overheidsdocumenten/beleidsplannen bedoeld. Het literatuuronderzoek is gebruikt om de huidige situatie van de herinrichting en de diverse wet- en regelgevingen in kaart te brengen (Verhoeven, 2014).

2.7.3 Kwalitatief onderzoek

Bij kwalitatief onderzoek wordt onderzoek gedaan in het veld door middel van observatieonderzoek en interviews. Het verzamelen van de informatie is open en flexibel gedaan.

Een interview is een vraaggesprek waarin de beleving van de geïnterviewde vooropstaat. Een interview heeft als doel informatie te verzamelen over een bepaald onderwerp. Tijdens het onderzoek is gebruikgemaakt van een halfgestructureerd interview. Hierbij wordt een topiclijst gehanteerd die als rode draad dient, daarnaast is ook ruimte voor eigen inbreng. Als eerste is de huidige situatie

geanalyseerd door interviews af te nemen met de organisatie en de stakeholders. Later zijn ook concurrenten en experts geïnterviewd (Verhoeven, 2014).

Populatie van deelnemers

In totaal zijn dertien interviews gehouden om de huidige situatie en de gewenste situatie in kaart te brengen. Elke interview bevat informatie die heeft bijgedragen aan de conclusie van het onderzoek. Naast de interviews zijn ook nog diverse telefoongesprekken gevoerd om de benodigde informatie te bemachtigen. De geïnterviewde deelnemers staan in onderstaande tabel:

Geïnterviewde	Organisatie
<i>Richard Bruinsma</i>	Haarlemmermeerstation, operationeel directeur
<i>Martijn Peters</i>	Haarlemmermeerstation, stille vennoot
<i>Wout-Jan Daemen</i>	Haarlemmermeerstation, event manager
<i>Fred Gansevoort</i>	BSA, Bursar
<i>Balt Korthals Altes & Peer</i>	Elektrische Museumtramlijn Amsterdam
<i>Nicole van Excel</i>	Gemeente Amsterdam Vergunningen
<i>Monique van Beuningen</i>	Het Sieraad, sales manager
<i>Bernard Walgemoed</i>	Ba-Grill de Marathonweg, eigenaar
<i>Mitchell Arnst</i>	NENI, medewerker
<i>Nick Rosenkrantz</i>	The Basket, eerste medewerker
<i>De heer van Vliet</i>	Bagels & Beans Amsterdam-Zuid, bedrijfsleider
<i>Galtjo Beek</i>	Anne & Max Amsterdam-Zuid, eigenaar
<i>Ralf Klein</i>	Klein Centraal Overveen, eigenaar
<i>Marije Bakker (telefonisch gesprek)</i>	Monumentenzorg, adviseur
<i>Mandy de Vree (telefonisch gesprek)</i>	Gemeente Amsterdam, projectmanager beleidsplan
<i>Hans Nieuwenhoven (gesprek)</i>	Docent Haagse Hogeschool

Tabel 3 Populatie deelnemers

2.8 Waarborging bruikbaarheid

2.8.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid is de nauwkeurigheid van een meetprocedure. Om de betrouwbaarheid gedurende dit onderzoek te waarborgen, zijn de hieronder beschreven aspecten gehanteerd.

Allereerst zijn er in totaal zestien respondenten geweest die informatie hebben gedeeld gedurende de interviews. De regel is dat er minstens vijftien respondenten moeten zijn om de belangrijkste inzichten te geven. Het doel van de interviews was om een zo duidelijk mogelijk beeld te creëren van de huidige situatie en van de omgeving.

Daarnaast zijn de interviews opgenomen, beluisterd en volledig uitgewerkt, waardoor alles op de juiste manier verwerkt is. Tevens is gebruikgemaakt van modellen, methodes en theorieën. Dit alles heeft gezorgd voor de betrouwbaarheid van het onderzoek (De afstudeerconsultant, 2019) (Verhoeven, 2014).

2.8.2 Validiteit

Validiteit is de mate waarin wordt gemeten wat we daadwerkelijk willen meten. Evenementen en beleving zijn brede begrippen. In het theoretisch kader zijn deze begrippen verder afgebakend naar één definitie die tijdens het onderzoek gehanteerd is. Tijdens het onderzoek is de methode van het onderzoek veranderd om het start- en eindpunt van de scriptie helder te krijgen. De validiteit op het eerste gezicht is dat Haarlemmermeerstation veel nadenkt over een nieuw serviceconcept. Door interviews en gesprekken te houden en door onderzoek te doen, wordt duidelijk dat er minder mogelijkheden zijn dan waar de organisatie over nadenkt. Daarnaast zijn alle interviews in besloten ruimtes uitgevoerd, waardoor er geen beïnvloedingsaspecten waren. Ten slotte is gebruikgemaakt van boeken en van internetbronnen die niet ouder zijn dan 2013 (De afstudeerconsultant, 2019) (Verhoeven, 2014).

3. Context

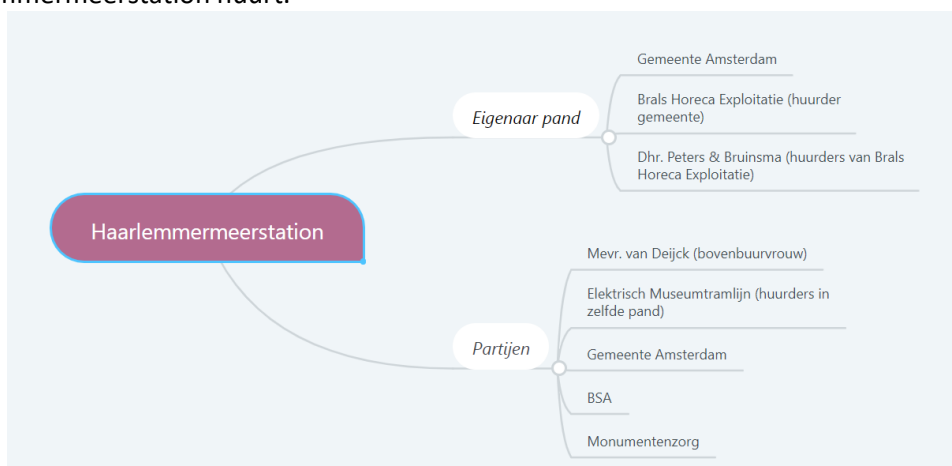
Dit hoofdstuk behandelt de analyse van Haarlemmermeerstation. Allereerst wordt de organisatie zelf beschreven en vervolgens de afdeling evenementen. Tot slot wordt de organisatie geanalyseerd aan de hand van het 7-S model en worden de externe factoren beschreven op mesoniveau. Tevens worden de eerste en tweede deelvraag beantwoord.

3.1 Organisatieomschrijving

Haarlemmermeerstation is sinds 2012 een van de vele evenementenorganisaties in de regio Amsterdam (Haarlemmermeerstation, 2019) en is gespecialiseerd in het organiseren/faciliteren van trouwerijen, borrels, diners, feesten en vergaderarrangementen. Naast het organiseren en faciliteren van de evenementen is het bedrijf verantwoordelijk “voor het creëren van memorabele ervaringen en belevingen bij de eindgebruikers”. Zo wordt veel aandacht besteed aan persoonlijke contacten, flexibiliteit, een oprechte service en creatieve oplossingen. Om de evenementen zo goed mogelijk te faciliteren, zijn er ondersteunende afdelingen als inkoop, ICT(-technologie), catering, logistiek en schoonmaak (Haarlemmermeerstation, 2019). Voordat de organisatie een eventlocatie beheerde, waren de eigenaren al twee keer in het bezit van een horecaonderneming.

Ondanks dat Haarlemmermeerstation een van de vele evenementenorganisaties in de regio Amsterdam is, onderscheidt het zich volgens R. Bruinsma (interview organisatie analyse, 13 februari 2019) door middel van diverse kritische succesfactoren zoals: het unieke oude gebouw, de authentieke uitstraling, goede bereikbaarheid, flexibiliteit en de service die men verleent.

Haarlemmermeerstation is een kleine organisatie van acht medewerkers die rekening moet houden met diverse partijen. Het Haarlemmermeerstation werd in 1912 geopend en in 1989 heeft de gemeente Amsterdam de grond overgenomen van de Nederlandse Spoorwegen. De gemeente Amsterdam (eigenaar van het pand) verhuurt de grond door aan Brals Horeca Exploitatie en die verhuurt het weer door aan de heren Bruinsma en Peters (Gemeente Amsterdam, 2019). Dit betekent dat er een samenwerking tussen meerdere partijen bestaat. In figuur 2 is een grafische weergave te vinden van hoe de organisatie in elkaar zit. Belangrijke partijen zijn mevrouw Van Deijck, de bovenbuurvrouw van Haarlemmermeerstation en de EMA die de andere helft van het Haarlemmermeerstation huurt.



Figuur 2 Grafische weergave Haarlemmermeerstation

3.1.1 Doelstelling en strategie

Haarlemmermeerstation heeft als missie: “Het creëren van onvergetelijke, positieve herinneringen rondom belangrijke (levens)momenten voor alle klanten”.

Dit betekent dat Haarlemmermeerstation werkt vanuit de visie dat elke klant de beste service dient te krijgen. Deze visie zorgt ervoor dat alle klanten met een goede ervaring en beleving terug moeten kunnen kijken op een bepaald evenement. In de praktijk betekent dit dat Haarlemmermeerstation professionele en hoogwaardige evenementen moet aanbieden, waarbij de wensen en verwachtingen van de klant centraal staan. Haarlemmermeerstation kijkt zo naar de ontwikkelingen, kansen en mogelijkheden die van invloed kunnen zijn op de organisatie zelf en op de klanten.

Haarlemmermeerstation heeft voor 2019 diverse doelstellingen gesteld die zijn vertaald naar ambities. Met deze doelstellingen kan gestuurd worden naar het daadwerkelijke doel en dat is dat Haarlemmermeerstation opnieuw een goede financiële onderneming is. Door het beleid dat Haarlemmermeerstation nu volgt, is de omvang van de organisatie zeer klein. Vanaf 2012 bevond de organisatie zich in een groei met betrekking tot het aantal werknemers. Maar sinds 2016 zijn de diverse afdelingen binnen de organisatie gekrompen, door angsten bij medewerkers die werden gecreëerd door een mogelijke verkoop van de organisatie. Haarlemmermeerstation bestaat nu uit vier vaste medewerkers, namelijk de operationeel directeur, een stille vennoot, een event manager en een medewerker. Verder is de structuur van de organisatie nog uitgebreid met twee stagiaires, diverse flexkrachten en een divers aantal vrijwilligers. Door de kleine organisatieomvang blijven de uitgaven voor de organisatie relatief laag. Anderzijds wil de organisatie waarde creëren en kan een kleine organisatieomvang nadelig uitpakken. Daarnaast wil de organisatie in de toekomst veranderen naar een horeca- en/of evenementenonderneming. Ongeacht wat er gebeurt, wil de organisatie een veranderproces ingaan. Zo vindt de organisatie het belangrijk om nu al dingen uit te zetten zonder dat er een daadwerkelijke knoop is doorgehakt.

De omschreven doelstellingen duiden erop dat de organisatie opnieuw een goede positie wil bemachtigen.

3.1.2 Afdeling evenementen

De afdeling evenementen bij Haarlemmermeerstation bestaat uit diverse processen: marketing, voorbereidende verkoop, contentbeheersing, verkoop, inkoop, uitvoering en evaluatie. De uitvoerende werkzaamheden en processen zijn allemaal ondergebracht binnen de organisatie, geen van de werkzaamheden is uitbesteed aan derden.

Alle processen hebben als doel het uiteindelijke eindproduct te ondersteunen. Alle processen zullen moeten resulteren in het gewenste eindresultaat dat wordt opgesteld door de operationeel directeur.

De afdeling evenementen wil zo goed mogelijke evenementen neerzetten. Vooraf is er een aanvraag en achteraf moeten alle wensen en verwachtingen met betrekking tot die aanvraag ingewilligd zijn, om een zo hoog mogelijke beleving te creëren. Dit betekent ook:

- Voldoen aan de vergunningen;
- Flexibel genoeg zijn naar de klant;
- Hanteren van een eenduidige werkwijze;
- De diverse processen en werkzaamheden efficiënt laten verlopen.

De afdeling evenementen is verantwoordelijk voor het creëren van “een unieke en onvergetelijke” beleving bij alle eindgebruikers. Om hiervoor te zorgen is het van belang dat alle ondersteunende processen goed verlopen, zo is gebleken uit een interview met heer Bruinsma ([bijlage 12](#)).

3.2 De organisatiecultuur

Om de organisatiecultuur bij Haarlemmermeerstation te bepalen, is gebruikgemaakt van het cultuurmodel van Schein en van interviews. Het cultuurmodel van Schein maakt onderscheid in artefacten en symbolen, waarden en normen en gedragsregels en veronderstellingen. De diverse cultuuraspecten zijn binnen organisaties moeilijk zichtbaar. Door het model van Schein is het mogelijk de organisatiecultuur vanuit een objectieve analytische blik uit te leggen.

Aan de buitenkant bevindt zich een ring die zich nog redelijk kan aanpassen aan veranderingen en hoe dieper men in de lagen gaat, hoe moeilijker het wordt voor de organisatie om aanpassingen door te voeren (Toolshero, 2014).

Hieronder staan de belangrijkste cultuuraspecten van Haarlemmermeerstation beschreven. De gehele cultuuranalyse is terug te vinden in [bijlage 1](#).

De organisatiecultuur die binnen Haarlemmermeerstation heerst, kan gedefinieerd worden als resultaatgericht en procesgericht.

Het maken van regels en procedures en het verspreiden van deze informatie moet ertoe bijdragen dat de ondersteunende processen het gewenste eindresultaat behalen. Het klantgericht denken is wel aanwezig binnen de organisatie, het mensgerichte, maar valt onder de resultaatgerichte cultuur. De focus ligt volledig op het behalen van resultaten en maximale winst. Ondanks dat deze cultuur binnen de organisatie heerst, is er weinig teamwerk en participatie terug te vinden. Om de resultaten te behalen, zou dit wel noodzakelijk zijn, maar door de nieuwe omvang binnen de organisatie en het gebrekkige inwerktraject is dit nauwelijks terug te zien, zo is dit gebleken uit een interview met heer Bruinsma ([bijlage 12](#)).

‘Bill Hogg schreef al: *‘Teamwork makes the dream work’*. Een team is sterker dan een individu, een team kan elkaar ondersteunen, een team herkent de kracht van elk persoon en een team beschikt over leden, zo zal een manager ook een teamplayer moeten zijn (Bill Hogg, 2018).

3.3 Interne analyse

Het 7-S model van McKinsey legt aan de hand van zeven factoren de hoofdprocessen binnen de organisatie uit. Het 7-S model is een duidelijk model dat als doel heeft de sterktes en zwaktes weer te geven. De interne processen zijn niet allemaal direct zichtbaar bij een kleine organisatie. De toegevoegde waarde van dit model is dan ook dat vanuit diverse perspectieven naar het functioneren van de organisatie gekeken kan worden. Zo wordt gekeken naar de organisatie als geheel en naar de menselijke aspecten. Door gebruik van het 7-S model wordt er goed gekeken naar alle onderdelen en wordt een objectief perspectief gecreëerd.

De diverse factoren hebben allemaal betrekking op elkaar en dienen elkaar te ondersteunen. Belangrijk is de samenhang tussen de diverse factoren.

Het 7-S model maakt een onderscheid tussen drie harde (strategy, structure, systems) en vier zachte (shared values, style, staff en skills) factoren. Wanneer alle factoren optimaal functioneren in de organisatie zou er een optimaal management zijn. Het gehele model van McKinsey is terug te vinden in [bijlage 2](#) (Robert, Waterman, Thomas, & Peters).

Haarlemmermeerstation richt zich op een resultaatgerichte en procesgerichte cultuur. Deze cultuur wordt dan ook gekenmerkt door een directieve stijl, een stijl die vele regels en procedures bevat. Een van de belangrijkste communicatiesystemen om alle informatie te verspreiden en om afspraken te maken is de e-mail. De communicatie naar medewerkers en naar externen is minimaal, zo nu en dan via mail of telefonisch, maar overlegvormen zijn er niet of nauwelijks. De interne communicatie binnen de organisatie kan als niet goed worden bestempeld, er heerst veel onzekerheid met betrekking tot de toekomst en de salarisbetalingen. Verder beschikt de organisatie niet over concrete communicatiesystemen, waardoor geregeld fouten gemaakt worden.

Verder zijn de gedeelde waarden, visie en missie van de organisatie niet gedeeld met de medewerkers, van hen wordt verwacht dat zij hier zelf achter komen. Kijkende naar het personeel zijn er weinig specialisaties terug te vinden.

Voor het onderzoek zijn dan vooral de sleutelvaardigheden, de skills van de organisatie, van belang. Zo is gebleken uit een interview met heer Bruinsma ([bijlage 12](#)) waar de organisatie om bekend staat:

- het authentieke stationsgebouw;

- de authentieke uitstraling;
- de sfeer die wordt gecreëerd door de uitstraling;
- de ligging van de organisatie met betrekking tot de ontwikkelingen in de toekomst.

3.4 Meso-omgeving

Om het adviesrapport te schrijven voor Haarlemmermeerstation wordt er gekeken naar de externe omgeving van de organisatie op mesoniveau.

3.4.1 Concurrentie en omgeving

Haarlemmermeerstation is een onderneming in de evenementenbranche. Het unieke aan Haarlemmermeerstation is dat de organisatie in een oud stationsgebouw zit en geen grote organisatie is. Directe concurrenten zoals Puur Events, Rijk van de Keizer en Het Sieraad zijn allemaal wel grote organisaties. Het voordeel van het Haarlemmermeerstation is dat mensen sneller een event willen organiseren in een authentiek gebouw met historie. Het nadeel van het Haarlemmermeerstation is dan ook dat transformatie lastiger is, omdat het onder de monumentenwetgeving valt. Het nadeel van een kleine organisatie is dat er risico's zijn zoals minder creativiteit, minder flexibiliteit en minder out-of-the-box-denken. Zo zal een kleine organisatie voortdurend een goede communicatie en samenwerking onderling vereisen. Volgens de heer Bruinsma ([bijlage 12](#)) heeft Haarlemmermeerstation op dit moment bewust gekozen voor een kleinere organisatie en minder grotere evenementen. Aan deze bewuste keuze zitten minder risico's verbonden, waardoor minder evenementen tot betere kwaliteit en meer winst leiden.

3.4.2 Trends en ontwikkelingen

In de evenementenbranche zijn diverse trends en ontwikkelingen zichtbaar. De belangrijkste trends zijn Generatie Z, purpose driven en duurzaamheid. Er is een nieuwe generatie (Generatie Z) aan het toetreden op de arbeidsmarkt. Deze nieuwe generatie gaat gepaard met een veranderende behoefte. Zo moet er een volledige experience gecreëerd worden die de jongeren kunnen delen met de wereld. Zo moet een evenement betekenisvol zijn. Gelijktijdig met deze trend is de nieuwe trend 'purpose driven' te zien. Er vindt een verplaatsing plaats van niet purpose driven naar de purpose driven (doel) en steeds meer gasten vinden het belangrijk dat deze purpose helder is. Zo gaat deze trend ook steeds meer over duurzaamheid in no-waste en milieuvriendelijke locaties en producten. Mensen willen uiteindelijk dat alles is afgestemd op het volledige plaatje van het maatschappelijke doel (NBC, 2018).

3.4.3 Maatschappij

De evenementenbeleving gaat om de interne en externe klant. Door de externe gasten een gastvrij gevoel te geven, ontstaat er een positieve beleving die kan leiden tot mond-tot-mondreclame. Dat kan uiteindelijk een positief effect hebben op het imago van de organisatie. Wanneer de organisatie inspeelt op de gastvrijheidsbeleving, levert het uiteindelijk ook meer betrokkenheid op voor de samenleving. Het onderscheidend vermogen van de organisatie is steeds meer te vinden in de mate van gastvrijheid die het verleent.

4. Theoretisch kader

Het onderzoek over de positionering van Haarlemmermeerstation wordt onderbouwd met een literatuuronderzoek. Dit literatuuronderzoek is van belang, omdat de ingewonnen informatie en de modellen de basis van de onderbouwing vormen. Hieronder worden diverse kernbegrippen en modellen uit het literatuuronderzoek nader toegelicht.

4.1 Evenementen

Uit de literatuur van Heithuis, Wiegerink en Peelen en Getz, die te vinden is in [bijlage 3](#), kan geconcludeerd worden dat evenementen uit diverse elementen bestaan. Een evenement houdt in dat alle processen van tevoren geregeld en besproken zijn, het doel dat van te voren besproken is, behaald moet worden, het geen alledaagse gebeurtenis is, het een bestaansreden heeft, het een specifiek thema bevat en dat er een programma is voor alle onderdelen.

Doordat 'evenementen' een breed begrip is, is voor dit onderzoek één definitie geformuleerd:

'Een evenement is een bijzondere en unieke gebeurtenis die van tevoren wordt georganiseerd om een bepaalde doelgroep te bereiken, te entertainen en een bepaalde beleving te laten ondergaan om uiteindelijk de vooraf opgestelde doelstelling te behalen.'

4.2 Stakeholders

Mitchell, Agle en Wood stellen dat organisaties beperkte tijd en middelen hebben. Zo moet er een hoeveelheid inspanningen besteed worden aan stakeholdermanagement en betrokkenheid.

Stakeholders zijn belangrijk voor organisaties, zij bepalen uiteindelijk het succes. Het Saliency-model kan van toegevoegde waarde voor de organisatie zijn door te kijken naar welke concurrerende belanghebbenden voorrang krijgen. Volgens Mitchell, Agle en Wood kunnen stakeholders in het Saliency-model ingedeeld worden naar:

- Macht: is de autoriteit en invloed die stakeholders kunnen uitoefenen om het resultaat van de organisatie te beïnvloeden;
- Legitimiteit: is de wenselijke betrokkenheid (moreel, juridisch etc.) die stakeholders hebben met betrekking tot een organisatie;
- Urgentie: is de onmiddellijk aandacht of dringende noodzaak van stakeholder, gebaseerd op twee kenmerken:
 - Tijdgevoeligheid: wanneer de tijd een noodzaak is
 - Kritische: wanneer de noodzaak belangrijk of kritisch is (Mitchell, Agle, & D.J., 1997).

Het Saliency-model bevat drie cirkels, waarbij in elke cirkel een focuspunt centraal staat. Door middel van dit model kunnen stakeholders schematisch inzichtelijk gemaakt worden (Mitchell, Agle, & D.J., 1997).

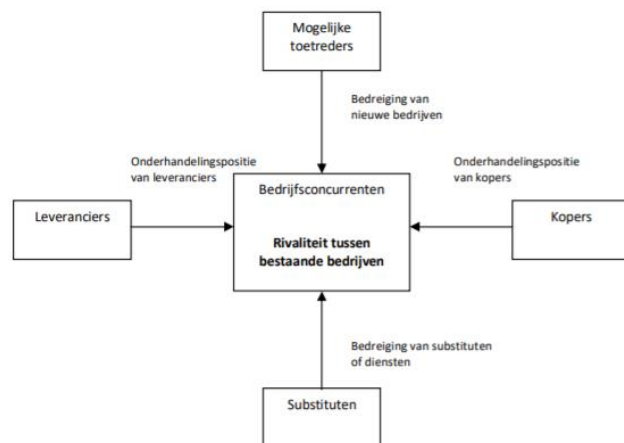
Ten eerste is er de *dormant stakeholder*, een stakeholder met veel macht, maar met weinig legitimiteit en urgentie. Dit wordt ook wel slapende stakeholders genoemd: ze willen hun macht opleggen bij een onderneming, maar door het niet hebben van een legitieme relatie of dringende eis blijft de macht ongebruikt. De dormant stakeholders hebben weinig of geen interactie met een bedrijf. Ten tweede is er de *discretionary stakeholder*. Deze stakeholders hebben een hoge mate van legitimiteit, maar weinig macht en weinig urgentie bij een organisatie. Organisaties kunnen zelf bepalen of ze een actieve relatie met hen willen.

Ten derde is er de *demanding stakeholder*. Deze stakeholders hebben een hoge mate van urgentie, maar een lage mate van legitimiteit en macht. Ondanks dat deze belanghebbende veel eist, is het meer een vervelende maar ongevaarlijke stakeholder. Ze zijn niet in staat hun eisen door te voeren door het ontbreken van macht en legitimiteit.

Ten vierde is er de *dominant stakeholder*. Deze stakeholders hebben zowel macht als legitimiteit, maar geen urgentie. Zij vormen een dominante coalitie, doordat ze kunnen handelen op legitieme claims. Zo moet een organisatie deze stakeholders actief bij zaken betrekken en een strategie hebben met betrekking tot hen. Ten vijfde is er de *dangerous stakeholder*. Deze stakeholders hebben zowel macht als urgentie, maar beschikken niet over legitimiteit. Deze stakeholders zijn gevaarlijk voor ondernemingen. Dwang gaat gepaard met de macht die de stakeholder heeft. Deze stakeholders kunnen dwangmiddelen gebruiken om hun resultaat te behalen. Ten zesde is er de *dependent stakeholder*, met zowel urgentie als legitimiteit, maar die niet over macht beschikt. Zo zijn deze belanghebbenden afhankelijk van anderen voor de macht die nodig is voor het uitvoeren van hun wil. Ten zevende is er de *definitive stakeholder*, met zowel macht als urgentie als legitimiteit. Deze stakeholders eisen de grootst mogelijke aandacht van organisaties en kunnen invloed hebben op hun wil met betrekking tot de organisatie. Deze stakeholders zullen door de organisaties actief gemanaged moeten worden. Tenslotte zijn er de *non stakeholders*. Deze stakeholders hebben geen macht, urgentie en legitimiteit. Zo is het voor een organisatie ook niet van belang om tijd te investeren in deze stakeholders (Mitchell, Agle, & D.J., 1997). Paragraaf 5.1.2 zal ingaan op de stakeholders van Haarlemmermeerstation.

4.3 Bedrijfstak op mesoniveau

Volgens Porter is de bedrijfstak op mesoniveau in te delen aan de hand van vijf basisfactoren: concurrenten binnen de bedrijfstak, macht van kopers, macht van leveranciers, dreiging van nieuwe toetreders en substituten. Om de bedrijfstak goed inzichtelijk te maken, wordt eerst de dienst structureel in kaart gebracht. Het vijfkrachtenmodel van Porter wordt daarnaast gebruikt om de aantrekkelijkheid van een branche te bepalen, het winstpotentieel en het gemak van een verandering in de positionering (Corporaal, 2009). Paragraaf 5.1.3 zal ingaan op de bedrijfstak van Haarlemmermeerstation.



Figuur 3 Vijfkrachtenmodel (Michael Porter, concurrentiestrategie)

4.3.1 Concurrenten binnen bedrijfstak

Als eerste krijgen organisaties te maken met de directe concurrenten, concurrenten die dezelfde klanten hebben. Zo kan een organisatie bepalen om hetzelfde te gaan doen of om de strategie te veranderen om zich zo te onderscheiden van de rest. Zo is het van belang voor ondernemingen om rekening te houden met diverse barrières: markt, politiek en de maatschappij. Alle drie de barrières kunnen invloed uitoefenen op organisaties en ervoor zorgen dat een organisatie succesvol wordt of niet (De Innovator) (Corporaal, 2009).

4.3.2 Macht van kopers

Kopers hebben een belangrijke rol in het model, zij maken keuzes tussen diverse bedrijven. Zo kan het imago, de service en de prijs van invloed zijn op het uiteindelijke oordeel. Om ervoor te zorgen dat kopers voor een specifiek bedrijf kiezen, kunnen organisaties zich specialiseren naar een bepaalde doelgroep binnen de markt. Zo kan een organisatie een specifieke doelgroep bedienen en tegelijkertijd de omzet verhogen (De Innovator) (Corporaal, 2009).

4.3.3 Macht van leveranciers

Leveranciers worden steeds belangrijker en machtiger. Wanneer zij specifieke kennis, producten of grondstoffen leveren die niet vervangbaar zijn, dan bevinden zij zich in een krachtige positie voor

bedrijven. Leveranciers zijn van groot belang, zij bepalen de klantwaarde naar de klanten toe. Zo kunnen leveranciers met veel macht onderhandelen over prijzen, waardoor zij de marges van bedrijven onderdrukken (De Innovator) (Corporaal, 2009).

4.3.4 Dreiging van nieuwe toetreders

Nieuwe toetreders zijn bedrijven die met een product of dienst een bestaande markt willen toetreden (Corporaal, 2009). Desondanks zijn er barrières waar ondernemingen rekening mee moeten houden. Zo zijn er fysieke barrières, zoals bijvoorbeeld kantoren. Deze barrières kunnen ondersteuning bieden bij het produceren van een product of dienst. En er zijn niet-fysieke barrières, zoals kennis, imago en prijs. Zo zal er voldoende kennis nodig zijn om een product of dienst te kunnen produceren met een bepaald imago (Corporaal, 2009).

4.3.5 Substituten

Substituten zijn de alternatieven die aangeboden worden en uiteindelijk hetzelfde resultaat behalen. Substitutiegoederen bedreigen de vraag in een marktsector en zetten de prijzen en marges onder druk. Prijs, kwaliteit en imago zijn diverse manieren die ondernemingen kunnen beschermen tegen substitutiegoederen (Corporaal, 2009) (De Innovator).

4.4 Serviceconcept

Een duidelijk serviceconcept brengt de wat en hoe van waar een organisatie zich op moet focussen duidelijk in kaart. Een serviceconcept is een samenhangend geheel van marktsegmenten, marketingtechnieken, distributiemethoden en verkoopkanalen, op grond waarvan goederen en diensten worden aangeboden. Een serviceconcept vormt daarmee de manier waarop een onderneming zich onderscheidt van de concurrenten (Gemmel, Looy, & Dierdonck, 2013). [Bijlage 3.4](#) beschrijft hoe organisaties een serviceconcept vervolgens kunnen positioneren.

Kenmerken van een goed serviceconcept volgens Gemmel, Looy en Dierdonck zijn:

- Focus op wensen van klanten/doelgroepen;
- Duidelijke communicatie naar klanten en personeel over producteigenschappen, voorwaarden, service, etc.;
- Herkenbare (huis)stijl;
- Sterke homogeniteit in gedrag en houding van personeel (Gemmel, Looy, & Dierdonck, 2013).

Het serviceconcept van Singapore Airlines (SIA) trekt humanresourcesmanagement aan, motiveert en behoudt de werknemers die bijdragen aan de doelstelling. Om een serviceconcept strategisch te maken, kunnen organisaties gebruikmaken van het strategievormingsmodel. Dit model bestaat uit vier aspecten:

- Want: schets de gewenste situatie voor de organisatie in de toekomst;
- Should: schets een beeld dat de omgeving van de organisatie in de toekomst graag wil zien;
- Can: schets een beeld over wat de organisatie kan doen met de middelen die het ter beschikking heeft;
- Allowed: schets een beeld over wat de organisatie mag doen gezien strategie en wetgeving (Gemmel, Looy, & Dierdonck, 2013).

Volgens Heskett moet een serviceconcept van een organisatie voldoen aan drie vragen:

- Wat zijn de belangrijkste elementen van de service die aangeboden wordt?;
- Hoe moeten de service-elementen ervaren worden door de eindgebruiker?;
- Welke inspanningen moeten gedaan worden met betrekking tot ontwerpen, uitvoeren en de marketing van de service (Gemmel, Looy, & Dierdonck, 2013)?

Bij het implementeren zijn er diverse klanten die allemaal andere wensen en verwachtingen hebben. Hierdoor is de analyse met betrekking tot de voordelen en kenmerken van klanten gewenst. De belangrijkste uitdaging tijdens de uitvoering van de service is gericht op het handhaven van de samenhang tussen de diverse elementen. Belangrijke kwesties omvatten: communicatie naar medewerkers, selectie van medewerkers en het trainen van medewerkers, front office en backoffice, integratie van de focus in de uitvoering van het serviceconcept en het opstellen van het informatiesysteem. Zo moet een organisatie feedback verzamelen over wat alle opvattingen zijn met betrekking tot het concept (Gemmell, Looy, & Dierdonck, 2013).

4.4.1 Customer journey

Door middel van een customer journey kan het dienstverleningsproces worden vastgelegd. De customer journey wordt ingedeeld in drie fases: de voorbereiding, de afname van de beleving en na de beleving. Volgens Pine en Gilmore heeft een beleving de volgende betekenis:

“Een beleving ontstaat wanneer een organisatie de dienst gebruikt als het toneel en de producten als rekwisieten om een memorabele beleving te creëren voor de individuele gast. Belevissen zijn heel persoonlijk en bestaan alleen in de gedachten van het individu. Belevissen waren in eerste instantie voor de entertainmentbranche, maar worden steeds meer met behulp van nieuwe technologieën naar andere branches gebracht.” (Pine & Gilmore, 2000). Beleving wordt verder uitgelegd in [bijlage 3.3](#). Daarnaast wordt de customer journey beïnvloed door de totale omgeving, die te zien is in de servicescape. Een model om de omgeving en de invloed van die omgeving inzichtelijk te maken, is te vinden in [bijlage 3.2](#).

Om de customer journey vast te leggen, wordt vaak gebruikgemaakt van een visueel schema, een service blueprint. Dit is een map die de service voor zowel de klant als de organisatie inzichtelijk maakt. De service blueprint bestaat uit vier lagen: de acties die de klant uitvoert, het directe contact tussen de klant en de organisatie, het indirecte contact tussen de klant en de organisatie en de ondersteunende processen.

In de service blueprint worden vervolgens drie lijnen zichtbaar: de lijn van interactie, de lijn van zichtbaarheid en de lijn van interne processen. De service blueprint zorgt ervoor dat organisaties vanuit het oog van de klant moeten leren kijken en zodoende zullen zij hun acties en hun proces goed kunnen waarnemen. De customer journey die aan de hand van de service blueprint wordt gemaakt, brengt overigens het klantproces alleen in beeld door middel van observaties (Gemmell, Looy, & Dierdonck, 2013). In de service blueprint kunnen zwakke punten duidelijk gemaakt worden door middel van fails en waiting points (punten waar iets fout gaat en waar gewacht moet worden). Zo kan geconstateerd worden waar fouten gemaakt worden en waar de bottlenecks (punten waar het vastloopt) zich bevinden (Gemmell, Looy, & Dierdonck, 2013).

4.5 Toepassing modellen

Gedurende het onderzoek staat het serviceconcept van SIA centraal om het gewenste serviceconcept zichtbaar te maken. Aspecten van het serviceconcept van SIA komen terug tijdens de interviews. Ten slotte worden het advies en de aanbevelingen geschreven aan de hand van dit model. Deze bevat de vier elementen om een succesvol serviceconcept inzichtelijk te maken.

5. Resultaten

Aan de hand van verschillende methoden van onderzoek zijn diverse onderzoeksvragen onderzocht. Dit hoofdstuk bespreekt de resultaten aan de hand van de huidige en de gewenste situatie. Om hier een goed beeld van te krijgen, worden ze beide onderbouwd aan de hand van de afgenomen interviews en het literatuuronderzoek.

5.1 Huidige situatie

5.1.1 Omgeving

Het Haarlemmermeerstation bevindt zich in een transformerende omgeving waarvoor diverse plannen gelden. In deze paragraaf wordt dieper op de belangrijkste ontwikkelingen ingegaan.

5.1.1.1 BSA

De BSA is een internationale non-profitschool die kinderen van drie tot achttien jaar lesgeeft. De BSA is de eerste school in Nederland die wordt geaccrediteerd door de Britse regering. Op dit moment is de school verdeeld over drie locaties en deze verdeling creëert een gevoel van verdeling. De BSA heeft altijd de visie gehad om herenigd te worden in één gebouw, met één gemeenschap van ouders, leerlingen en personeel en dat te combineren met uitstekende faciliteiten.

In 2005 begon de BSA rond te kijken naar andere gebouwen en in 2017 is het oude Huis van Bewaring gekocht. De voormalige gevangenis is een negentiende-eeuws monument in een woonwijk en wordt getransformeerd tot de nieuwe school. In samenspraak met de gemeente Amsterdam blijft een groot deel van de monumentale gevel en het interieur behouden. Zo worden sommige oude cellen behouden en wordt het oude karakter van het gebouw teruggehaald. De school zal vanaf september 2020 open zijn voor het nieuwe academische jaar en zal een centraal modern punt worden in het nieuwe woon-werkgebied (Britams, 2019) (Meershoek, 2018). Met de transformatie van de Amstelveenseweg zal de school ook gemakkelijk en veilig bereikbaar zijn voor fietsers. Daarnaast ligt het nabij een tramlijn en meerdere bushaltes, waardoor het per openbaar vervoer ideaal bereikbaar is (Britams, 2019).

5.1.1.2 Havenstratterrein

In de huidige situatie bestaat het Havenstratterrein uit een bedrijventerrein. In de afgelopen jaren konden ondernemers hier goed gedijen. Maar de doelstelling is om het Havenstratterrein om te vormen tot een woongebied met diverse woonvormen, gevarieerd van appartementen tot eengezinswoningen, huur en koop. 30 procent van de woningen zijn sociale huur, 50 procent middensegment en 20 procent is vrije sector. Het woongebied wordt gemengd met werken, door een diversiteit aan bedrijven en voorzieningen die hier gevestigd zullen worden. Door deze combinatie wordt het karakter van het gebied gecontinueerd. De bedrijvigheid heeft een grote betekenis voor de uitstraling van het gebied.

De verdeling van de woningen komt voort uit het investeringsbesluit van de gemeente en sluit aan op de Woonagenda 2025 en het actieplan voor meer middeldure huur (een maandhuur van €710 tot €970,-). Het idee is om voor 500 tot maximaal 750 woningen een plan te maken. Wanneer er veel kleine woningen worden gerealiseerd, zal het mogelijk zijn om die 750 woningen te realiseren (Gemeente Amsterdam, 2018).

5.1.1.3 Amstelveenseweg

De Amstelveenseweg is een belangrijk verkeerspunt. Wegens de drukte en de verouderde situatie was het noodzakelijk om de weg te vernieuwen. Het doel van de inrichting is om de doorstroming te verbeteren en de weg veiliger te maken. In april 2018 zijn de werkzaamheden begonnen, maar wegens andere werkzaamheden was het noodzakelijk in december de herinrichting stil te leggen. Volgens de planning en doelstelling zal de weg in november 2019 af zijn (Gemeente Amsterdam, 2019).

5.1.1.4 Bovenbuurvrouw

Haarlemmermeerstation heeft te maken met een bovenbuurvrouw, mevrouw Van Deijck. Een aantal jaar geleden heeft zij de bovenwoning gekocht als kantoorruimte. Deze kantoorruimte is uiteindelijk getransformeerd naar een woning. Door de evenementen die georganiseerd worden, ontstond in het verleden - en nu nog steeds - geluidsoverlast. Deze overlast wordt vervolgens gemeld bij de gemeente die vervolgens het team voor de handhaving van de Drank- en Horecawet inschakelt om de situatie waar te nemen. Deze situatie draagt ertoe bij dat Haarlemmermeerstation niet volledig kan presteren tijdens evenementen.

Op maandag 8 april 2019 is er een zitting geweest om te kijken naar mogelijke oplossingen: mevrouw Van Deijck verhuist, er wordt een compromis gevonden of mevrouw Van Deijck krijgt per event een bedrag voor overlast. Helaas is er geen oplossing gevonden en is Haarlemmermeerstation genoodzaakt te bedenken hoe het zich in de toekomst wil/kan positioneren.

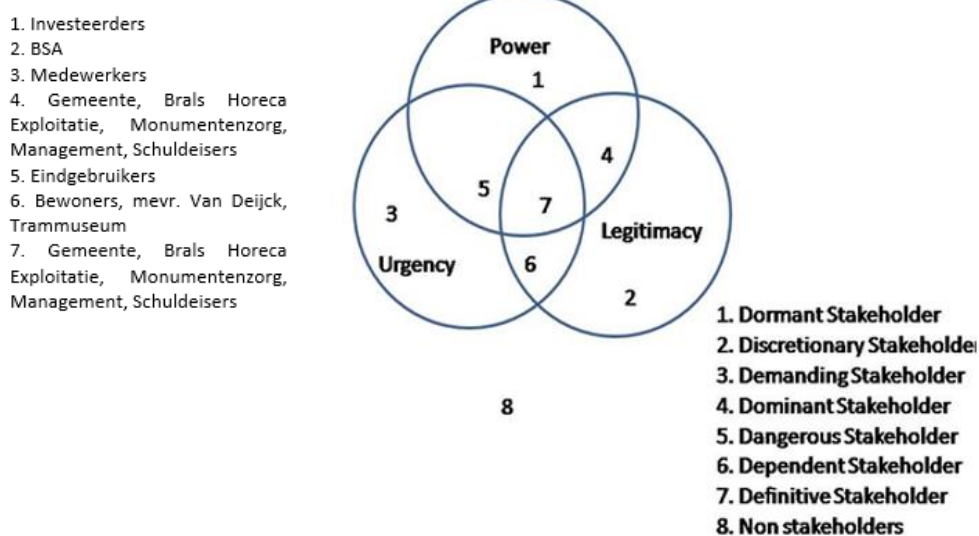
5.1.1.5 Bereikbaarheid en faciliteiten

De bereikbaarheid van de organisatie is belangrijk voor de omgeving en de klanten. Aankomend bij de locatie zijn er weinig parkeermogelijkheden, de bezoeker zal standaard vijf à tien minuten moeten lopen vanaf de dichtstbijzijnde parkeergarage. Ook is de entree niet direct zichtbaar, klanten kunnen eraan voorbijlopen, omdat de herkenbaarheid ontbreekt. De entree is daarnaast niet voor mindervaliden toegankelijk en de veiligheidsvoorzieningen in het gebouw zijn minimalistisch te noemen: camera's zijn niet terug te vinden.

Aan de hand van het [3G-model](#) zijn het gebied, het gebouw en de gebruiker van het Haarlemmermeerstation geanalyseerd. Het 3G-model beschrijft de vastgoedprestaties waarmee de toegevoegde waarde van het vastgoed voor de organisatie zichtbaar wordt. Door middel van deze analyse kan de organisatie op basis van de uitkomsten plannen maken om de vastgoedprestatie te verbeteren. De analyse is opgenomen in de bijlagen [4](#), [5](#), [6](#) en [7](#). In de bijlagen [24](#) en [26](#) is het interview bij Klein Centraal en het observatieonderzoek bij het voormalige Station Delft Overveen beschreven, ter ondersteuning voor de gebouwanalyse.

5.1.2 Stakeholders

In paragraaf 4.2 zijn de diverse stakeholders van het Saliency model benoemd. Hieronder zal ingegaan worden op de stakeholders van Haarlemmermeerstation:



Figuur 4 Stakeholders-model (Saliency)

Dormant stakeholder

Investerders zijn stakeholders met een 'geladen pistool', zij kunnen veel geld uitgeven en aandacht van de media trekken. De investeerders kunnen macht uitoefenen, doordat zij een financiële investering in de organisatie gedaan hebben.

Discretionary stakeholder

De BSA vormt in de toekomst een discretionary stakeholder met legitimiteit. De BSA heeft baat bij mogelijke ontwikkelingen van het Haarlemmermeerstation, doordat zij zich in dezelfde buurt profileren als het Haarlemmermeerstation. Door het gebrek aan macht vormt de BSA geen directe bedreiging, omdat zij niet in staat zijn de organisatie te beïnvloeden. Desondanks kunnen deze stakeholders elkaar wel versterken.

Demanding stakeholder

Medewerkers van Haarlemmermeerstation zijn eisende stakeholders. Wanneer de arbeidsomstandigheden niet goed zijn, wensen en verwachtingen niet worden waargemaakt en de afspraken niet nagekomen worden, kunnen de medewerkers een dominante stakeholder zoeken, die macht heeft om hun wil op te leggen bij de organisatie, waardoor zij een definitieve stakeholder worden. Verder zouden de medewerkers kunnen staken totdat hun wil wordt doorgevoerd.

Dominant stakeholder

Gemeente Amsterdam, Brals Horeca Exploitatie en het management zijn dominante stakeholders met macht en legitimiteit. Wanneer de eigenaren (gemeente en Brals) een legitieme claim hebben, kunnen zij met hun macht (doordat de heren Peters en Bruinsma bij hen het pand huren) hiernaar handelen. Wanneer er nog een kwestie bijkomt, zullen deze stakeholders veranderen naar een definitieve stakeholder en kunnen zij een urgente claim leggen op het management om maatregelen te nemen. Verder is Bureau Monumentenzorg ook een dominante stakeholder, doordat het pand onder de wetgeving van deze organisatie valt, waardoor het automatisch macht en legitimiteit heeft verkregen om processen te bepalen. Wanneer er een urgente claim bijkomt, kan het, net als hierboven beschreven, een claim leggen op het management en de wil doorvoeren binnen de organisatie. Tot slot behoren de schuldeisers ook tot de dominante stakeholders. Zij verwachten geld en vragen aandacht bij de organisatie. Wanneer de schulden blijven oplopen, ontstaat er een urgente zaak en zullen zij definitieve stakeholders worden, waardoor zij de organisatie maatregelen kunnen opleggen.

Dangerous stakeholder

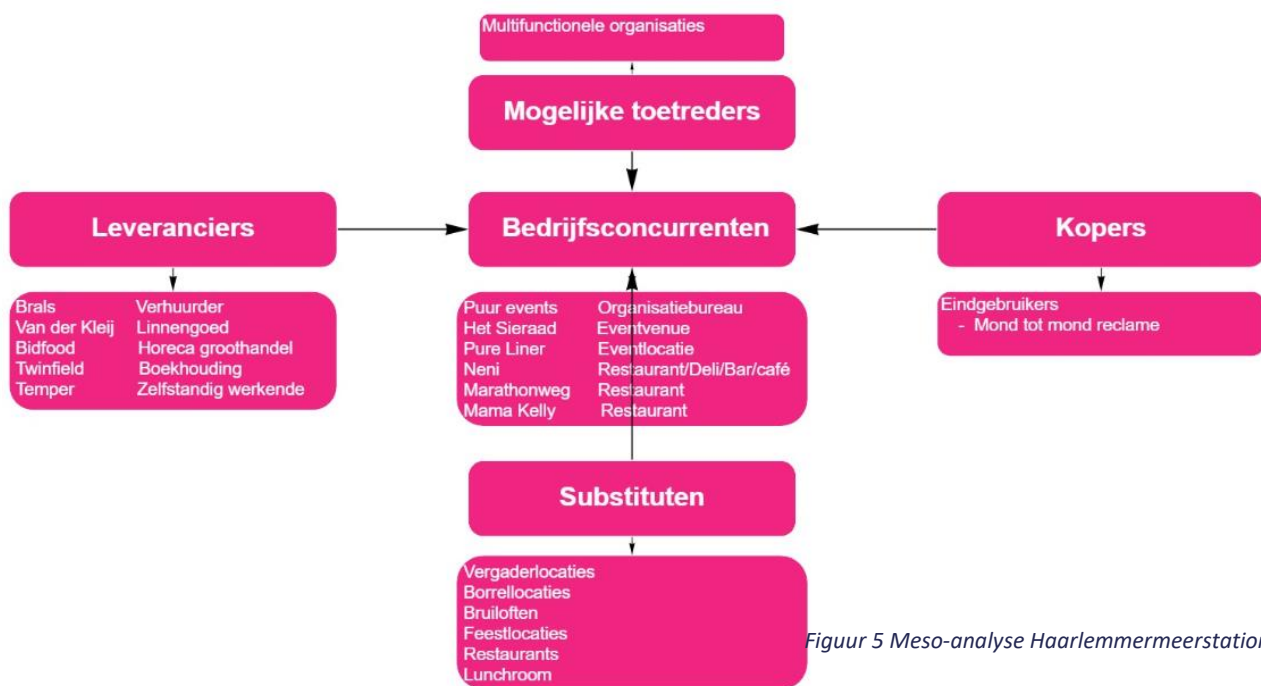
Gevaarlijke stakeholders zijn de eindgebruikers van de organisatie. De eindgebruikers kunnen hun macht gebruiken wanneer zij gewijzigde plannen willen doorvoeren. Zij bepalen het succes van de organisatie. Wanneer de organisatie de wijzigingen niet wil doorvoeren, kan dit diverse consequenties met zich meebrengen zoals verlies van omzet/winst.

Dependent stakeholder

Mevrouw van Deijck, de EMA en de bewoners zijn afhankelijke stakeholders. Alle drie kunnen voor problemen zorgen wanneer zij bijvoorbeeld (geluids)overlast ervaren van evenementen. Dit kan uiteindelijk leiden tot slechtere naamsbekendheid door bijvoorbeeld een lagere geluidsfrequentie en tot sluiting wanneer niet wordt voldaan aan de wettelijke eisen. Overigens zijn deze stakeholders afhankelijk van een dominante stakeholder voor het uitvoeren van hun eisen.

5.1.3 Bedrijfstak op mesoniveau

In paragraaf 4.3 is de bedrijfstak op mesoniveau benoemd. Hieronder zijn de diverse stakeholders van het Salience model benoemd. Hieronder zal ingegaan worden op de bedrijfstak van Haarlemmermeerstation:



Figuur 5 Meso-analyse Haarlemmermeerstation

mir

5.1.3.1 Concurrenten binnen bedrijfstak

Als eerste krijgen organisaties te maken met de directe concurrenten, concurrenten die dezelfde klanten hebben. Het is van belang om rekening te houden met de barrières markt, politiek en maatschappij om je te onderscheiden (De Innovator) (Corporaal, 2009). Binnen de horecabranche in Amsterdam bestaan vele organisaties die soortgelijke diensten aanbieden. Iedere organisatie moet haar dienst op een unieke manier positioneren. Concurrenten die goede concepten aanbieden zijn:

- Puur Events: een van de belangrijkste concurrenten voor Haarlemmermeerstation. Het is een organisatiebureau dat een onvergetelijke beleving zo snel mogelijk, compleet en persoonlijk organiseert (Bruinsma, 2019). Zo creëert het bedrijf exclusieve evenementen met een maximaal effect, met de focus op beleven, genieten en onthouden (Puur Events, 2019);
- Het Sieraad: een rijksmonument met een rijke geschiedenis als oude ambachtsschool. Zo is Het Sieraad een inspirerende en bruisende locatie met een bijzondere historie (Het Sieraad, 2019);
- Pure Liner: een evenementenlocatie op het water. De moderne schepen bieden onderdak voor roadshows, presentaties, bedrijfsfeesten, brand event en congressen. Zo is Pure Liner een flexibele locatie voor elk evenement (Pure Liner, 2019).

Binnen de horeca bestaat veel concurrentie, zoals NENI en Bar-Grill Marathonweg dat zijn in het geval van Haarlemmermeerstation, die soortgelijke producten aanbiedt. Om onderscheidend te zijn, moet een bedrijf een uniek concept realiseren. Overigens kunnen horecabedrijven elkaar ook versterken, wat leidt tot meer gasten. Uit interviews met eigenaren van drie restaurants is het mogelijk geweest hun concept te vergelijken met Haarlemmermeerstation. Het concept van Bar-Grill Marathonweg bestaat volgens de heer Walgemoed (bijlage 19) eruit dat het meer wil zijn dan een café, maar minder dan een restaurant, wat zorgt voor laagdrempeligheid. Het concept van NENI focust zich volgens de heer Arnst (bijlage 20) op shared diner en de keuken van Tel Aviv en is daarmee een onderscheidend concept. Mama Kelly is gevestigd op een locatie die met geen enkele andere locatie te vergelijken is en de focus ligt op het unieke en creatieve design (Mama Kelly, 2019).

5.1.3.2 Macht van kopers

In de bedrijfstak van zowel horeca als evenementen zijn de afnemers de eindgebruikers, de gasten. In het Salience-model was al geconstateerd dat zij een grote macht hebben; aan hun verwachtingen en

wensen moet worden voldaan (De Innovator) (Corporaal, 2009). De beste en makkelijkste marketingtool is mond-tot-mondreclame, reclame waar bedrijven weinig invloed op kunnen uitoefenen. Door een unieke beleving en door de vervulling van de wensen en verwachtingen, kan deze mond-tot-mondreclame positief uitvallen. Uiteindelijk draait het erom de eindgebruiker/gasten tevreden te stellen en hun verwachtingen te overtreffen. Zij zijn de afnemers van de onderneming (Sprout, 2019).

5.1.3.3 Macht van leveranciers

Haarlemmermeerstation is volgens de heer Bruinsma ([bijlage 12](#)) afhankelijk van Brals Horeca-Exploitatie, Van der Kleij, Bidfood, Twinfield en Temper. Uit een gesprek met Bernard Wagelmoed ([bijlage 19](#)), eigenaar van Bar-Grill Marathonweg, kan geconstateerd worden dat ondernemingen afhankelijk zijn van leveranciers. Zo sluit je een onderneming contracten met hen af en zijn ze verplicht dingen bij hen af te nemen, waardoor de leveranciers een mate van macht krijgen. Het is van belang heldere afspraken te maken om ervoor te zorgen dat de macht van leveranciers niet groeit. Uit een gesprek met Mitchell Arnst ([bijlage 20](#)), medewerker bij NENI, kwam naar voren dat de ondernemer eerder een samenwerking moet creëren met de leveranciers, zodat beide partijen elkaar kunnen helpen indien nodig.

5.1.3.4 Dreiging van nieuwe toetreders

De nieuwe toetreders in de markt zijn de multifunctionele of all-inclusive organisatie die diverse services aanbieden. Deze organisaties hebben een grotere mate van klantgerichtheid, ketenoptimalisatie en een betere interne organisatie. Uit onderzoek van Atos Consulting is naar voren gekomen dat de multifunctionele organisaties sterk in opkomst zijn. Zij verlenen diensten op verschillende terreinen, wat toegevoegde waarde creëert voor organisaties (Atos, 2013).

Groot of klein, er komen elke dag nieuwe frisse ondernemingen op de markt. Om ervoor te zorgen dat een bedrijf goed wordt opgezet, is de juiste ervaring, de juiste instelling, de juiste verwachtingen en het vermogen van belang.

5.1.3.5 Substituten

Binnen de bedrijfstak van de evenementen zijn verschillende substituten te vinden, zoals vergaderlocaties, borrellocaties, bruiloftslocaties en echte feestlocaties. Binnen de bedrijfstak van de horeca valt te denken aan koffietentjes, lunchrooms, eetcafés, restaurants, deli-bars, luxe restaurants, fastfoodketens en thuis eten. Met name thuis eten en thuis eten laten bezorgen, vormt een groot substituut voor de horeca (Misset Horeca, 2017).

5.1.4 Serviceconcept

Het serviceconcept van Haarlemmermeerstation is in zijn geheel gericht op de evenementen. De oorzaak hiervan is dat het bedrijf een aantal jaar geleden een nieuw concept moest integreren om succesvol te worden in de omgeving. Sindsdien is het concept van horecaonderneming naar evenementen gegaan en is het huidige concept nog niet aangepast aan de veranderende omgeving. Het serviceconcept valt, zoals vernomen is uit het interview met de heer Peters ([bijlage 13](#)), onder de wetgeving café-restaurants. Het concept moet dan ook rekening houden met diverse wettelijke kaders die opgenomen zijn in [bijlage 8](#).

Het evenementenconcept van Haarlemmermeerstation is gericht op evenementen, wat betekent dat alles in het teken moet staan van de evenementen, het verlenen van service en de creatie van beleving. Gasten worden zoveel mogelijk betrokken bij het proces en worden gestimuleerd om mee te denken over het eindresultaat. In [bijlage 9](#) wordt de customer journey hiervan geschetst.

5.1.4.1 Processen

Voortraject

Het voortraject van een klant met betrekking tot Haarlemmermeerstation bestaat uit diverse onderdelen: het oriënteren, een aanvraag doen en een kennismaking met de organisatie. Het oriëntatieproces is afhankelijk van de wensen en eisen van de bezoekers.

De aanvraag om kennis te maken met de organisatie is afhankelijk van de agenda van de organisatie zelf. Uit observatieonderzoek en gesprekken met de eventmanager en de kok werd duidelijk dat het aanvraagproces op dit moment rommelig en chaotisch verloopt. Vele aanvragen blijven liggen en worden niet of laat in behandeling genomen. Het aanvraagproces zou beter, sneller en gastvrij uitgevoerd kunnen worden.

Daarnaast is het niet duidelijk waar een bezoeker zich moet melden voor zijn kennismaking met de organisatie. Bezoekers komen met verschillende vervoersmiddelen naar de organisatie en eindigen uiteindelijk voor het gehele station, niet wetende dat deze in twee delen is opgedeeld. Haarlemmermeerstation is hierdoor genoodzaakt meer aandacht te besteden aan het verschaffen van bezoekinformatie aan de potentiële klanten. Ten slotte wordt het voortrajectproces niet ondersteund door technologische mogelijkheden,

Begeleidingstraject

Na het voortraject wordt de bezoeker door de organisatie en de eventmanager begeleid in het organisatieproces. Vooraf is niet bekend hoe dit proces zal verlopen, omdat elk proces anders is. Tijdens het begeleidingstraject worden de wensen en eisen van de klant besproken en na dit gesprek wordt alle informatie vastgelegd in de eerste offerte. Daarna gaat de eventmanager van Haarlemmermeerstation aan de slag met het draaiboek voor het betreffende event en betreft daarin de wensen en eisen van de klant. Gedurende dit proces vindt regelmatig contact plaats tussen de organisatie en de klant om het draaiboek en het evenement zo flexibel mogelijk te laten verlopen.

Na het kennismakingsgesprek en het maken van een offerte en draaiboek zijn er meerdere momenten waarop de klant gesprekken heeft met de organisatie. Omdat de processen goed uitgevoerd moeten worden, is het noodzakelijk voldoende contact te onderhouden met de klant. Desalniettemin kan de klant elk moment contact opnemen met de organisatie om vragen te stellen over het specifieke proces van het evenement. Tijdens deze momenten worden de wensen en eisen van de klant vernieuwd in het draaiboek. Het voorlopige draaiboek wordt uiteindelijk een week van tevoren vastgelegd met de klant.

Event

Mensen die een evenement organiseren bij Haarlemmermeerstation hebben nog een paar voorbereidingsmomenten voor het uiteindelijke event plaatsvindt. De klant heeft zodoende tot het eind toe nog inspraak in de catering, de uitstraling en bijvoorbeeld de muziek. Soms is het van tevoren niet bekend welke wijzigingen de klant op het laatste moment nog wil invoeren, de organisatie zal hier zo flexibel mogelijk mee moeten omgaan. In het voortraject en het begeleidingstraject wordt zoveel mogelijk informatie verzameld om eventuele veranderingen te voorkomen. De eventmanager zorgt op het laatste moment nog voor een doorloopgesprek, zodat het event naar verwachting zal verlopen. De operationeel directeur ([bijlage 12](#)) geeft het volgende nog aan: *“Elke klant verdient de beste service te krijgen. Ja, elke klant moet met een goede ervaring en beleving terugkijken naar het evenement dat wij voor hen georganiseerd hebben”*.

5.1.4.2 Scenario's

De belangen van het serviceconcept voor de gewenste situatie van het Haarlemmermeerstation verschillen. Volgens de heer Bruinsma (persoonlijke communicatie, 4 februari 2019) kijkt de organisatie naar drie mogelijke scenario's voor de gewenste situatie: horecaonderneming, vernieuwd eventconcept of een combinatie van beide concepten.

Het uiteindelijke doel is een goedlopend serviceconcept dat ervoor zorgt dat de organisatie zich opnieuw succesvol kan positioneren en dat alle stakeholders er belang bij hebben.

Zoals uit eerdere literatuur al is gebleken, bevindt het Haarlemmermeerstation zich in een transformerende omgeving. In deze transformerende omgeving zou het een ontmoetingsplek kunnen worden, door de integratie van een horecaconcept.

Ook ziet Bruinsma potentie bij een vernieuwd eventconcept. Op dit moment zijn er nog voldoende aanvragen voor de unieke historische locatie, het vernieuwde eventconcept kan dit stimuleren.

Ten slotte wordt er nog nagedacht over een combinatie van beide serviceconcepten. Met dit multifunctionele concept creëert de organisatie een mogelijkheid zich te profileren op beide arbeidsmarkten. [In bijlage 10](#) zijn een flowchart en de voor- en nadelen van de diverse scenario's te vinden.

5.2 Gewenste situatie

De gewenste situatie van Haarlemmermeerstation wordt beschreven aan de hand van het serviceconcept, dat besproken is in het theoretisch kader. De gewenste situatie is geschetst op basis van de resultaten van de interviews.

5.2.1 Serviceconcept

What we want to do

Uit interviews en gesprekken wordt duidelijk dat de organisatie praat over een nieuw/verbeterd concept, om in te spelen op de veranderende omgeving. Zoals de operationeel directeur ([bijlage 12](#)) zegt: *"Ja, het idee is dus gewoon echt om het met het hele concept te verkopen"*.

Zo kijken de eigenaren van Haarlemmermeerstation naar het concept: of richten op de horeca of op het organiseren van evenementen voor gasten. Op dit moment zijn deze concepten afhankelijk van diverse processen die het beslissingsproces beïnvloeden. De andere directeur ([bijlage 13](#)) van Haarlemmermeerstation zegt in zijn interviews: *"Nee, ik denk dat het klaar is over twee jaar met de evenementen. Ja denk ik, ik denk dat het wat langer duurt dan Richard, voordat het zover is. Maar ik denk niet dat dit houdbaar is, niet met de bovenbuurvrouw, niet met de ontwikkelingen die hierachter gaan plaatsvinden, en aan de andere kant dat blijkt over een paar weken dat zij weg is dan kan het opeens weer heel anders zijn"*.

What we should do

Vanuit de stakeholders komt sterk naar voren dat zij het beste voor de omgeving willen. Zo wordt uit het bestemmingsplan duidelijk dat de gemeente Amsterdam het Haarlemmermeerstation als beeldbepalend beschouwt voor in de toekomst. Volgens de gemeente (persoonlijke communicatie, 22 maart 2019) heeft dit plan als uitgangspunt staan dat het Haarlemmermeerstation een rol als horecaplek blijft spelen. Uit interview met de BSA ([bijlage 15](#)) komt naar voren dat deze school in de toekomst baat heeft bij een horecaonderneming: *"Ja, en eventueel een horecazaak met kinderopvang."* *"Ja, wij zouden blij zijn ermee en wij zouden er denk ik profijt aan hebben"*. De EMA ([bijlage 16](#)) benadrukt in het interview: *"Ja, we willen niets anders, graag, want we zitten in hetzelfde pand. En ik houd van horeca, ik vind het leuk en ik wil het aan alle kanten steunen. Ik ben echt niet de moeilijkste geweest in de afgelopen jaren met betrekking tot klachten. Als er iets is, dan deed ik het nooit achter z'n rug om, ik zei altijd wat er aan de hand was. Het is gewoon een kwestie van samenwerken ja of nee. Alles wat we afspreken, moet gewoon nagekomen worden"*.

De waarde van Haarlemmermeerstation ligt enerzijds in het bieden van een uitstekende gastvrije service aan alle gasten en anderzijds aan een zo goed mogelijke ondersteuning van alle processen en faciliteiten in de nabije omgeving.

What they are allowed to do

Vanuit het monumentenbeleid komt naar voren dat de organisatie zich moet houden aan de richtlijnen die aangegeven zijn in het beleidskader voor monumenten. Monumentenzorg zal echter eerst langs

moeten komen om te kijken naar de mogelijkheden en beperkingen, om vervolgens aan te geven wat wel of niet aangepast mag worden in het gebouw. Het uitgangspunt volgens M. Bakker (persoonlijke communicatie, 20 maart 2019) is echter dat het serviceconcept aangepast moet worden aan het gebouw en niet andersom.

Verder zal de organisatie zich moeten houden aan de huurovereenkomst met de verhuurder, in dit geval de gemeente Amsterdam. Het volgen van wetten, regelgeving en beleidskaders staat hierin voorop.

What they can do

Zoals eerder beschreven, wil Haarlemmermeerstation een nieuw/verbeterd concept neerzetten, om zich zodoende aan te passen aan de veranderende omgeving en de verwachtingen van stakeholders. Uit interviews komen diverse bevindingen en feiten naar voren. De organisatie kan kijken naar diverse mogelijkheden en diverse scenario's voor de toekomst.

5.2.2 Diversiteit stakeholders

De belangen van stakeholders omtrent de gewenste situatie van Haarlemmermeerstation verschillen. Zo kan de ene stakeholder het belangrijk vinden dat er een samenwerking gecreëerd wordt, terwijl dit voor een andere stakeholder niet van belang is. In dit onderzoek komt naar voren dat de stakeholders het er unaniem over eens zijn dat voor een verbetering van het serviceconcept een duidelijk beleid, een duidelijke strategie en duidelijke doelstellingen nodig zijn. Volgens de heer Bruinsma zijn alle processen binnen een organisatie van belang voor het serviceconcept. Het uiteindelijke doel is een goedlopend serviceconcept dat ervoor zorgt dat alle stakeholders er belang bij hebben.

Deze processen zijn volgens de operationeel directeur nog niet op orde. Aandachtspunten om dit te verbeteren, liggen vooral bij een heldere en duidelijke strategie. Als hier sprake van is, zou de organisatie volgens M. de Vree (persoonlijke communicatie, 22 maart 2019) een rol kunnen spelen voor de exploitatie van het bestemmingsplan. Volgens de visie van de gemeente Amsterdam is het serviceconcept een middel om het gebied te verlevendigen en aantrekkelijker te maken.

Ook de BSA ([bijlage 15](#)) ziet het belang van het serviceconcept in en zou dit willen verbeteren: *“Ja, wij zouden blij zijn ermee en wij zouden er denk ik profijt aan hebben”*. De BSA denkt dat het serviceconcept kan zorgen voor persoonlijke voorzieningen en een ontmoetingsplek voor ouders.

Ook de EMA ([bijlage 16](#)) is voorstander van een samenwerking met Haarlemmermeerstation en kwam vervolgens ook met een concreet idee over hoe het serviceconcept verbeterd kan worden: *“En dat zou kunnen als wij dat samen combineren, want we komen bijna tegen de gevel aan te rijden met de tram. Dus als je dat betegelt, en je zet er allemaal stoeltjes en tafeltjes neer en af en toe komt er een trammetje voorbij met mensen erin dan zit je goed”*.

Concluderend kan gezegd worden dat de stakeholders positief staan tegenover de verbetering van het serviceconcept. Hier zijn vooral een duidelijk beleid, een duidelijke strategie en duidelijke doelstellingen voor nodig. Het is aan te raden dit beleid in samenspraak te maken met de medewerkers, zodat er meer draagvlak wordt gecreëerd.

5.2.3 Diversiteit concurrenten

De mogelijke invulling van concurrenten omtrent de gewenste situatie van Haarlemmermeerstation verschilt. Zo kan de ene concurrent het belangrijk vinden dat er continu vernieuwd wordt, terwijl dit voor een andere concurrent niet van belang is. In dit onderzoek komt naar voren dat de concurrenten het er unaniem over eens zijn dat voor een goede positionering een duidelijk uniek concept, een helder beleid, een goede uitvoerende partij en richtlijnen nodig zijn. Het uiteindelijke doel is een goedlopend serviceconcept dat kan concurreren met andere ondernemingen.

De processen zijn volgens de operationeel directeur nog niet op orde. Aandachtspunten om dit te verbeteren, liggen vooral in de keuze voor een heldere en duidelijke richting. Als hier sprake van is, zou het serviceconcept zich volgens de heer Arnst kunnen onderscheiden van andere ondernemingen.

Volgens de heer Walgemoed (bijlage 19) is het belangrijk om conceptueel één richting op te gaan. Hij ziet dat als de manier om een onderneming te onderscheiden van andere ondernemingen. Zo kwam hij met een concreet doel voor het serviceconcept: *“Ondanks dat het Stadionplein ook genoeg horeca heeft, onafhankelijk van de uitvoering, er is altijd ruimte voor meer, laat ik het zo zeggen. Mits er een degelijke partij inkomt die dat goed weet uit te voeren, dat is altijd het allerbelangrijkste. Ja ja, ik zou alleen maar zeggen: ik zou het doen, ik zou er horeca van maken”*.

Ook de heer Arnst, van NENI (bijlage 20) ziet het belang van een goed en uniek serviceconcept. Hij benoemt vervolgens een concreet aspect van hoe het serviceconcept onderscheidend kan worden: *“En dat hebben wij wel vanaf het begin af aan gezegd, zo van hé, wij zijn echt echt een groot restaurant maar wij willen wel toegankelijk blijven. Als jij dat gevuld wilt krijgen, dan moet je ook toegankelijk zijn”*.

Concluderend kan gezegd worden dat de concurrenten positief staan tegenover de verbetering van het serviceconcept. Hier zijn vooral een duidelijk uniek concept, een helder beleid, een goede uitvoerende partij en richtlijnen voor nodig. Het is aan te raden om te oriënteren op de markt op andere succesvolle serviceconcepten, zodat gekeken kan worden naar hoe andere bedrijven zich hebben gepositioneerd.

5.2.4 Trends en ontwikkelingen

Door de afgenomen interviews bij stakeholders en concurrenten kan geconstateerd worden dat er diverse trends en ontwikkelingen zijn omtrent de gewenste situatie van Haarlemmermeerstation. Zo zal de ene trend belangrijker zijn voor het ene serviceconcept, terwijl een andere trend minder van belang is. In het onderzoek komt naar voren dat de geïnterviewde bedrijven het erover eens zijn dat voor een goede positionering er ingespeeld moet worden op de trends en ontwikkelingen.

Volgens de heer Rosenkrantz (bijlage 21), medewerker The Basket zullen ondernemingen genoodzaakt zijn om in te spelen op diverse trends om klanten te behouden. Ook de heer Walgemoed (bijlage 19) ziet het belang van inspelen op trends: *“Je merkt gewoon dat het steeds meer de groentekant opgaat, dat je steeds meer vegetarisch en zelf vegan moet zijn. En of dat je in ieder geval dat soort dingen moet aanbieden en ja wie weet dat we over vijf jaar wel helemaal geen vlees meer eten*. Ook de heer Beek, eigenaar Anne en Max (bijlage 23) ziet deze trend en benoemt dat het duurzame verhaal hieraan verbonden is: *“Ja, dat is natuurlijk heel erg alles moet duurzaam zijn, dat is het eigenlijk hé en daar zit het vegetarische aan geplakt en veganistisch. Ehm en dat is een trend, die kan je niet vergeten of beter: daar kan je niet omheen”*.

Ook blijkt uit de literatuur dat het van belang is om in te spelen op de intrede van Generatie Z. De wereld verschuift en maakt plaats voor deze generatie die een veranderende behoefte heeft, maatschappelijk betrokkenner is en het belangrijk vindt dat er een heldere purpose gecreëerd wordt (NBC, 2018).

Concluderend kan gezegd worden dat de stakeholders en concurrenten aangeven dat een bedrijf niet om trends en ontwikkelingen heen kan. Hier is vooral kennis en onderzoek voor nodig. Het is aan te raden om de trends in samenspraak met de medewerkers in te voeren, zodat diverse ideeën gehoord kunnen worden, wat ervoor zorgt dat meer draagvlak wordt gecreëerd.

5.2.5 Toegevoegde waarde scenario's

De toegevoegde waarde van de scenario's omtrent de gewenste situatie van Haarlemmermeerstation verschilt. Zo kan het ene scenario meer toegevoegde waarde creëren voor stakeholders, terwijl het voor andere partijen minder waarde creëert. Met een goed serviceconcept kan het verschil worden gemaakt of kunnen mensen terugkeren naar de organisatie. De toegevoegde waarde van het horecaconcept is bijvoorbeeld volgens de BSA (bijlage 15) het creëren van een ontmoetingsplek die dient als sociale en verzorgende functie. De BSA ziet dat het serviceconcept kan zorgen voor meer saamhorigheid in de omgeving en het wij-gevoel. De toegevoegde waarde van het horecaconcept is het opbouwen van een langetermijnrelatie met de klanten, de omgeving en de stakeholders.

Volgens de heer Daemen, eventmanager Haarlemmermeerstation ([bijlage 14](#)) leidt een investering in een vernieuwd en verbeterd eventconcept tot meer toegevoegde waarde, onderscheidend vermogen en een verbetering van het imago, doordat er een herinnering wordt gecreëerd bij de klanten. Met een verbeterd eventconcept biedt de organisatie een meerwaarde voor de omgeving en voor de klanten.

Ook mevrouw Beuning, manager Het Sieraad ([bijlage 18](#)) ziet dat een combinatie van beide serviceconcepten toegevoegde waarde met zich mee kan brengen. De investering in een multifunctioneel concept leidt tot een juiste afstemming van vraag en aanbod, doordat er geluisterd wordt naar de klant.

Concluderend kan gesteld worden dat de geïnterviewde personen diverse opvattingen hebben over de toegevoegde waarde van de serviceconcepten. Hier is vooral duidelijk geworden dat het een ontmoetingsplek of plek kan worden waar bezoekers herinneringen creëren. Het investeren in een serviceconcept heeft positieve effecten zo blijkt uit de interviews.

6. Conclusie

In de voorgaande hoofdstukken zijn de theorie, de resultaten, de huidige en de gewenste situatie geschetst. In dit hoofdstuk worden alle deelvragen beantwoord om vervolgens antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag van het onderzoek en uiteindelijk met een advies te komen.

De aanleiding voor het onderzoek is de herontwikkeling van het terrein rondom het pand van Haarlemmermeerstation waarbij diverse transformaties plaatsvinden en de jaarlijks verslechterde financiële situatie van de organisatie. Hieruit is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Met welk horeca- en/of eventconcept kan Haarlemmermeerstation zich opnieuw succesvol positioneren in Amsterdam-Zuid, zodat het bedrijf de komende twee tot vijf jaar toegevoegde waarde kan creëren voor stakeholders?

Welke externe factoren zijn nu en in de toekomst relevant voor Haarlemmermeerstation?

Uit de huidige analyse en de interviews blijkt dat de herontwikkeling van het Havenstratterrein het meest van invloed is op het Haarlemmermeerstation. De herontwikkeling draagt bij aan de realisatie van een hoogwaardig centrumstedelijke locatie in Amsterdam-Zuid. Het gevolg van de herontwikkeling is dat nieuwe functies aan de omgeving worden toegevoegd en dat de populatie toeneemt. Hoe meer mensen, hoe meer kans op klanten voor Haarlemmermeerstation en hoe hoger de omzet voor de organisatie is. Deze positieve effecten zullen vervolgens bij kunnen dragen aan een imago- en identiteitsverbetering van de organisatie. Het serviceconcept is hierbij enorm van belang, net als de kans om in te spelen op de veranderende omgeving en de nieuwe doelgroepen. Voor Haarlemmermeerstation betekent dit dat de organisatie positief beïnvloed kan worden door in te spelen op de herontwikkeling en de verwachtingen, wensen en eisen van de nieuwe doelgroepen en stakeholders.

Welke trends en ontwikkelingen zijn relevant voor de positionering van Haarlemmermeerstation?

Zowel uit de interviews als in het theoretisch kader wordt de healthy lifestyle als een trend beschreven. En deze trend wordt in toenemende mate normaler beschouwd. De focus op gezonde voeding, vegetarisch en zelfs veganistisch eten wordt steeds belangrijker. De gevolgen hiervan zijn een uitbreiding van het aanbod en een verschuiving naar gezonder eten. Hierdoor kan een 'wow-effect' ontstaan, wat kan leiden tot positieve mond-tot-mondreclame en terugkomende klanten. De healthy lifestyle wordt verder beïnvloed door de trend duurzaamheid. Steeds meer mensen willen een duurzame locatie en duurzame producten of diensten en meer en meer organisaties spelen in op deze trend. Het gevolg hiervan is dat een organisatie enerzijds moet investeren in het maatschappelijke doel en anderzijds een positieve beleving achter moet laten bij de gasten. Wat als gevolg kan hebben dat er positieve reclame ontstaat en terugkerende gasten.

In de theorie wordt ook gesproken over een verschuiving van generaties. Een trend is om in te spelen op Generatie Z. Het inspelen hierop kan door de verwachtingen, wensen en eisen van deze generatie te overtreffen, waardoor ze positief verrast worden. Voor Haarlemmermeerstation betekent dit dat de 'purpose', helder moet zijn. Een gevolg hiervan is een uitbreiding van het aanbodpakket.

Voor Haarlemmermeerstation betekent dit een andere inrichting voor de diensten en producten van het serviceconcept.

Hoe zouden stakeholders en experts Haarlemmermeerstation positioneren?

In de theorie wordt besproken dat stakeholders en experts diverse belangen hebben bij de positionering van Haarlemmermeerstation. De ideale situatie wordt hieronder beschreven. Stakeholders positioneren de organisatie als een centrale locatie voor een horecaonderneming. Het gevolg van het horecaconcept is dat de organisatie beter zichtbaar wordt en een rol zal spelen in de exploitatie van het bestemmingsplan. Door een positieve ontvangst wordt een positief effect

gecreëerd voor de gasten, wat kan leiden tot een unieke beleving. Dit zal gevolgen kunnen hebben voor positieve reclame en terugkerende gasten.

Andere stakeholders zien het horecaconcept als een versterkingsmiddel voor hun eigen organisatie, omdat een nieuwe onderneming zich positioneert in de omgeving.

Diverse experts positioneren de organisatie als een unieke locatie voor vergaderingen, bruiloften en evenementen, mits er een unieke onderneming van gemaakt wordt. Een gevolg hiervan is dat een duidelijk concept gecreëerd moet worden waarin de doelgroep helder bepaald is, waardoor een unieke beleving gecreëerd kan worden voor de klanten. Dit kan gevolgen hebben voor positieve reclame en terugkerende gasten.

Ten slotte benoemen andere organisaties in de interviews dat er ook steeds meer vraag is naar multifunctionele organisaties. Hierdoor ontstaat een organisatie die diverse klantgroepen kan bedienen, er zal een dubbele focus gecreëerd worden.

Voor Haarlemmermeerstation betekent dit een andere inrichting van het serviceconcept. En daarnaast, waar dat nodig is, zal er meer samenwerking nodig zijn tussen de organisatie en de stakeholders.

Op welke manier positioneren concurrenten zich ten opzichte van Haarlemmermeerstation?

Bij andere organisaties is de positionering van het serviceconcept bekeken. De ideale situatie wordt hieronder beschreven. Concurrenten positioneren hun serviceconcept vooral door één integrale visie te creëren over de gewenste service. Gasten worden daardoor allemaal benaderd volgens de service die de organisatie wil uitstralen. Een gevolg hiervan is dat er een duidelijke concept moet zijn bij de medewerkers en dat alle processen op elkaar aansluiten. Andere organisaties focussen zich steeds meer op de sfeer. Er wordt een unieke, open en toegankelijk sfeer gecreëerd door in te spelen op trends, het gebied, het gebouw en de gebruikers. Hierdoor ontstaat er een organisatie waar diverse doelgroepen naartoe kunnen komen.

Voor Haarlemmermeerstation betekent dit dat allereerst één integrale visie moet worden gecreëerd die wordt gedeeld met alle medewerkers. In de toekomst moet Haarlemmermeerstation rekening houden met de inrichting, zodat het serviceconcept uniek, open en toegankelijk wordt waarbij wordt ingespeeld op trends, het gebied, het gebouw en diverse klantgroepen.

Gezien de vorderingen is het nog maar de vraag of het serviceconcept succesvol kan zijn en of het wel waarde kan creëren. Naar aanleiding van dit onderzoek wordt de onderzoeksvraag beargumenteerd:

Met welk horeca- en/of eventconcept kan Haarlemmermeerstation zich opnieuw succesvol positioneren in Amsterdam-Zuid, zodat het bedrijf de komende twee tot vijf jaar toegevoegde waarde kan creëren voor stakeholders?

Na afronding van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de eigenaren van Haarlemmermeerstation nog niet weten wat zij in de toekomst willen met de onderneming. De organisatie kijkt naar drie diverse serviceconcepten voor de positionering van de organisatie. De externe omgeving, stakeholders, concurrenten en experts hebben daarentegen diverse opvattingen en aanbevelingen over de positionering van de organisatie.

Daarnaast is er een aantal zaken dat van belang is voor het advies. Op dit moment kan worden geconcludeerd dat een multifunctioneel concept niet realistisch is vanwege de wetgeving, tenzij wordt besloten een van de diensten onder de ander te plaatsen. Dit heeft dan als gevolg dat een dienst naar de achtergrond verdwijnt.

Om waarde te creëren voor stakeholders kan geconcludeerd worden dat Haarlemmermeerstation scenario 1 of scenario 2 kan implementeren om zich opnieuw succesvol te positioneren. Diverse processen en een duidelijk concept zullen ondersteunend zijn aan het creëren van die toegevoegde waarde voor stakeholders.

Scenario 1: horecaconcept

Door een duidelijk en helder beleid op te stellen met diverse doelstellingen kan een duidelijk horecaconcept gecreëerd worden. Dit betekent voor alle medewerkers dat zij dezelfde training moeten krijgen om dezelfde service te kunnen verlenen. Het gevolg van een duidelijk en helder beleid is dat het uitgewerkte concept een kans heeft om succesvol te zijn op de profilerende markt. Om het serviceconcept te laten slagen, is het van belang dat het concept goed uitgevoerd wordt. Het uitbesteden van het horecaconcept is een strategische overweging om een degelijke partij te zoeken die het serviceconcept goed kan uitvoeren.

De vraag is dan wel wat voor toegevoegde waarde het horecaconcept voor de stakeholders kan creëren. Het concept zal bijdragen aan de creatie van een ontmoetingsplek. Een dergelijke plek stimuleert de saamhorigheid en het wij-gevoel en dient als een vergaderplek. Dat stimuleert weer de saamhorigheid tussen organisatie, stakeholders en de omgeving. Het gevolg daarvan is dat het serviceconcept een sociale en verzorgende functie zal beoefenen voor gasten, stakeholders en de omgeving. Het serviceconcept zal bijdragen aan een open, toegankelijke en klantgerichte service, waarbij het creëren van herinneringen en een goede beleving centraal staan.

Scenario 2: eventconcept

Door een beleid op te stellen met diverse richtlijnen en doelstellingen kan een duidelijk eventconcept gecreëerd worden. Dit betekent voor alle medewerkers van de organisatie dat zij dezelfde training moeten krijgen, zodat de basis hetzelfde is. Bij het eventconcept moet een duidelijke visie zijn waar de organisatie voor staat, wat voor doelstellingen ze hebben en welke services ze aanbieden. In de ideale situatie zal de organisatie zich focussen op vergaderingen, bruiloften, diners en borrels, waarbij het geluidsniveau onder de afgesproken decibellen blijft en overlast wordt voorkomen. Het gevolg hiervan is dat de organisatie open, toegankelijk en klantgericht te werk kan gaan.

De vraag is dan wel wat voor toegevoegde waarde het eventconcept kan creëren voor de stakeholders? Het concept zal bijdragen aan de creatie van herinneringen door het historische verhaal achter het gebouw. Het gevolg van deze creatie is dat het kan bijdragen aan een goede beleving, waardoor het imago van de organisatie kan verbeteren. Wanneer de zakelijke markt en bekende personen een goede beleving hebben bij de organisatie, zal de naamsbekendheid door middel van marketing omhoog gaan.

Ten slotte zal het serviceconcept bijdragen aan de veiligheid van de stakeholders en de omgeving. Het serviceconcept verhoogt de veiligheid doordat het pand niet leegstaat en de veiligheid voor stakeholders en de omgeving is er doordat een organisatie opereert in het gebouw.

7. Aanbevelingen en implementatieplan

Aan de hand van de gewenste situatie en de conclusie kunnen in dit hoofdstuk een aantal aanbevelingen worden gedaan. De aanbevelingen zijn verdeeld over twee scenario's en hebben betrekking op het verbeteren van het serviceconcept van de organisatie. De aanbevelingen worden verdeeld op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

7.1 Scenario 1

In het vorige hoofdstuk staat beschreven dat Haarlemmermeerstation twee scenario's zou kunnen implementeren. De scenario's zijn onder te verdelen in diverse aandachtspunten. Per aandachtspunt worden de desbetreffende aanbevelingen gegeven. Scenario 1 is gericht op het implementeren van een nieuw horecaserviceconcept. Aan de hand van het serviceconcept van SIA worden de aanbevelingen gepresenteerd. Onderstaande aanbevelingen behoren bij scenario 1, het implementatieplan is terug te vinden in [bijlage 27](#).

7.1.1 Want

Door invulling te geven aan hoe de gewenste situatie eruit zou moeten zien, wordt het mogelijk te schetsen hoe deze gewenste situatie vormgegeven moet worden. De inrichting bestaat uit twee aanbevelingen: duidelijkheid creëren over de identiteit van de organisatie en onderscheidend vermogen creëren.

7.1.1.1 Aanbeveling organisatiebeleid

Uit onderzoek is gebleken dat de processen binnen de organisatie niet op orde zijn. Om de identiteit en de processen te verbeteren, zijn er diverse aanbevelingen. Deze aanbevelingen kunnen bijdragen aan het inzichtelijker maken van een duidelijk beleid, een duidelijke strategie en duidelijke doelstellingen.

Opstellen van een beleid

Een aanbeveling is om een organisatiebeleid op te stellen. Hierdoor wordt het mogelijk de basis van de organisatie vorm te geven. Zo moet het beleid de identiteit, missie en visie van de organisatie bevatten. Het is aan te bevelen een extern bureau aan te nemen om samen het beleid op te stellen. Zo'n bureau bezit de nodige expertise die hiervoor gewenst is.

Doelstellingen opnemen in beleid

Wanneer het beleid op strategisch niveau geformuleerd is, kunnen de doelstellingen en richtlijnen opgesteld worden. De doelstellingen en richtlijnen moeten in verband staan met het beleid en de strategie van de organisatie. Om ervoor te zorgen dat iedereen weet welke doelstellingen voor hen gelden, is het belangrijk om de doelstellingen per afdeling te verdelen. De doelstellingen en richtlijnen vormen een houvast voor medewerkers om de service volgens de managementperceptie uit te voeren.

Doelstellingen meetbaar maken

Elk jaar zal een jaarverslag geschreven moeten worden, waarin de doelstellingen opgenomen staan. De doelstellingen zullen Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en tijdsgebonden (SMART) geformuleerd moeten zijn om ze uiteindelijk aan de hand van prestatie-indicatoren te meten. Uit het verslag zal geconcludeerd worden hoe de organisatie ervoor staat en waar de organisatie zich in de toekomst op kan verbeteren.

Doelstellingen controleren

Door doelstellingen op te stellen en te verdelen over afdelingen, ontstaan personen die verantwoordelijk zijn voor deze doelstellingen. Om ervoor te zorgen dat de doelstellingen worden

behaald, is het van belang dat deze gecontroleerd worden. Het is aan te raden elk kwartaal te controleren of de doelstellingen behaald zijn of dat de werknemers ermee bezig zijn.

Strategie opstellen

Momenteel werkt de organisatie volgens de strategie om zo resultaatgericht te werk te gaan. Uit onderzoek is gebleken dat deze strategie wordt gehanteerd om zo min mogelijk risico's te lopen en zoveel mogelijk winst te maken. Het is aan te raden de strategie te verschuiven naar een meer klantgerichte benadering waar tevens een hoge mate van kwaliteit en efficiëntie behaald moet worden. Uit onderzoek kan geconstateerd worden dat de strategie van de organisatie alleen kan slagen als de communicatie intern goed verloopt. Zo is het van groot belang dat de strategie gedragen wordt door de algehele organisatie om het serviceconcept succesvol te laten slagen.

Beleid communiceren

Uit onderzoek is gebleken dat het beleid niet wordt gecommuniceerd richting de medewerkers. Zo weten medewerkers niet aan welke managementperceptie zij moeten voldoen. Daarom zal het beleid met doelstellingen gecommuniceerd moeten worden naar alle medewerkers. Dit kan online op een centrale plek gepubliceerd worden, zodat alle medewerkers het altijd in kunnen zien.

Aanbeveling	Managementniveau		
	Strategisch	Tactisch	Operationeel
Beleid opstellen	X		
Doelstelling opnemen in beleid		X	
Doelstellingen meetbaar maken		X	
Doelstellingen controleren		X	
Strategie opstellen	X		
Beleid communiceren			X

Tabel 4 Aanbeveling organisatiebeleid

7.1.1.2 Aanbeveling serviceconcept

Uit onderzoek is gebleken dat het serviceconcept uniek moet zijn om je als onderneming te kunnen onderscheiden. Om het serviceconcept vorm te geven, zijn er diverse aanbevelingen. De aanbevelingen worden in de volgende alinea's toegelicht.

Onderscheidend vermogen creëren

Uit de context is gebleken dat Haarlemmermeerstation zich bevindt in een uniek authentiek gebouw. Door de authentieke kenmerken meer terug te laten komen, zal dit een onderscheidend vermogen creëren, omdat bijna geen enkele concurrent in de omgeving zich hieraan kan meten. Door authentieke kenmerken meer terug te laten komen, zal dit tevens meer beleving creëren.

Daarnaast is het aan te raden authentieke elementen als schilderijen, foto's en oude naambordjes op te hangen. Het belang van deze elementen is om te laten zien hoe het station er vroeger uitzag. Ten slotte is het, om een extra beleving te creëren, aan te raden de werknemers te vertellen over de historie, om zodoende dit verhaal over te dragen aan de gasten.

Stijl opstellen

Naast de creatie van een onderscheidend vermogen is het een andere aanbeveling om een duidelijke stijl op te stellen. Uit het onderzoek blijkt dat een herkenbare stijl kan bijdragen aan het succes van de organisatie. Het is aan te raden het authentieke karakter van het pand te combineren met moderne aspecten, waarbij een beleving gecreëerd wordt. De stijl laat zien wie de organisatie is en wat het belangrijk vindt.

Aanbeveling	Managementniveau		
	Strategisch	Tactisch	Operationeel
Onderscheidend vermogen creëren			X
Stijl opstellen	X		

Tabel 5 Aanbeveling serviceconcept

7.1.2 Should

Om het serviceconcept succesvol te laten verlopen, is het noodzakelijk om rekening te houden met de visie en het belang van de omgeving en de stakeholders.

7.1.2.1 Aanbeveling proces nieuwe onderneming

Uit onderzoek is gebleken dat de omgeving behoefte heeft aan een goed serviceconcept. Stakeholders geven aan dat er behoefte is aan een goede uitvoerende partij voor dit serviceconcept. Om het concept van toegevoegde waarde te laten zijn, is het aan te raden een degelijke partij te zoeken die het serviceconcept goed kan uitvoeren.

Overnameadviseur

Om ervoor te zorgen dat het overnameproces zo efficiënt mogelijk verloopt, is het aan te raden een overnameadviseur aan te nemen. Deze adviseur kan ondersteuning bieden en vele taken overnemen. De overnameadviseur bezit de kennis en expertise die ontbreekt in de organisatie.

Oriënterende gesprekken

Als een geschikt bedrijf is gevonden, is het belangrijk om de juiste betrokken partijen te benaderen. Hiervoor is het aan te raden om een overnamebureau in te schakelen, om deze processen uit te voeren. Door de hulp van een overnamebureau in te roepen, is het mogelijk de risico's voor de organisatie te beperken.

Onderhandelen

Indien de oriënterende gesprekken zijn afgerond, is het aan te raden te beginnen aan de onderhandelingen. Het is aan te bevelen deze onderhandelingen uit te laten voeren door een overnamebureau. Daar bezitten ze de expertise die hiervoor nodig is. In de onderhandelingen zal het gaan over de prijs en de potentie van het bedrijf.

Afronden

Ten slotte is het, om het overnameproces af te ronden, aan te raden een overeenkomst te tekenen waarin diverse protocollen zijn opgenomen.

Aanbeveling	Managementniveau		
	Strategisch	Tactisch	Operationeel
Overnameadviseur			X
Oriënterende gesprekken		X	
Onderhandelen		X	
Afronden		X	

Tabel 6 Aanbeveling nieuwe onderneming

7.1.2.2 Aanbeveling proces betrokken medewerkers

Om het serviceconcept succesvol te laten verlopen, is het noodzakelijk het juiste personeel met de juiste competenties, met echte motivatie en met passie voor het bedrijf te werven. Alleen een beleid of concept is niet voldoende om de medewerkers daarnaar te laten handelen.

Trainingen

Om ervoor te zorgen dat de medewerkers weten wat er van hen verwacht wordt en welke kennis zij moeten bezitten, is het van belang dat zij diverse trainingen aangeboden krijgen. Hierdoor zullen de medewerkers inzicht krijgen in de organisatie, in zichzelf en in het team. De trainingen stimuleren meer betrokkenheid om het serviceconcept te laten slagen.

Bijeenkomsten

Naast diverse trainingen worden ook bijeenkomsten georganiseerd die als doel hebben de medewerkers te instrueren over het beleid en de verwachtingen. Normaal gesproken kost het tijd om ervoor te zorgen dat iedereen handelt naar de voorschriften van de organisatie. Om ervoor te zorgen dat het proces beter in kaart wordt gebracht, zullen de medewerkers na elke bijeenkomst persoonlijke doelstellingen opstellen. De bijeenkomsten zorgen voor meer bewustzijn en zorgen ervoor dat iedereen op een gestructureerde wijze te werk gaat.

Persoonlijk ontwikkelingsplan

Tijdens de bijeenkomsten worden door de medewerkers persoonlijke doelstellingen opgesteld. Deze doelstellingen zullen opgenomen worden in een persoonlijk ontwikkelingsplan. Dit plan laat zien dat de organisatie het voortdurende leerproces van de medewerkers belangrijk vindt. Hierdoor worden medewerkers uitgedaagd om steeds meer te leren. Om het persoonlijke ontwikkelingsplan te begeleiden, zullen medewerkers samen met de manager de doelstellingen opstellen en bespreken in evaluatiegesprekken. Met dit plan kunnen medewerkers werken aan hun eigen ontwikkelingsproces.

Oriëntatietour

Naast de trainingen, bijeenkomsten en het persoonlijke ontwikkelingsplan is het aan te raden om op diverse oriëntatietochten te gaan. Hierdoor kan de organisatie nieuwe inspiratie opdoen en kijken waar leerpunten liggen. Tijdens deze tochten zullen diverse aanknooppunten ontstaan om nieuwe doelstellingen op te stellen.

Aanbeveling	Managementniveau		
	Strategisch	Tactisch	Operationeel
Trainingen			X
Bijeenkomsten			X
Persoonlijk ontwikkelingsplan			X
Oriëntatietour			X

Tabel 7 Aanbeveling betrokken medewerkers

7.1.3 Allowed

Om het serviceconcept succesvol uit te voeren, is het noodzakelijk volgens de juiste wetgeving te handelen.

7.1.3.1 Aanbeveling proces vergunningen

Uit interviews kwam naar voren dat de onderneming niet over alle vereiste vergunningen beschikt met betrekking tot horeca. Alleen het verdiepen in vergunningen, wetgeving en beleidsdocumenten is niet voldoende om goed te kunnen handelen. De volgende aanbevelingen kunnen helpen om het proces rondom de horecavergunningen te verbeteren.

Verantwoordelijke vergunningen aanstellen

Om meer structuur en duidelijkheid te creëren, zal één verantwoordelijke aangesteld moeten worden om de vergunningen te regelen. Deze verantwoordelijke zal alle processen rondom de vergunningen opzetten. De reden om een iemand hiervoor verantwoordelijk te maken, is omdat nu diverse mensen langs elkaar heen werken. Op dit moment worden acties genomen zonder dat er een duidelijk geheel

gecreëerd is. Doordat Haarlemmermeerstation een kleine organisatie is, kan een medewerker binnen de organisatie deze functie vervullen.

Adviesgesprek

Het is aan te raden om, wanneer alle processen rondom de vergunningen duidelijk inzichtelijk zijn gemaakt, een adviesgesprek aan te vragen bij zowel de gemeente als bij Bureau Monumentenzorg. De reden voor een adviesgesprek met monumentenzorg is omdat de organisatie niet weet wat er allemaal aangepast mag worden in het monumentale pand waarin het is gevestigd. Het adviesgesprek met de gemeente kan inzichtelijk maken wat de eventuele redenen zouden kunnen zijn voor een weigering van de aanvragen. Door adviesgesprekken aan te vragen, is het mogelijk om inzichtelijk te krijgen welke mogelijkheden er zijn en wat eventueel nog verbeterd moet worden.

Aanvragen vergunningen

Nadat duidelijkheid is gecreëerd over wat de mogelijkheden zijn met betrekking tot de vergunningen, kunnen de diverse horecavergunningen aangevraagd worden. Een aanbeveling is om deze vergunningen en adviesgesprekken vroegtijdig aan te vragen om mogelijke vertraging te voorkomen.

Aanbeveling	Managementniveau		
	Strategisch	Tactisch	Operationeel
Verantwoordelijke vergunningen opstellen	X		
Adviesgesprek		X	
Aanvragen vergunningen	X		

Tabel 8 Aanbeveling vergunningen

7.1.4 Can

Ten slotte is het, om het serviceconcept compleet te maken, noodzakelijk te kijken naar welke middelen de organisatie al ter beschikking heeft en hoe met deze middelen het serviceconcept succesvol gemaakt kan worden.

7.1.4.1 Aanbeveling proces real estate

Uit het onderzoek is gebleken dat het gebouw waar Haarlemmermeerstation in opereert een transformatie nodig heeft. Geïnterviewden gaven aan dat er behoefte is aan een unieke uitstraling en sfeer. Het is belangrijk voor de organisatie om een duidelijke visie te creëren over hoe het serviceconcept eruit moet komen te zien. De aanbeveling daaromtrent wordt hieronder weergegeven:

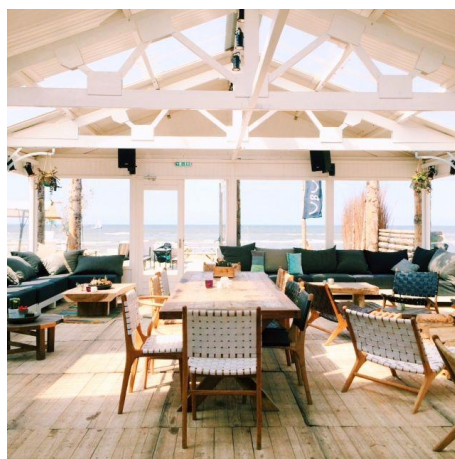
Architect in dienst nemen

Om het serviceconcept succesvol uit te voeren, zal het pand gerenoveerd moeten worden en zal de inrichting moeten aansluiten op het unieke serviceconcept. Om het renovatieproces te laten slagen, is het aan te raden een architect in dienst te nemen. Het is aan te raden de architect de volgende processen te laten uitvoeren:

- Gebouw toegankelijk maken voor iedereen;
- Pand renoveren, nadat advies is verkregen van monumentenzorg. Het is aan te raden om een combinatie te maken tussen authentieke en moderne kenmerken;
- Terras aan de voorkant en achterkant vormgeven, nadat de vergunningen zijn verkregen;
 - Het is aan te raden om bij de serre en aan de achterkant van het terras een glazen afscheiding te plaatsen
- Onderzoek doen naar een unieke en passende inrichting, die aansluit bij het serviceconcept en de managementperceptie.
 - Het is aan te raden gebruik te maken van botanische planten
 - Het is aan te raden onderzoek te doen naar shared diner



Figuur 7 Voorbeeldontwerp terras (Biesot, 2017)



Figuur 6 Voorbeeld Schotten serre (Pinterest, 2019)

Aanbeveling	Managementniveau		
	Strategisch	Tactisch	Operationeel
Architect in dienst nemen			X

Tabel 9 Aanbeveling real estate

7.2 Scenario 2

In deze paragraaf worden de aanbevelingen voor het tweede scenario geschetst. Scenario 2 is gefocust op het serviceconcept van een vernieuwde evenementenorganisatie. Het advies heeft als doelstelling om de strategie aan te passen en de identiteit te verbeteren. Aan de hand van het serviceconcept van SIA worden de aanbevelingen gepresenteerd. Het implementatieplan bij scenario 2 is terug te vinden in [bijlage 27](#).

7.2.1 Want

Door invulling te geven aan hoe de gewenste situatie eruit zou moeten zien, wordt het mogelijk te schetsen hoe deze gewenste situatie vormgegeven moet worden. De inrichting van het serviceconcept is verdeeld in vier aanbevelingen.

7.2.1.1 Aanbeveling organisatiebeleid

Uit onderzoek is gebleken dat de processen binnen de organisatie niet op orde zijn. Om de identiteit en de processen te verbeteren, zijn er diverse aanbevelingen. De stappen die de organisatie hiervoor moet ondernemen, zijn grotendeels gelijk aan de stappen zoals benoemd in paragraaf 7.1.1.1. Het beleid en de strategie verschillen wel van dat scenario. In de huidige situatie focust de organisatie op allerlei soorten evenementen. Het is aan te raden de focus te verplaatsen naar kleine bruiloften, vergaderingen, bedrijfsborrels en diners waarbij onder de afgesproken geluidsnorm wordt gebleven.

Strategie opstellen

Momenteel werkt de organisatie volgens de strategie om zo resultaatgericht te werk te gaan. Uit onderzoek is gebleken dat deze strategie wordt gehanteerd om zo min mogelijk risico's te lopen en zoveel mogelijk winst te maken. Het is aan te raden de strategie te verschuiven naar servicegericht. Uit onderzoek is gebleken dat de strategie van een organisatie alleen kan slagen wanneer alle processen goed verlopen. Zo is het van belang dat de strategie gedragen wordt door de gehele organisatie om ervoor te zorgen dat het concept succesvol slaagt.

7.2.1.2 Aanbeveling betrokken medewerkers

Om het serviceconcept succesvol te laten verlopen, is het noodzakelijk het juiste personeel met de juiste competenties, met echte motivatie en met passie voor het bedrijf te werven. De stappen en aanbevelingen zullen identiek zijn aan scenario 1.

7.2.1.3 Aanbeveling customer journey

Uit onderzoek is gebleken dat de customer journey niet optimaal doorlopen wordt. De organisatie geeft aan het evaluatiegesprek niet te voeren. Het is belangrijk voor de organisatie om een duidelijk beeld te hebben van hoe klanten de service ervaren. Daarbij zal de customer journey beter in kaart gebracht moeten worden. Op deze manier is het mogelijk meer inzicht te krijgen in de succesfactoren en verbeterpunten van de organisatie om uiteindelijk tot oplossingen te komen.

Aanstellen manager per event

Om ervoor te zorgen dat alle processen rondom een evenement efficiënt verlopen, zal per event één manager aangesteld worden om meer duidelijkheid te creëren. De manager zal ondersteuning bieden bij alle processen die van belang zijn voor het event. De reden om hiertoe over te gaan, is omdat nu vanuit diverse kanten met de klanten gecommuniceerd wordt, wat tot verwarring leidt. Doordat Haarlemmermeerstation een kleine organisatie is, kan deze functie uitgeoefend worden door een medewerker mits deze zich volledig inzet voor de evenementen.

Manager betrokken bij event

Zoals hierboven is aangegeven, zal per event één manager worden aangesteld om meer duidelijkheid te creëren voor zowel de organisatie als voor de klanten. Een aanbeveling is dan ook dat deze manager nauw betrokken raakt bij de voorbereiding van het event. De manager zal aansluiten bij alle gesprekken rondom het event.

Meer tussentijdse gesprekken

Op dit moment gaan de manager en de klant zo'n drie keer in gesprek over het event. Dit is een begin, maar hier ligt nog een verbeterpunt. Een aanbeveling is om meer tussentijdse gesprekken te implementeren. De manager kan samen met de klant duidelijke doelen en richtlijnen opstellen voor het event en eventuele vragen bespreken. Daarnaast is het ook mogelijk om samen met de klant nieuwe ideeën te creëren.

Evaluatiegesprek invoeren

Op dit moment voert de organisatie geen evaluatiegesprek met de klant na afloop van het event. Een aanbeveling is dan ook om standaard een persoonlijk evaluatiegesprek in te voeren aan de hand van een service blueprint. Dit maakt inzichtelijk waar fouten gemaakt zijn en waar de bottlenecks zich bevinden. Het is aan te raden het evaluatiegesprek direct na het event plaats te laten vinden, wanneer de beleving nog vers in het geheugen zit. Door middel van het evaluatiegesprek is het mogelijk succesfactoren en verbeterpunten inzichtelijk te maken.

Aanbeveling	Managementniveau		
	Strategisch	Tactisch	Operationeel
Aanstellen manager per event	X		
Manager betrokken bij event		X	
Meer tussentijdse gesprekken		X	
Evaluatiegesprek invoeren			X

Tabel 10 Aanbeveling customer journey

7.2.1.4 Aanbeveling onderscheidend vermogen creëren

Om het serviceconcept te onderscheiden van die van andere bedrijven is het noodzakelijk een onderscheidend vermogen te creëren. De stappen en aanbevelingen zullen identiek zijn aan scenario 1.

7.2.2 Should

Om het serviceconcept succesvol te laten verlopen, is het noodzakelijk om rekening te houden met wat de omgeving en belanghebbenden graag zien in de gewenste situatie.

7.2.2.1 Aanbeveling front office

Uit onderzoek is gebleken dat de organisatie niet in het bezit is van een front office. Dagelijks komen er diverse mensen binnenlopen en sturen mensen mails, zonder dat een front officemedewerker dit oppakt. Daarom zijn diverse aanbevelingen gedaan om de organisatie te professionaliseren.

Meer doen met algemene mail

Op dit moment wordt niks gedaan met de algemene mail waarop aanvragen binnenkomen. Een aanbeveling is dan ook om de algemene mail optimaal te gaan gebruiken. Het is aan te raden een medewerker verantwoordelijk te stellen voor het beheer van deze mail. Deze aanbeveling zal bijdragen aan een betere serviceverlening aan de klanten.

Meer communiceren

De huidige medewerkers communiceren op korte termijn met elkaar over diverse zaken. Een aanbeveling is om onderling meer face-to-face te communiceren om zodoende alle processen te optimaliseren. Zodoende kan een betere communicatie naar externen worden gehanteerd. Een richtlijn zou kunnen zijn dat de medewerkers een keer per week om de tafel zitten om alle processen te bespreken.

Stagiair front office

Om de front office te optimaliseren, is het ten slotte aan te raden een stagiair aan te nemen. Bij voorkeur is dit een stagiair die bekend is met gastvrijheid, service verlenen, hospitality en events, omdat dit de richtlijnen vormen voor de organisatie. De stagiair kan de volgende taken uitvoeren:

- Bemannen van de front office;
- Organisatie professioneler en gastvrij maken;
- Beantwoorden van de algemene mail.

Aanbeveling	Managementniveau		
	Strategisch	Tactisch	Operationeel
Meer doen met algemene mail		X	
Meer communiceren			X
Stagiair front office			X

Tabel 11 Aanbeveling front office

7.2.2.2 Aanbeveling social media

Uit onderzoek is gebleken dat een goede promotie van de organisatie belangrijk is voor succes. Het is belangrijk voor de organisatie om een duidelijk en goed socialmediabeleid te hebben. Daarbij zullen diverse processen meer in kaart gebracht moeten worden.

Aanstellen socialmediacoördinator

Om meer structuur en duidelijkheid te creëren, zal een socialmediacoördinator aangesteld moeten worden om ervoor te zorgen dat alle processen kloppen en dat die samenhang krijgen. De reden voor zo'n coördinator is dat nu niemand deze rol uitvoert. Er is geen duidelijk beleid over hoe de social media en de marketing aangestuurd moeten worden. Doordat Haarlemmermeerstation een kleine organisatie is, is het mogelijk dat een medewerker binnen de organisatie met deze expertise de functie vervult.

Processen in kaart brengen

Als de processen rondom social media in kaart worden gebracht, zal dat zorgen voor meer duidelijkheid en structuur voor de organisatie. Door middel van het inzichtelijk maken van de processen is het wellicht mogelijk te achterhalen welke documenten en/of processen ontbreken voor de socialmediakanalen en waar de organisatie nog verbeterpunten heeft.

Socialmediaplan opstellen

Naast een socialmediacoördinator en het inzichtelijk maken van de processen is het aan te raden ook een socialmediaplan op te stellen. Het plan kan handvatten bieden voor de organisatie. Uiteindelijk moet het plan ervoor zorgen dat enerzijds meer betrokkenheid gecreëerd wordt en dat anderzijds de klanten kennis maken met de services die de organisatie aanbiedt.

Plan controleren

Het is van belang dat het socialmediaplan zo nu en dan gecontroleerd wordt om te kijken of dingen aangepast of toegevoegd moeten worden. Door het non-stop te vernieuwen, wordt de kwaliteit van de organisatie gewaarborgd. Het is aan te raden het plan elke week te controleren.

Aanbeveling	Managementniveau		
	Strategisch	Tactisch	Operationeel
Aanstellen socialmediacoördinator	X		
Processen in kaart brengen		X	
Socialmediaplan opstellen	X		
Plan controleren		X	

Tabel 12 Aanbeveling social media

7.2.2.3 Aanbeveling proces catalogus

Uit onderzoek is gebleken dat de organisatie nog geen catalogus bezit met eventuele voorbeelden, prijsopgaves en andere zaken. Het is belangrijk voor de organisatie om een zo duidelijk mogelijk beeld te creëren voor (potentiële) klanten. Daarbij zal een catalogus van waarde kunnen zijn.

Producten en diensten inzichtelijk maken

Een aanbeveling is om eerst inzichtelijk te maken welke producten en diensten de organisatie kan aanbieden. Het is belangrijk om te weten welke basis er in de organisatie ligt. Ook is het raadzaam diverse (aanvraag)formulieren inzichtelijk te maken. Deze formulieren geven diverse richtlijnen aan voor de klanten.

Catalogus opstellen

Wanneer alle producten en diensten inzichtelijk zijn gemaakt, kan de organisatie een catalogus opstellen. Deze catalogus dient als een interactief document met diverse links naar voorbeelden van evenementen, (aanvraag)formulieren en assortimenten. Door de catalogus zullen klanten een duidelijk beeld krijgen van de organisatie en kunnen zij direct handelen wanneer zij een verzoek willen indienen bij de organisatie. Door middel van de catalogus zullen de processen efficiënter verlopen voor zowel de organisatie als voor de klanten.

Catalogus controleren

Om ervoor te zorgen dat de catalogus realistisch blijft, is het van belang dat deze gecontroleerd en geüpdatet wordt met mogelijk nieuwe informatie, nieuwe foto's of nieuwe prijzen. Het is aan te raden elke maand te controleren of de catalogus nog reëel is.

Aanbeveling	Managementniveau		
	Strategisch	Tactisch	Operationeel
Producten en diensten inzichtelijk maken		X	
Catalogus opstellen	X		
Catalogus controleren		X	

Tabel 13 Aanbeveling catalogus

7.2.3 Allowed

7.2.3.1 Aanbeveling aanvragen bij monumentenzorg

Uit interviews komt naar voren dat de onderneming niet beschikt over alle vergunningen. De stappen en aanbevelingen zullen identiek zijn aan scenario 1.

7.2.4 Can

7.2.4.1 Aanbeveling transformatie real estate

Uit het onderzoek is gebleken dat het gebouw waar Haarlemmermeerstation in opereert aan een transformatie toe is. De stappen en aanbevelingen zullen identiek zijn aan scenario 1.

7.3 Risicoanalyse

Voor de belangrijkste aanbevelingen is een risicoanalyse gemaakt. Aan de hand hiervan is elk risico geanalyseerd. Er is gekeken naar de ernst van de impact en de mogelijkheid van het risico. Deze twee componenten worden door middel van cijfers vormgegeven, waarbij 5 een grote ernst/mogelijkheid aangeeft en 1 een lage. In [bijlage 28](#) worden de risico's kort toegelicht.

Thema	Risico	Ernst van impact	Mogelijkheid
Algemeen	Serviceconcept kan niet geïmplementeerd worden	5	3
Nieuwe onderneming	Geen bedrijf gevonden	4	2
Betrokken medewerkers	Geen betrokkenheid	4	1
Vergunning	Vergunningen niet verkregen	4	3
Real estate	Geen architect gevonden	3	2
Divers	Verantwoordelijke / coördinator wordt ziek	3	3
Front office	Geen stagiair gevonden	2	4

Tabel 14 Risicoanalyse

8. Consequenties

In dit hoofdstuk worden de organisatorische, personele en financiële consequenties besproken die bij beide scenario's behoren.

8.1 Scenario 1

8.1.1 Organisatorische consequentie

Door de invoering van het implementatieplan zullen diverse zaken ingevuld worden. Allereerst zal een organisatiebeleid opgesteld worden. Het is de verantwoordelijkheid van de eigenaren dat het beleid nagestreefd wordt. Om het beleid succesvol te implementeren, zullen de eigenaren leidinggevende capaciteiten moeten tonen, wat uiteindelijk leidt tot resultaten. Verder zal er voldoende draagvlak gecreëerd moeten worden bij de medewerkers, zij moeten openstaan voor veranderingen.

Een nieuwe ondernemer zal te maken krijgen met het vernieuwde serviceconcept. Deze nieuwe onderneming zal het concept overnemen van de heren Bruinsma en Peters en zal het goed moeten uitvoeren. Belangrijk is dat alle processen rondom de verkoop tijdig worden ingezet, zodat het serviceconcept rond de zomer van 2020, wanneer de BSA wordt geopend, kan worden ingevoerd.

Tot slot wordt een verantwoordelijke aangesteld voor de vergunningen. De kernactiviteiten voor deze verantwoordelijke bestaan voornamelijk uit het voeren van gesprekken met stakeholders. De verantwoordelijke zorgt ervoor dat hij op de hoogte is van alle nieuwe wetgevingen en deze kan toepassen. De functie kan vervuld worden door een medewerker van Haarlemmermeerstation.

8.1.2 Personele consequenties

Voor het implementatieplan moet er voldoende betrokkenheid en motivatie zijn bij de medewerkers. Dit zal uiteindelijk leiden tot meer draagvlak en een succesvol serviceconcept. Hierbij zullen medewerkers zich moeten inzetten voor de organisatie, maar ook moet het management hen hierin goed begeleiden door de juiste trainingen, bijeenkomsten en persoonlijke evaluatiemomenten. Daarbij is het belangrijk dat er voldoende aandacht wordt besteed om samen met medewerkers te kijken naar het persoonlijke ontwikkelingsplan.

8.1.3 Financiële consequenties

Met de implementatie van de aanbevelingen zullen investeringen gemaakt moeten worden in een goedlopend serviceconcept. Door een gebrek aan een werkelijke tijdsperiode van het veranderproces zijn er schattingen gemaakt. De uitgewerkte berekeningen zijn te vinden [in bijlage 29](#).

Ondanks dat het serviceconcept veel geld kost, draagt het bij aan een nieuwe succesvolle positionering en sluit het aan bij de visie van de eigenaar, de gemeente Amsterdam.

De haalbaarheid van het serviceconcept is klein als de heren Bruinsma en Peters het uitvoeren. In het verleden zijn pogingen gedaan, maar die brachten geen succes. Wanneer een nieuwe onderneming het goed uitvoert, zal het serviceconcept haalbaar zijn. Daarmee zal de nieuwe onderneming de kosten rondom real estate voor z'n rekening moeten nemen. De mate waarin het serviceconcept succesvol verloopt, hangt af van de evaluatiemomenten met de eigenaren en stakeholders.

Als het geld niet geïnvesteerd kan worden, dan zal gekeken moeten worden naar andere mogelijke serviceconcepten. En in het ergste geval zal gekeken moeten worden naar een nieuw advies, namelijk om de organisatie failliet te laten verklaren.

Aanbeveling	Personeelskosten	Uren	Hoger management	Midden management	Operationele medewerkers	Totaal
<i>Beleid opstellen</i>	Opstellen	2 x 40 uur	€26,80			€2.144,-
<i>Serviceconcept</i>	Visie + inventarisatie	40 uur		€18,49		€739,60
<i>Nieuwe onderneming</i>	Oriënterende gesprekken	2x 40 uur	€26,80			€2.144,-
<i>Betrokken medewerkers</i>	Evaluatiegesprekken	20 uur	€26,80			€536,-
Totaal						€5.563,60

Tabel 16 Financiële consequentie personeelskosten

Aanbeveling	Activiteit	Kosten	Totaal
<i>Beleid opstellen</i>	Extern bureau	6 uur x €120,- excl. BTW	€871,20 incl. BTW
<i>Serviceconcept</i>	Onderscheidend vermogen	€2.000,- incl. BTW	€2.000,- incl. BTW
<i>Nieuwe onderneming</i>	Overnameadviseur	€175,- incl. BTW	€4.200,- incl. BTW
	Overnamebureau	€200,- incl. BTW	€4.800,- incl. BTW
<i>Betrokken medewerkers</i>	Trainingen	€800,- excl. BTW	€3.872,- incl. BTW
	Bijeenkomsten	€750,- excl. BTW	€3.630,- incl. BTW
	Oriëntatietour	€1.750,- excl. BTW	€2.117,50 incl. BTW
<i>Real estate</i>	Architect	€50.000,- incl. BTW	€50.000,- incl. BTW
	Budget renovatie	€40.000,- incl. BTW	€40.000,- incl. BTW
Totaal			€111.490,70 incl. BTW

Tabel 15 Financiële consequenties overige kosten

8.2 Scenario 2

8.2.1 Organisatorische consequenties

Door het invoeren van het implementatieplan van scenario 2 zullen nieuwe zaken toegevoegd worden. Allereerst zal een organisatiebeleid opgesteld worden. Deze bevat informatie over het nieuwe beleid en de nieuwe strategie. Om het organisatiebeleid goed te implementeren, zal er goed leiding gegeven moeten worden door de eigenaren. Uiteindelijk moet voldoende draagvlak gecreëerd worden onder de medewerkers, hierbij zullen zij open moeten staan voor verandering.

Daarnaast zal ook één manager per event aangewezen worden. Deze manager zal fulltime aan de slag gaan met de desbetreffende evenementen en zal meer tussentijdse gesprekken invoeren. Om de customer journey goed te implementeren, moeten evaluatiegesprekken gehouden worden met de manager. Uiteindelijk moet er een schematische weergave zijn van hoe de klant de service beleeft. De functie van manager kan ingevuld worden door een medewerker van Haarlemmermeerstation.

Naast de introductie van een customer journey zal ook een catalogus geïntroduceerd moeten worden. Dit met de bedoeling om voldoende informatie van tevoren te communiceren naar (potentiële) klanten. Dit zal leiden tot resultaten. Hierbij zullen alle medewerkers op de hoogte moeten zijn van alle services. Daarnaast is het belangrijk de catalogus te controleren en te updaten indien nodig.

Ten slotte zal er een stagiair aangenomen worden voor de front office. Het is de bedoeling dat deze stagiair de front office professionaliseert. Om dat te doen, is duidelijke interne communicatie noodzakelijk.

8.2.2 Personele consequenties

Voor het implementatieplan zal er voldoende betrokkenheid en motivatie moeten zijn bij de medewerkers. Dit zal uiteindelijk leiden tot meer draagvlak en een succesvol serviceconcept. Hierbij zullen medewerkers zich moeten inzetten voor de organisatie, maar ook moet het management hen hierin goed begeleiden door de juiste trainingen, bijeenkomsten en oriëntatietours. Daarnaast is het belangrijk om het persoonlijke ontwikkelingsplan van de medewerkers goed te evalueren om te kijken waar zij nog behoefte aan hebben.

8.2.3 Financiële consequenties

Met de implementatie van de aanbevelingen zullen investeringen gemaakt moeten worden. Door een gebrek aan een werkelijke tijdsperiode van het veranderproces zijn er schattingen gemaakt. De volledig uitgewerkte berekeningen zijn te vinden [in bijlage 29](#).

De opbrengst van het eventconcept is dat het bijdraagt aan een vernieuwde succesvolle positionering. Anderzijds zorgt dit vernieuwde concept ervoor dat de problemen moeten verminderen, wat weer zorgt voor minder stres, geldproblematiek en bezoeken van de gemeente.

De haalbaarheid van het serviceconcept op korte termijn, en dus om alle aanbevelingen voor het serviceconcept te implementeren, wordt klein geacht. Het argument hiervoor is dat de investeringen hiervoor te hoog zijn, gezien de financiële situatie van de organisatie. Daarmee zullen de aanbevelingen geprioriteerd moeten worden.

Als het geld niet geïnvesteerd kan worden, dan zal gekeken moeten worden naar nieuwe adviezen, met als mogelijk advies om de organisatie failliet te laten verklaren.

Aanbeveling	Personeelskosten	Uren	Hoger management	Midden management	Operationele medewerkers	Totaal
<i>Beleid opstellen Betrokken medewerkers Customer journey</i>	Opstellen	2 x 40 uur	€26,80			€2.144,-
	Evaluatiegesprekken	20 uur	€26,80			€536,-
	Manager	160 uur per maand		€21,13		€3.380,80 per maand
	Tussentijdse gesprekken	4 x 8 uur		€21,13		€676,16 per event
	Evaluatiegesprek	2 uur		€21,13		€42,26 per event
<i>Serviceconcept Front office</i>	Visie + inventarisatie	40 uur			€18,49	€739,60
	Trainee	160 uur per maand			€300,-	€300,-
<i>Social media</i>	Social media coördinator	128 uur per maand		€24,38		€3.120,64 per maand
<i>Catalogus</i>	Opstellen plan	34 uur			€18,49	€628,66
	Plan controleren	6 uur	€26,80			€160,80
Totaal						€11.728,92

Tabel 17 Financiële consequenties personeelskosten

Aanbeveling	Activiteit	Kosten	Totaal
<i>Beleid opstellen</i>	Extern bureau	6 uur x €120,- excl. BTW	€871,20 incl. BTW
<i>Betrokken medewerkers</i>	Trainingen	€800,- excl. BTW	€3.872,- incl. BTW
	Bijeenkomsten	€750,- excl. BTW	€3.630,- incl. BTW
	Oriëntatietour	€1.750,- excl. BTW	€2.117,50 incl. BTW
	Onderscheidend vermogen	€2.000,- incl. BTW	€2.000,- incl. BTW
<i>Serviceconcept Front office Real estate</i>	Servicedesk	€1.500,- excl. BTW	€1.815,- incl. BTW
	Architect	€50.000,- incl. BTW	€50.000,- incl. BTW
	Budget renovatie	€40.000,- incl. BTW	€40.000,- incl. BTW
Totaal			€104.305,70 incl. BTW

Tabel 18 Financiële consequenties overige kosten

9. Advies

Op basis van alle informatie en de vergelijking tussen de scenario's 1 en 2 is een passend advies geformuleerd. Dat wil zeggen dat het gezien de situatie belangrijk is om rekening te houden met de belangen van de diverse stakeholders. De gemeente Amsterdam, Brals, de EMA, mevrouw Van Deijck en de BSA hebben alle diverse belangen bij een horecaonderneming. Om toegevoegde waarde voor hen te creëren, is het belangrijk rekening met hen te houden. Gebaseerd op alle informatie luidt het advies voor Haarlemmermeerstation om het horecaserviceconcept te implementeren.

Positionering

Zoals hierboven staat beschreven, is het belangrijk om rekening te houden met diverse belanghebbenden. Door de huidige slechte verstandshouding zal mevrouw Van Deijck baat hebben bij het horecaserviceconcept, waardoor de geluidsoverlast aanzienlijk zal verminderen.

Van belang is dat het serviceconcept goed uitgevoerd wordt. Het uitbesteden van het horecaconcept is dan een strategische overweging om een degelijke partij te zoeken die het serviceconcept goed kan uitvoeren. De EMA, de Gemeente Amsterdam en de BSA hebben baat bij een nieuwe degelijke onderneming die het serviceconcept goed uitvoert. Een goed uitgevoerd serviceconcept kan de locatie voor alle partijen positief versterken.

Het advies voor de nieuwe onderneming is om het merk te koppelen aan het serviceconcept. Zo is het aan te raden stil te staan bij de identiteit, historie en de kerncompetenties van de organisatie. Enkele voorbeelden van het merk zijn: het unieke historische gebouw, de authentieke uitstraling, de goede bereikbaarheid, de flexibiliteit en de service. Het is ook belangrijk dat de service wordt aangepast aan de behoefte van de gasten.

Het is van belang dat het serviceconcept voor iedereen toegankelijk is en dat gefocust wordt op een allround doelgroep. Hierdoor wordt een lage drempel gecreëerd. Het is belangrijk om te weten welke aspecten de doelgroep belangrijk vindt en waarop zij hun merkkeuze baseren. Dit vereist wel vervolgonderzoek naar de wensen en behoeften van de doelgroep. Het is aan te raden om de huidige doelgroep te betrekken bij dit onderzoek om draagvlak en binding te creëren.

Uit het onderzoek blijkt tot slot dat de organisatie opereert in een omgeving met diverse concurrenten zoals NENI, Marathonweg, Kiebert en Anne & Max. Alle concurrenten hebben een andere marktpositie. Zo heeft NENI een nieuwe keuken geïntroduceerd, Marathonweg en Kiebert zijn toegankelijk voor iedereen en is Anne & Max de huiskamer van de buurt. Het advies is om een combinatie te maken van de bovengenoemde focuspunten. Enkele voorbeelden waar Haarlemmermeerstation aan kan denken, zijn de introductie van een unieke keuken, het toegankelijk maken van de organisatie voor iedereen en een ontmoetingsplek worden waarin het wij-gevoel centraal staat en dat een sociale en verzorgende functie heeft.

Inrichting

Uit de resultaten van het onderzoek is gebleken dat de inrichting en uitstraling van het serviceconcept een belangrijke rol spelen. Het is aan te raden een open sfeer te creëren die vertrouwd aanvoelt en een beleving achterlaat bij de gasten. De EMA, de BSA en de gemeente Amsterdam hebben baat bij een unieke inrichting, omdat dit hun marktpositie ook aantrekkelijker maakt. Het is aan te raden om samen met een architect dit onderscheidend vermogen te creëren in de inrichting en de uitstraling van het serviceconcept. Als de nieuwe onderneming en de architect ervoor openstaan, is het aan te raden de serre en het achterterras af te schermen door glazen deuren. Dit bevordert de open sfeer. De doelgroep van de organisatie is gefocust op belevingen. Om een beleving te creëren, zou de organisatie samen met de architect kunnen kijken hoe zij dat kunnen bereiken.

Financieel

Dit nieuwe serviceconcept vereist een grote financiële investering. Het merendeel van deze investering zit in het gebouw. Zoals eerder beschreven is, zullen de meeste investeringen voor de rekening van de nieuwe onderneming komen wanneer deze het serviceconcept uitvoert.

10. Discussie

Dit hoofdstuk bespreekt de validiteit en de beperkingen van het huidige onderzoek en de aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

10.1 Validiteit

Voor het onderzoek zijn vier topiclijsten gebruikt om de invloed en visies van de diverse stakeholders en omgevingsfactoren op Haarlemmermeerstation te analyseren. De interviews zijn vervolgens uitgevoerd onder respondenten die representatief zijn voor de organisatie. Op basis van de gebruikte onderzoeksmethodiek wordt geconcludeerd dat de onderzoeksresultaten, bij een herhaling van het onderzoek, hetzelfde resultaat zouden geven.

10.2 Beperkingen

De resultaten van het onderzoek hebben bruikbare inzichten opgeleverd, desondanks zijn er vier belangrijke beperkingen.

De objectiviteit van het onderzoek kan niet helemaal gegarandeerd worden, omdat de onderzoeker tevens deelnemer was tijdens het onderzoek. Deze deelname kan een mate van subjectiviteit in de interviews hebben geïntroduceerd. In een vervolgonderzoek is het dan ook aan te raden om een objectieve onderzoeker aan te stellen, om zodoende objectiever te kunnen onderzoeken hoe diverse partijen reageren op het interview.

De tweede beperking is dat niet alle informatie uit de interviews is terug te vinden in dit onderzoek. Dit komt omdat er een geheimhoudingsplicht is opgelegd in verband met vertrouwelijke informatie. Verder is sprake geweest van momentopnames. Dit onderzoek is ingegaan op de bevindingen en meningen van diverse geïnterviewden ten aanzien van serviceconcepten en Haarlemmermeerstation. In een vervolgonderzoek kan het interessant zijn de geïnterviewden nogmaals te interviewen om te kijken of de bevindingen en meningen naar aanleiding van alle informatie veranderd is.

Ten slotte is in dit onderzoek niet gekeken naar andere scenario's buiten de scenario's die de opdrachtgever van tevoren had opgesteld. De vooraf opgestelde scenario's van Haarlemmermeerstation zijn gebaseerd op de specifieke wensen en bevindingen van de organisatie met betrekking tot de toekomst. Door alleen rekening te houden met deze scenario's is er geen rekening gehouden met de vragen: *'Wat als het niet kan?'* *'Wat als er geen nieuwe onderneming is die het wil uitvoeren?'* *Hoe dan? En wie dan?* Dit betekent dat de organisatie failliet verklaren een nieuw advies had kunnen zijn. Het kan interessant zijn om in een vervolgonderzoek de scope van het onderzoek te vergroten door de scenario's van de organisatie te vergelijken met de scenario's die ontstaan uit het onderzoek.

10.3 Vervolgonderzoek

Het advies voor een vervolgonderzoek is om een soortgelijk onderzoek uit te voeren en te analyseren welke scenario's er nog meer mogelijk zijn en welke gevolgen deze teweegbrengen. Bij een soortgelijk onderzoek naar diverse scenario's zou een open vragenlijst een meer gedetailleerd beeld kunnen schetsen over de mogelijkheden voor de organisatie.

Ten slotte wordt aangeraden om meer onderzoek te doen naar de wensen en verwachtingen van de bewoners die zullen gaan wonen in de nieuwbouw op het Havenstraatterrein, omdat zij in de toekomst te maken krijgen met de organisatie.

Bibliografie

- Alle Cijfers. (2019, Maart). *Gemeente Amsterdam*. Opgehaald van Alle cijfers: <https://allecijfers.nl/gemeente/amsterdam/>
- Alle cijfers. (2019, Februari). *Schinkelbuurt Amsterdam*. Opgehaald van Alle cijfers: <https://allecijfers.nl/wijk/wijk-schinkelbuurt-amsterdam/>
- Atos. (2013, Februari 14). *Shared Service Centers in Nederland: Mutlifunctioneel is de trend*. Opgehaald van Atos: https://atos.net/nl/2013/persberichten_2013_02_14/nl-pr-2013_02_14_01
- Autoriteit persoonsgegevens. (2019, Maart). *ALgemen verordening gegevensbescherming (AVG)*. Opgehaald van Autoriteit persoonsgegevens : <https://www.autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/over-privacy/wetten/algemene-verordening-gegevensbescherming-avg>
- Bakker, M. (2019, Maart 20). Telefonisch gesprek monumentenwetgeving . Heemstede, Noord-Holland, Nederland.
- Biesot. (2017, Augustus 14). *Restaurant Vlaar*. Opgehaald van Biesot: <https://www.biesot.nl/nieuwsbericht/restaurant-vlaar-klaar>
- Bill Hogg. (2018, December). *4 reasons why Teamwork makes the Dream Work*. Opgehaald van Bill Hogg: <https://www.billhogg.ca/4-reasons-why-teamwork-makes-the-dream-work/>
- Boswijk, A., & Peelen, A. (2008). *Een nieuwe kijk op experience economy*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Braaksma & Roos. (2019, Maart). *Oude stationsgebouw Delft*. Opgehaald van Braaksma & Roos: <http://www.braaksma-roos.nl/project/oude-stationsgebouw-delft/>
- Britams. (2019, April 16). *Building project*. Opgehaald van Britams: <https://www.britams.nl/about-us/building-project>
- Bruinsma, R. (2019, Februari 13). Interview organisatie analyse . (S. v. Geest, Interviewer)
- CBS. (2018, Juni 5). *Geboorte; kerncijfers*. Opgehaald van CBS: [https://statline.cbs.nl/statweb/publication/?vw=t&dm=slnl&pa=37422ned&d1=0,4-5,7,9,11,13,17,26,35,40-41&d2=0,10,20,30,40,\(l-4\)-l&hd=090218-0953&hdr=g1&stb=t](https://statline.cbs.nl/statweb/publication/?vw=t&dm=slnl&pa=37422ned&d1=0,4-5,7,9,11,13,17,26,35,40-41&d2=0,10,20,30,40,(l-4)-l&hd=090218-0953&hdr=g1&stb=t)
- CBS. (2018, Augustus 31). *Recordaantal snelgroeiende bedrijven*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/33/recordaantal-snelgroeiende-bedrijven>
- CBS. (2018). *Trends in Nederland 2018*. Den Haag: Centraal Bureau voor Statistiek.
- Corporaal, J. (2009). *De mastermarkt: Een nieuw strategisch domein*. Twente: Universiteit Twente.
- De afstudeerconsultant. (2019, Februari). *Validiteit en betrouwbaarheid*. Opgehaald van De afstudeerconsultant: <https://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/validiteit-en-betrouwbaarheid/>
- De Correspondent. (2014, Juli 9). *De deeleconomie is booming maar wat is het*. Opgehaald van De Correspondent: <https://decorrespondent.nl/1432/de-deeleconomie-is-booming-maar-wat-is-het/68526602936-31c94ffb>
- De Innovator. (sd). *Vijfkrachtenmodel*.
- Economisch woordenboek. (2019, April). *Intrinsieke woorden*. Opgehaald van Economisch woordenboek: <https://www.economischwoordenboek.nl/?zoek=intrinsieke%20waarde>
- Geest, S. v. (2019, Februari 1). Gesprek met de heer Bruinsma. Amsterdam, Noord-Holland, Nederland.
- Gemeente Amsterdam. (2018). *Bestemmingsplan Havenstratterrein*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- Gemeente Amsterdam. (2019, Februari). *Amstelveenseweg herinrichting*. Opgehaald van Gemeente Amsterdam: <https://www.amsterdam.nl/projecten/amstelveenseweg/>
- Gemeente Amsterdam. (2019, April 16). *Amstelveenseweg: Herinrichting*. Opgehaald van Gemeente Amsterdam: <https://www.amsterdam.nl/projecten/amstelveenseweg/>

- Gemeente Amsterdam. (2019, April 12). *Geschiedenis van het plangebied Havensstraatterrein*. Opgehaald van Gemeente Amsterdam: <https://www.amsterdam.nl/projecten/havenstraatterrein/voorgeschiedenis/>
- Gemeente Amsterdam. (2019, Maart). *Sociale Innovatie*. Opgehaald van Gemeente Amsterdam: <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/volg-beleid/innovatie/sociale-innovatie/>
- Gemmel, P., Looy, B. v., & Dierdonck, R. v. (2013). *Service Management an integrated approach*. Harlow: Pearson.
- Getz, D. (2012). *Event Studies*. London and New York: Routledge .
- Gilmore, H., & Pine, J. (2008). *Authenticiteit*. Den Haag: Sdu.
- Haarlemmermeerstation. (2019, Februari). *Haarlemmermeerstation*. Opgehaald van Haarlemmermeerstation: <http://www.haarlemmermeerstation.nl/>
- Heithuis, H. (2014). *Basisboek events*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Het Sieraad. (2019, Maart). *Het Sieraad*. Opgehaald van Het Sieraad: <http://het-sieraad.nl/>
- Ik ga starten. (2019, Maart). *Verhoging laag btw tarief van 6 naar 9* . Opgehaald van Ik ga starten: <https://www.ikgastarten.nl/belasting/belastingaangifte/verhoging-laag-btw-tarief-van-6-naar-9-de-stand-van-zaken>
- ING. (2019, Maart). *Groei motor Amsterdam naar lagere versnelling in 2019*. Opgehaald van ING: <https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/jouw-provincie/vooruitzichten-regios/regios/groot-amsterdam.html>
- Justitie, M. v. (2019). *Wet veiligheidsregio's*. Den Haag: Ministerie van Veiligheid en Justitie .
- KHN. (2016, januari 10). *KHN lanceert nieuwe 'Hygiënecode voor de horeca 2016'*. Opgehaald van Horecava: <https://www.horecava.nl/persberichten/artikel/khn-lanceert-nieuwe-hygienecode-voor-de-horeca-2016/>
- khn. (2019, Maart). *Drank- en Horecawet vergunning*. Opgehaald van khn: <https://www.khn.nl/website/belangenbehartiging/drank-en-horecawet-vergunning>
- khn. (2019, Maart). *trends in de horeca*. Opgehaald van khn: <https://www.khn.nl/website/inspiratie/trends/horeca>
- Kotler, P. (2006). *Principes van Marketing*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Linde, M. v. (2012, Augustus 30). *SWOT-analyse*. Opgehaald van Strategisch marketingplan: <https://www.strategischmarketingplan.com/swot-analyse/>
- Loket gezond leven. (2019, Februari). *Regelgeving bij evenementen*. Opgehaald van Loket gezond leven: <https://www.loketgezondleven.nl/gezonde-gemeente/drugs/integrale-aanpak-van-drugspreventie/pijler-regelgeving/regelgeving-bij-evenementen>
- Mama Kelly. (2019, Maart). *About Mama Kelly*. Opgehaald van Mama Kelly: <https://www.mama-kelly.nl/en/amsterdam/about-mama-kelly/>
- Marketing modellen. (2019, Maart). *DESTEP Analyse*. Opgehaald van Marketing modellen: <https://www.marketingmodellen.com/destep-analyse/>
- Meershoek, P. (2018, December 22). Verleden blijft toch behouden in British School of Amsterdam. *Parool*, p. 1.
- Misset Horeca. (2017, juni 12). *Bank thuis is een van de grootste concurrenten van cafes*. Opgehaald van Misset Horeca: <https://www.missethoreca.nl/cafe/nieuws/2017/06/bank-thuis-is-een-van-de-grootste-concurrenten-van-cafes-101272660>
- Mitchell, R., Agle, B., & D.J., W. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management*, 853-886.
- NBC. (2018, December 3). *De event trends van 2019: dit mogen we komend jaar verwachten*. Opgehaald van NBC: <https://www.nbccongrescentrum.nl/nieuws/de-eventtrends-van-2019-dit-mogen-we-komend-jaar-verwachten/>
- NBC. (2018, december 3). *De event trends van 2019: dit mogen we komend jaar verwachten*. Opgehaald van NBC: <https://www.nbccongrescentrum.nl/nieuws/de-eventtrends-van-2019-dit-mogen-we-komend-jaar-verwachten/>
- NEN 8021. (2019). *Handleiding NEN 8021 webtool*. NEN 8021.

- NVWA. (2019, April 12). *Allergenen*. Opgehaald van NVWA: <https://www.nvwa.nl/onderwerpen/etikettering-van-levensmiddelen/voorverpakte-levensmiddelen-verplichte-vermeldingen/allergenen>
- Ondernemersplein. (2019, Maart). *Exploitatievergunning horecabedrijf aanvragen*. Opgehaald van Ondernemersplein: <https://ondernemersplein.kvk.nl/exploitatievergunning-horecabedrijf-aanvragen/>
- Pen, H. (2017, Maart 6). The British School of Amsterdam heeft de voormalige gevangenis aan de Havenstraat in Oud-Zuid gekocht. *Parool*, p. 1. Opgehaald van <https://www.parool.nl/amsterdam/the-british-school-koopt-voormalige-gevangenis-havenstraat~a4470754/>
- Peter Joosten. (2019, Maart). *Invloed technologie*. Opgehaald van Peter Joosten: <https://www.peterjoosten.net/invloed-technologie/>
- Peters, M. (2019, Maart 15). Interview. (S. v. Geest, Interviewer)
- Pine, J., & Gilmore, H. J. (2000). *De beleveniseconomie*. Den Haag: Academic Service.
- Pinterest. (2019, April 18). *Ubuntu Beach, Zandvoort*. Opgehaald van Pinterest : <https://nl.pinterest.com/pin/84864774208618062/?lp=true>
- Prognose: recordaantal inwoners Amsterdam in 2019. (2017, maart 8). Opgehaald van AD: <https://www.ad.nl/amsterdam/prognose-recordaantal-inwoners-amsterdam-in-2019~a8b185c2/>
- Pure Liner. (2019, Maart). *Pure Liner*. Opgehaald van Pure Liner: <https://www.pure-liner.com/>
- Puur Events. (2019, Februari). *Puur Events*. Opgehaald van Puur Events: <https://puurevents.nl/>
- Rabobank. (2019, Maart). *Cijfers en trends Horeca en recreatie*. Opgehaald van Rabobank: <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/horeca-en-recreatie/horeca-recreatie-update-januari/>
- Richard van Hooijdonk. (2017, Januari 9). *De zes belangrijkste groei en innovatiegebieden*. Opgehaald van Richard van Hooijdonk: <https://www.richardvanhooijdonk.com/blog/zes-belangrijkste-groei-en-innovatiegebieden-2017/>
- Riezebos, R., & Grinten, J. v. (2011). *Positioneren*. Amsterdam: Boom Lemma.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2016). *Management*. England : Pearson.
- Robert, H., Waterman, J., Thomas, J., & Peters, a. J. (sd). *Structure is not organization*. Business Horizons.
- Schein, E. (2001). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming; zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schrameyer, H. (2018, Oktober 24). *Consumenten gaan steeds duurzamer leven*. Opgehaald van Marketing tribune: <https://www.marketingtribune.nl/food-en-retail/nieuws/2018/10/consumenten-gaan-steeds-duurzamer-leven/index.xml>
- Sharma, R. (2019, Februari). *Understanding the Saliency Model for Project Stakeholders*. Opgehaald van Bright Hub PM: <https://www.brighthubpm.com/resource-management/81274-what-is-the-saliency-model/>
- Singh, H. (2017, September 2). *Saliency Model for Stakeholder Classification*. Opgehaald van Deep Fried Brain: <https://www.deepfriedbrainproject.com/2017/09/saliency-model-for-stakeholder-classification.html>
- Soest, W. v., Hokkeling, J., & Buiteman, U. (2018). *Hospitality in 7 actuele trends*. FMN Hospitality.
- Sprout. (2019, Maart). *Goede mond tot mond reclame genereren*. Opgehaald van Sprout: <https://www.sprout.nl/how-to/marketing/gratis-publiciteit/goede-mond-tot-mond-reclame-genereren>
- Toolshero. (2014, April 7). *Organisatiecultuur model*. Opgehaald van Toolshero: <https://www.toolshero.nl/leiderschap/organisatiecultuur-model/>
- Usmani, F. (2017, Oktober 29). *Saliency Model to Analyze Project Stakeholders*. Opgehaald van PM Study Circle: <https://pmstudycircle.com/2015/09/saliency-model-to-analyze-project-stakeholders/>

van, E. N. (2019, Maart 12). Interview. (S. v. Geest, Interviewer)

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.

VNG. (2019). *Overzicht trends en ontwikkelingen*. Den Haag: VNG.

Volksgezondheidszorg. (2019, Maart). *Vegrijzing*. Opgehaald van Volksgezondheidszorg: <https://www.volksgezondheidszorg.info/onderwerp/bevolking/cijfers-context/vergrijzing>

Werff, L. v. (2018, December 21). *Horeca in 2019: wat blijft, en wat is nieuw*. Opgehaald van Lightspeed: <https://www.lightspeedhq.nl/blog/horeca-trends-2019/#restaurant>

Wiegerink, K., & Peelen, E. (2015). *Event Marketing*. Amsterdam: Pearson.

Zoutewelle, I. (2018, December 13). *Pavarotti in het oude station is open en zo ziet het eruit*. Opgehaald van In de buurt: <https://indebuurt.nl/delft/nieuws/nieuw-in/pavarotti-in-het-oude-station-is-open-en-zo-ziet-het-eruit~68902/>

