



De beleving van hospitality



Landal De Lommerbergen | Laura Corver



De beleving van hospitality



Versie	1
Organisatie	Landal GreenParks
Auteur	Laura Corver
Studentennummer	0874176
School	Hogeschool Rotterdam
Opleiding	Facility Management
Studiejaar	4
Stageperiode	31 januari 2017 – 16 juni 2017
Plaats	Rotterdam
Inleverdatum	6 juni 2017
Opdrachtgever	Landal GreenParks De Lommerbergen
Stagebegeleider	Lex de Groot
Stagedocent	Franka Joosten-Gladon

Voorwoord

Dit afstudeerrapport is opgesteld naar aanleiding van mijn afstudeeronderzoek, welke is uitgevoerd in opdracht van Landal GreenParks op locatie De Lommerbergen. In dit rapport worden de onderzoeksresultaten van het afstudeeronderzoek beschreven. De Lommerbergen heeft mij de mogelijkheid gegeven tot het onderzoeken op locatie, en toegang gegeven tot de benodigde informatie. Dit rapport is opgesteld als afronding van vier jaar facility management op de Hogeschool Rotterdam.

Ik wil graag mijn bedrijfsbegeleider, de Food and Beverage manager, Lex de Groot bedanken voor het verlenen van deze opdracht en de hulp tijdens het onderzoek. Verder wil ik alle interne en externe respondenten bedanken voor het verschaffen van waardevolle informatie voor dit onderzoek.

Tot slot wil ik mijn docent begeleidster Franka Joosten-Gladon vanuit de Hogeschool Rotterdam bedanken voor alle begeleiding en informatie die het onderzoek naar een hoger niveau gebracht heeft.

Reuver, 6 juni 2017, Laura Corver

Managementsamenvatting

Landal De Lommerbergen heeft langere periode geen General Manager en Food and Beverage Manager gehad, waardoor het park verwaarloosd werd ondanks dat het één van de grootste Landal GreenParks parken is. Na de komst van een nieuwe General Manager en Food and Beverage Manager zijn er meerdere veranderingen doorgevoerd zoals het aannemen van extra shiftleaders voor de stabiliteit, en de keuken onder de Food and Beverage Manager laten vallen in plaats van zelfstandig. Ondanks de veranderingen verhoogde het gasttevredenscijfer van 7,6 niet naar het gewenste cijfer van minimaal een 7,8. Deze gasttevredenheid is voor De Lommerbergen belangrijk omdat het bepaald of de gasten terugkomen, en daarom dus de toekomstbestendigheid van het park. Op basis hiervan is de volgende probleemstelling geformuleerd: *'Het huidige gasttevredenscijfer over de facilitaire organisatie in de Plaza is onvoldoende, dit moet verhoogd en gewaarborgd worden'*. De doelstelling is: *'Het onderzoek gaat een bijdrage leveren aan het verhogen van het gasttevredenscijfer van de facilitaire organisatie in de Plaza op De Lommerbergen en daarmee positionering van Landal verbeteren'*.

Om dit doel te bereiken is er onderzoek gedaan door middel van literatuurstudie, guest journeys, het analyseren van enquêtes, interne interviews en een extern interview. Al deze resultaten zijn samen geanalyseerd om zo tot de tussentijdse resultaten te komen. Deze tussentijdse resultaten zijn geverifieerd door middel van interne enquêtes en een extern interview. Aan de hand van deze verificatie is de eindconclusie opgesteld met het implementatievoorstel.

Dit onderzoek heeft laten zien dat het komende jaar het gasttevredenscijfer beïnvloedt gaat worden door de invoer van nieuwe gastenquêtes waarbij de vragen aangepast zijn. Bij de nieuwe enquêtes wordt de horeca algemener beoordeeld en dit kan zorgen voor een verandering in de beoordeling door de gast. Hier moet dus goed rekening mee worden gehouden bij de overige resultaten die uit het onderzoek naar voren kwamen.

Zo werd duidelijk dat een groot deel van de ontevredenheid bij gasten en medewerkers ligt bij de kwaliteit van het eten. Dit komt door de manier van aansturen in de keuken. Op dit moment wordt er gestuurd op efficiënt en snel leveren van de producten door de keuken in plaats van op de kwaliteit. Door het verschuiven van de focus op efficiëntie en snelheid naar goede kwaliteit gaat het personeel dit ook belangrijker vinden. Verder is er een extra sous chef en zelfstandig werkend kok aangenomen om de werkdruk te verminderen. De sous chef houdt extra toezicht in de keuken en zal zijn waarnemingen toelichten aan de Food and Beverage manager die uiteindelijk bepaald of er een uitstroom of verschuiving van medewerkers gaat plaatsvinden.

Naast het verbeteren van de kwaliteit van de producten kan Landal GreenParks zijn gasttevredenheid verhogen door een uniek horecaconcept te ontwerpen die het duurzaam ondernemen zichtbaar maakt. Op dit moment is Landal erg duurzaam bezig maar de klant ervaart enkel de prijs van deze hoge duurzaamheid zonder actief bewust te worden gemaakt van de duurzaamheids-initiatieven. Door een uniek concept kan Landal zich onderscheiden van de concurrentie en het duurzame zichtbaarder maken. Door het zichtbaar maken van de duurzaamheid komt er meer begrip bij de gasten en worden de missie, visie en doelen ook zichtbaar. Uit verschillende onderzoeken extern en door Landal blijkt dat de gasten steeds meer open staan voor duurzaamheid en vinden dit ook steeds belangrijker waardoor nu het goede moment is om zich te onderscheiden door middel van het duurzaam ondernemen. Het concept moet Landal breed worden uitgevoerd om zo de uniformiteit in stand te houden, maar wel een deel eigen interpretatie aan het park laten zodat elk park op zijn eigen gasttypes en lokale omgeving kan inspelen en zo de betrokkenheid kan verhogen. Tot slot kan de betrokkenheid verhoogd worden door persoonlijke aandacht naar de gast om zo een memorabele beleving te creëren.

Inhoud

1. Inleiding	5
1.1 Achtergrond.....	5
1.2 Aanleiding en probleemoriëntatie	5
1.3 Probleemstelling.....	6
1.4 Doelstelling	6
1.5 Scope	6
1.6 Onderzoek aanpak.....	6
1.7 Onderzoeksvraag.....	7
1.8 Deelvragen.....	8
2. Organisatiebeschrijving	9
2.1 Landal GreenParks.....	9
2.2 Landal De Lommerbergen	9
2.3 Contextanalyse	10
3 Onderzoek verantwoording.....	11
3.1 Kwalitatief en kwantitatief onderzoek	11
3.2 Betrouwbaarheid en validiteit.....	11
4 Theoretisch kader	13
4.1 Gasttevredenheid	13
4.2 Hospitality als strategische keuze.....	13
4.3 Trends en ontwikkelingen	14
5 Huidige gasttevredenheid	15
5.1 Definitie	15
5.2 Wensen en verwachtingen	15
5.3 Ervaringen.....	17
5.4 Gasttevredenheidsmodel	18
6. Hospitalityconcepten.....	21
7. Toetsing resultaten.....	23
8. Conclusie en aanbeveling	24
9. Implementatievoorstel.....	27
9.1 Implementatie veranderingen keuken.....	27
9.2 Implementatie hospitalityconcept	28
9.3 Waarborging	31
10. Kritische reflectie	32
Literatuur lijst	33

1. Inleiding

Dit afstudeeronderzoek vindt plaats voor de organisatie Landal GreenParks op locatie De Lommerbergen. In dit hoofdstuk worden de achtergrond en aanleiding van het onderzoek omschreven om vervolgens de probleemstelling, onderzoeksvraag, scope, deelvragen en doelstelling te kunnen vaststellen. Dit hoofdstuk is geschreven aan de hand van literatuuronderzoek en oriënterende gesprekken met personeel op Landal De Lommerbergen om een duidelijk beeld van de opzet van het onderzoek te schetsen.

1.1 Achtergrond

Landal GreenParks maakt onderdeel uit van Wyndham Vacation Rentals, één van de bedrijfsonderdelen van Wyndham Worldwide. Wyndham Worldwide behoort tot de top 500 van Amerikaanse beursgenoteerde ondernemingen en is 's werelds grootste aanbieder van vakantieverblijven. Landal GreenParks heeft momenteel 83 parken waarvan 54 in Nederland. Verder zijn er nog parken in Duitsland, België, Oostenrijk, Tsjechië, Zwitserland, Hongarije en Denemarken. Er zijn circa 13.700 vakantiewoningen in totaal en 3.000 medewerkers. In 2015 waren er 2,4 miljoen bezoekers en was er een bruto jaaromzet van circa 368 miljoen euro. 71% van de gasten komt uit Nederland gevolgd door 12% uit Duitsland, 8% uit België, 5% uit Denemarken en 4% uit overige landen. De gemiddelde verblijfsduur van een gast is 5,6 nachten.

Op Landal De Lommerbergen bevinden zich 502 accommodaties, wat dit één van de grotere Landal parken maakt. Het park bevindt zich midden in het bosrijke gebied van Limburg. Landal De Lommerbergen is gecertificeerd met een Green Key niveau goud, het internationale keurmerk voor duurzame bedrijven binnen de gastvrijheidssector. Op het park bevindt zich een Parkplaza met verschillende faciliteiten zoals restaurants, een subtropisch zwemparadijs, een supermarkt en souvenirwinkel, een game hall en een bowlingbaan. De facilitaire organisatie is verantwoordelijke voor de restaurants, schoonmaak, onderhoud, beveiliging en het magazijn in de Parkplaza. (*Landal GreenParks, 2017*)

Op dit moment voldoet de gasttevredenheid van de facilitaire organisatie in de Plaza niet aan de wensen van Landal GreenParks en het parkmanagement. De gasttevredenheid heeft invloed op de netto promotie score (NPS), die meet of gasten terug willen komen. Dit bepaald de winst en toekomstbestendigheid van Landal De Lommerbergen. Om deze reden moet er onderzoek gedaan worden naar gasttevredenheid over de facilitaire organisatie in de Plaza en op welke manier deze geoptimaliseerd kan worden.

1.2 Aanleiding en probleemoriëntatie

De probleemoriëntatie van het onderzoek is uitgevoerd door middel van de 6W analyse in bijlage I. Uit de 6W analyse komt naar voren dat de aanleiding van het onderzoek is dat Landal De Lommerbergen een tijd problemen heeft gehad door het ontbreken van een General Manager en Food and Beverage Manager. De afdeling Food and Beverage, waar het grootste deel van de Plaza uit bestaat, heeft de afgelopen jaren veel veranderingen doorgemaakt. Sinds vorig jaar is er een nieuwe Food and Beverage Manager aangenomen, die meerdere veranderingen heeft doorgevoerd. Zo is er nieuw personeel aangenomen en heeft er een verandering in de organisatiestructuur plaatsgevonden door de keuken onder de Food and Beverage Manager te laten vallen in plaats van onder de chef-kok en zijn ze van 2,5 shiftleaders naar zes gegaan voor meer stabiliteit. Ondanks deze veranderingen blijft het gasttevredenheidscijfer hangen op een 7,6, terwijl deze vanuit Landal breed minimaal een 7,8 moet zijn. Er worden momenteel wel enquêtes afgenomen die het gasttevredenheidscijfer bepalen, maar deze worden niet verder geanalyseerd. Omdat het niet duidelijk is welke aspecten van invloed zijn op het gasttevredenheidscijfer, moet er gekeken worden naar alle facilitaire onderdelen binnen de Plaza die van invloed kunnen zijn op het cijfer. Het gasttevredenheidscijfer is van invloed op het NPS waarmee bepaald wordt of gasten terugkomen naar Landal De Lommerbergen. Het aantal gasten wat terugkomt, is bepalend voor de winst en de toekomstbestendigheid van het park. De urgentie van dit onderzoek is dus hoog omdat het bepalend is voor de toekomstbestendigheid van het park.

1.3 Probleemstelling

Naar aanleiding hier van is de probleemstelling ontstaan:

Het huidige gasttevredenheidscijfer over de facilitaire organisatie in de Plaza is onvoldoende, deze moet verhoogd en gewaarborgd worden.

Tijdens het onderzoek word er gekeken naar de facilitaire organisatie in de Plaza, omdat deze los staat van de bungalows op het park. Het gasttevredenheidscijfer van de Food and Beverage is ook afhankelijk van de andere facilitaire afdelingen in de Plaza omdat deze samenwerken en dat de gasten hier geen onderscheid in zien.

1.4 Doelstelling

Deze doelstelling van het onderzoek luidt als volgt:

Het onderzoek gaat een bijdrage leveren aan het verhogen van het gasttevredenheidscijfer van de facilitaire organisatie in de Plaza op De Lommerbergen en daarmee positionering van Landal GreenParks verbeteren.

1.5 Scope

Voor het onderzoek is er een scope vastgesteld om de kwaliteit te waarborgen.

Binnen de scope van het onderzoek valt:

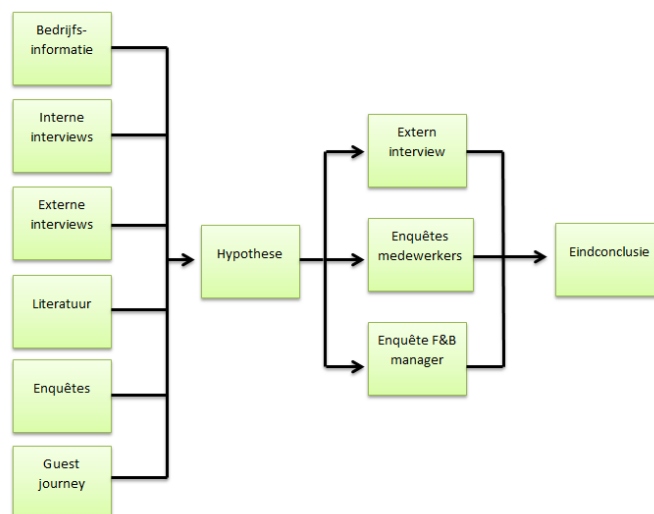
- De aspecten die de gasttevredenheid over de facilitaire organisatie in de Plaza van Landal De Lommerbergen meten: Service, kennis en kunde personeel, kind vriendelijkheid personeel, kind vriendelijkheid horecagelegenheid, wachttijd, aangeboden assortiment, kwaliteit van het product, prijs/kwaliteit verhouding, openingstijden en extra schriftelijke antwoorden
- Facilitaire afdelingen in de Plaza: Food and Beverage, schoonmaak, groenvoorziening en onderhoud
- Het schrijven van een advies over manieren om het gasttevredenheidscijfer te verhogen
- Een implementatievoorstel dat aansluit op het advies om het gasttevredenheidscijfer te verhogen

Buiten de scope van het onderzoek valt:

- De gasttevredenheid over de bungalows
- Niet-facilitaire afdelingen in de Plaza zoals de retail, fun en entertainment, zwembad en de speelhal
- Facilitaire en niet-facilitaire afdelingen buiten de Plaza
- Onderdelen die geen invloed hebben op het gasttevredenheidscijfer

1.6 Onderzoek aanpak

Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van figuur 1.1 is weergegeven. Door het coderen van literatuuronderzoek, bedrijfsinformatie, interviews, enquêtes en guest journeys komen er tussentijdse resultaten. Deze resultaten vormen samen de hypothese. Deze hypothese wordt vervolgens gecontroleerd door middel van een extern interview, een enquête met de Food and Beverage manager en enquêtes onder het personeel. Op deze manier worden de resultaten versterkt en is de eindconclusie betrouwbaarder. De codering staat uitgelegd in bijlage II samen met de betekenissen van de codes.



Figuur 1.1: schematische weergave onderzoeksmethode

1.7 Onderzoeksvraag

Om de gasttevredenheid te verhogen moet er onderzoek gedaan worden naar de huidige gasttevredenheid van de gebruikers van de facilitaire diensten in de Plaza van De Lommerbergen, en op welke manier deze gemaximaliseerd kan worden. Daarom is er aan de hand van deze probleemstelling de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Op welke wijze kan de gasttevredenheid* over de facilitaire organisatie in de Plaza van Landal De Lommerbergen geoptimaliseerd worden?

**Er is gekozen voor de benaming van gasttevredenheid omdat de doelgroep op Landal De Lommerbergen benoemd wordt met gasten en niet met de benaming klanten. Omdat het synoniem klanttevredenheid normaal gesproken gebruikt wordt als begrip is deze gebruikt voor het operationaliseren.*

Binnen deze onderzoeksvraag zijn er verschillende begrippen die geoperationaliseerd moeten worden om beter onderzoek te kunnen verrichten, en meer duidelijkheid te creëren. Hieruit is het volgende schema ontstaan:

Begrip	Definitie	Dimensies	Indicatoren	Dataverzamelings-methode
Gasttevredenheid	Klanttevredenheid is de mate waarin de waargenomen prestaties van een product voldoen aan de verwachtingen van een klant. Als de prestaties van het product niet aan de verwachtingen voldoen, is de koper ontevreden. Als de prestaties wel aan de verwachtingen voldoen, of die overtreffen, is de afnemer tevreden of zelfs opgetogen (Kolter 2009)	Beïnvloedings- aspecten Waarde propositie People Place Product Process	Mond- tot –mond reclame, persoonlijke behoeften, ervaring in het verleden en marketing-communicatie Product of dienst: service, prijs, omgeving, kwaliteit Houding & gedrag, werving & selectie, opleiding& training, managementstijl, doorgroeimogelijkheden Inrichting, groenvoorziening, klimaatbeheersing, licht, kleurgebruik, bewegwijzering, geur Snackbar, Beach bar, Il Piazza, Hadiejos, de Steeds, Grand café Informatiesystemen, afstemmen facilitaire dienste, proces optimalisatie, bedrijfsvoering	Interviews Deskresearch Enquêtes analyseren
Geoptimaliseerd	Verbeteren of de beste oplossing zoeken (encyclo.nl)	Gasttevredenheidscijfer verhogen	Beïnvloedingsfactoren Behoeftes Ervaringen	Interviews Enquêtes analyseren Deskresearch Guest journey

1.8 Deelvragen

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn er meerdere deelvragen die behandeld moeten worden. Deze deelvragen beantwoorden uiteindelijk samen de onderzoeksvraag en zorgen ervoor dat de doelstelling behaald wordt. Het onderzoek is verdeeld in de volgende deelvragen:

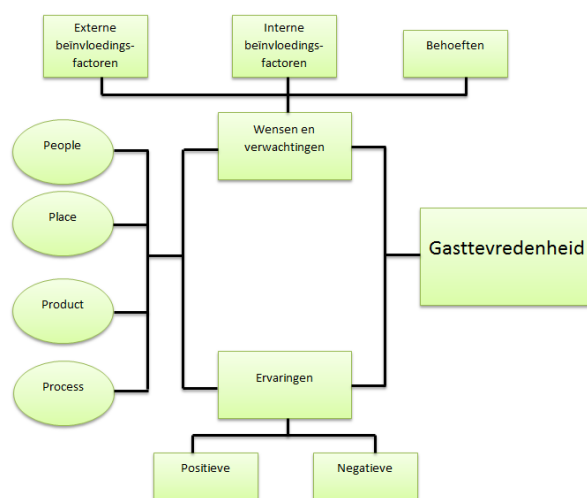
1. *Op welke manier wordt de gasttevredenheid van de facilitaire organisatie in de Plaza beïnvloed?*

Om de gasttevredenheid te kunnen optimaliseren, moet eerst duidelijk zijn op welke punten de gasttevredenheid gemeten wordt en welke invloed dit heeft op de wensen en verwachtingen van de gasten. Dit wordt onderzocht door het analyseren van de enquêtes, en het houden en analyseren van interviews. Om tot de behoeften van de gast te komen, moet duidelijk zijn welke gastgroepen de Plaza van Landal De Lommerbergen heeft en welke trends en ontwikkelingen hier invloed op hebben.

2. *Waar liggen de knelpunten bij de facilitaire organisatie in de Plaza?*

Om het gasttevredenheidscijfer te kunnen verhogen moet er eerst gekeken worden naar de huidige knelpunten binnen de facilitaire organisatie in de Plaza. Hiervoor worden de gastenquêtes geanalyseerd, interviews met het personeel afgenomen en een guest journey uitgevoerd. Aan de hand van de resultaten uit deelvraag één en twee kan het gasttevredenheidsmodel in figuur 1.2 ingevuld worden in hoofdstuk vijf, om zo de knelpunten aan de hand van de 4 P's (people, place, product en process) te lokaliseren. Het gasttevredenheidsmodel is opgesteld aan de hand van het klanttevredenheidsmodel van Thomassen (bijlage III) en de theorie over de 4P's. Als de knelpunten gelokaliseerd zijn, moeten deze geanalyseerd worden om zo tot tussentijdse resultaten te komen.

Figuur 1.2:
gasttevredenheidsmodel



3. *In welke mate kan een hospitalityconcept bijdragen aan de gasttevredenheid?*

In verband met de huidige belevingscultuur wordt er gekeken of een hospitalityconcept een toegevoegde waarde kan leveren bij het verhogen van het gasttevredenheidscijfer voor De Lommerbergen en op welke manier. Hier voor wordt er extern georiënteerd door middel van interviews, literatuuronderzoek en een guest journey.

4. *Op welke manier zijn de resultaten op landelijk niveau bij Landal GreenParks toepasbaar?*

Landal GreenParks is een brede organisatie met verschillende soorten parken. In deze deelvraag wordt gekeken op welke manier de resultaten invloed hebben op het landelijk beleid, en wat andere parken met de resultaten kunnen. Op deze manier kan de gehele positie van Landal GreenParks verbeterd worden.

5. *Welke aspecten moet De Lommerbergen implementeren om structureel naar een gasttevredenheidscijfer van een 7.8 te gaan?*

Aan de hand van de tussentijdse resultaten moet bepaald worden welke aspecten er geïmplementeerd moeten worden en hoe. Hiervoor wordt een implementatieplan geschreven met de volgende onderdelen: scope en afbakening, organisatiestructuur, risico's en maatregelen, de aanpak, planning, kosten en communicatie van de implementatie.

6. *Op welke manier kan de facilitaire organisatie de kwaliteit van de veranderingen blijven waarborgen?*

Om na de aanpassingen het gasttevredenheidscijfer hoog te houden is het belangrijk dat de kwaliteit van de veranderingen gewaarborgd blijft. Hiervoor moet het eerst duidelijk zijn op welke manier er momenteel gewaarborgd wordt, en hoe dit verbeterd kan worden. Het is hierbij belangrijk om naar de Plan, Do, Check, Act cirkel te kijken, en of deze correct gebruikt wordt.

2. Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk wordt de organisatie omschreven voor een duidelijk beeld van de onderzoeks-omgeving. Hierbij worden Landal GreenParks, Landal De Lommerbergen en de contextanalyse omschreven.

2.1 Landal GreenParks

Landal De Lommerbergen is één van de 54 Landal GreenParks parken in Nederland. Er zijn bij Landal GreenParks drie type parken met verschillende manieren van beheer (*Landal GreenParks, 2017*):

- Beheerparken: de bungalows op de beheerparken zijn van particuliere beleggers die zich hebben verenigd in de Vereniging van Eigenaren met een bestuur. Zij zijn de opdrachtgevers van de medewerkers en nemen faciliteiten af bij Landal GreenParks. Het park moet wel binnen het kader van Landal GreenParks passen maar de uiteindelijke besluitvorming ligt bij het bestuur.
- Managementparken: de faciliteiten zijn in het beheer van Landal GreenParks en de medewerkers zijn in dienst bij Landal GreenParks. De bungalows zijn ook in eigendom van Landal GreenParks met uitzondering van een aantal parken.
- Managementcontractparken: de bungalows op deze parken zijn net als bij beheerparken eigendom van particuliere beleggers die onderdeel zijn van de Vereniging van Eigenaren. Landal GreenParks is wel volledig of gedeeltelijk verantwoordelijk over de exploitatie en beheer van de bungalows en faciliteiten. De medewerkers zijn in dienst van een dochteronderneming van Landal GreenParks.

Daarnaast heeft Landal GreenParks nog drie kantoren binnen Nederland. Het hoofdkantoor zit in Leidschendam en daar zitten de directie, stafafdelingen en het contact center voor Nederland en België. Verder is er ook een kantoor in Zwolle waar de afdelingen operations en operations support zitten. Alle afdelingen op de parken worden ondersteund door de afdeling operations support. Zij ondersteunen de parken elk in hun eigen specialisme. In het organogram in bijlage IV staat de organisatie omschreven met de onderdelen die betrekking hebben op Landal De Lommerbergen omcirkeld.

2.2 Landal De Lommerbergen

Landal De Lommerbergen valt als managementcontractpark onder operations Nederlands. De eindverantwoordelijke op het park is de General Manager. Onder de General Manager staat het managementteam dat bestaat uit: de General Manager, Food and Beverage Manager, Fun en Entertainment Manager, Front Office Manager, Zwembadmanager en de Property & maintenance Manager. Het gasttevredenheidscijfer over de facilitaire organisatie in de Plaza wordt bepaald door de afdeling Food and Beverage en de schoonmaak in het zwembad. De schoonmaak is uitbesteedt aan CSU, en de overige belanghebbenden staan in de organogram in bijlage IV.

De shiftleaders zijn verantwoordelijk over de verschillende horecaoutlets in de Plaza. Deze outlets bestaan uit:

- De Steeds: het buffetrestaurant met ontbijt en diner mogelijkheden
- Hadiejós: een a la carte grillrestaurant
- Il Piazza: een a la carte restaurant met pizza, pasta en pannenkoeken
- Snackbar: mogelijkheid tot nuttigen in de snackbar of afhaal, grenst aan de kinderspeelplaats en het zwembad. Het is één keuken met drie uitgiftepunten
- Beach Snack: één van de uitgiftepunten van de snackbar in het zwembad
- Grand café: de bar met lunch en snackmogelijkheden in het midden van de Plaza bij het podium waar de shows gegeven worden

Landal GreenParks heeft de volgende missie, doelstellingen en onderscheidende aspecten opgesteld voor alle parken waarbij duurzaamheid centraal staat (*Landal GreenParks, 2017*):

Visie

Onvergetelijke vakanties zonder negatieve milieubelasting.

Missie

Landal GreenParks is een groeiende, dynamische vakantieaanbieder. We bieden een onderscheidende beleving van natuur, rust en ruimte. We beschikken over een gevarieerd aanbod met regionale verankering. Uitmuntend in gastvrijheid, persoonlijke aandacht en onze unieke 'Count-on-me' instelling. Altijd met respect voor natuur en milieu.

We stimuleren het welbevinden en de ontplooiing van onze medewerkers. Met betrokken medewerkers, huiseigenaren, leveranciers en de lokale omgeving overtreffen wij de verwachtingen van onze gasten. Wij bieden ze onvergetelijke vakanties. Daarom komen gasten graag bij ons terug en bevelen ons aan bij vrienden.

De doelstellingen

We hebben concrete én ambitieuze doelstellingen:

- 'Best in class' voor:
 - gasten
 - eigenaren
 - medewerkers
- Groei en ontwikkeling
- Samen innoveren
- Duurzaam en betrokken ondernemen

Landal GreenParks heeft het doel om in 2030 de negatieve impact op het milieu te reduceren naar nul, ook wel 'maximum pleasure, zero impact' genoemd. Verder streeft Landal GreenParks naar een maximale gasttevredenheid.

Onderscheidend

Landal GreenParks onderscheidt zich door het open karakter van de parken. De begrippen rust, ruimte en natuur zijn de hoofdkarakteristieken van de parken en tevens de belangrijkste beweegredenen voor gasten om voor Landal GreenParks te kiezen (*Landal connect, 2017*).

2.3 Contextanalyse

Het is belangrijk de organisatie te analyseren op verschillende niveaus. Bij macro niveau wordt er gekeken naar de algemene ontwikkelingen die er momenteel spelen door middel van een DESTEP analyse. En de organisatieanalyse is uitgevoerd om het micro niveau te bepalen door middel van de 7S analyse.

DESTEP analyse

Om het macro niveau te bepalen is er een DESTEP analyse (*bijlage V*) uitgevoerd. Vanuit de DESTEP analyse komen verschillende omgevingsfactoren die invloed hebben op de horeca- en recreatiebranche naar voren. De belangrijkste onderdelen voor De Lommerbergen zijn dat de meerpersoonshuishoudens met kinderen en het bestedingsvolume in Nederland toenemen. Ook gaat het grootste deel van Nederlanders in een bungalow in eigen land op vakantie. Al deze onderdelen wijzen erop dat de markt voor Landal GreenParks op dit moment stijgt. Verder neemt de technologisering toe, waarmee ook de invloed van social media waar Landal GreenParks met de marketing op in speelt.

7S analyse

In bijlage VI staat de volledige 7S analyse. Belangrijk voor het onderzoek zijn de organisatiestructuur op het park en met de kantoren. Hierbij moet rekening worden gehouden met het parktype van De Lommerbergen, een managementcontractpark. Ook is de strategie een belangrijk onderdeel om te betrekken bij het onderzoek. Zo moet er rekening gehouden worden met duurzaamheid en de verwachtingen die gecreëerd worden.

3 Onderzoek verantwoording

In dit hoofdstuk worden de verschillende onderzoeksmethodes omschreven en de toepassing van de resultaten van dit onderzoek. Verder worden de manieren waarop de betrouwbaarheid en validiteit gewaarborgd worden besproken en de mogelijke risico's van het onderzoek met maatregelen om deze in te perken.

3.1 Kwalitatief en kwantitatief onderzoek

Het onderzoek bestaat voor het grootste deel uit kwalitatief onderzoek met een klein deel kwantitatief onderzoek. Het kwantitatieve deel van het onderzoek bestaat uit de enquêteresultaten. Voor het kwalitatieve onderzoek zijn de volgende onderzoeksmethodes gebruikt: literatuurstudie, interne en externe interviews, guest journey en bijeenkomsten. Al deze onderzoeksmethodes zijn door middel van coderen samengevoegd.

Literatuurstudie: voor de literatuurstudie is er gebruik gemaakt van onder andere de Hogeschool Rotterdam mediatheek, internet, vakliteratuur, folders, intranet van Landal GreenParks en bestaande bedrijfsdocumenten. Het doel hiervan is om intern een beeld te krijgen van de organisatie en welke informatie er al aanwezig is die van toepassing is op het onderzoek. Met de externe literatuur wordt er onderzoek gedaan naar de theorie over gasttevredenheid en extern georiënteerd op het gebied van gasttevredenheid en beleving.

Interne interviews: bij de interne interviews zijn er verschillende respondenten gekozen die op strategisch of tactisch niveau werkzaam zijn binnen De Lommerbergen. Een deel hier van werkt ook op operationeel gebied binnen de afdeling Food and Beverage. De respondenten hebben een beter overkoepelend beeld van de situatie dan medewerkers die alleen op operationeel niveau werken. Er is voor een half gestructureerd diepte-interview gekozen om wel sturing te geven aan de vragen, maar ook de mogelijkheid te hebben om te kunnen doorvragen op de meningen en expertises van de respondenten.

Externe interviews: bij de externe interviews is er gekozen voor de bedenker van het beste hospitalityconcept van 2016 vanwege de expertise van deze persoon. Bij dit interview is er gekozen voor een topiclijst in verband met de creativiteit van de persoon. Daarnaast is er ook een half gestructureerd groepsinterview gehouden met hospitality-expert Laura de la Mar. Ook hierbij wordt er beroep gedaan op de expertise van de respondent om het niveau van het onderzoek te verhogen.

Enquêtes: er is gebruik gemaakt van twee verschillende enquêtes. Ten eerste de enquêtes die na bezoek onder de gasten verspreid wordt, om de mening van de gast te analyseren. Daarnaast is er ook gebruik gemaakt van een enquête om bij de medewerkers de tussentijdse resultaten te kunnen verifiëren en zo de betrouwbaarheid te verhogen.

Guest journey: aan het begin van het onderzoek is bij De Lommerbergen een guest journey uitgevoerd om zo de knelpunten in de gastreis te analyseren. Daarnaast is er ook extern een guest journey uitgevoerd bij MaMa Kelly's om een beter extern beeld te krijgen van opvallende hospitalityconcepten.

Bijeenkomsten: elke twee weken vindt er een bijeenkomst plaats van de afdeling Food and Beverage met de Food and Beverage manager, Food and Beverage assistent manager, shiftleaders, chef-kok en souschef. Tijdens deze bijeenkomsten worden ook de tussentijdse resultaten besproken en eventuele tussentijdse aanpassingen aan de hand van deze uitkomsten.

3.2 Betrouwbaarheid en validiteit

Voor het onderzoek is het belangrijk dat de metingen die gedaan worden betrouwbaar zijn. Verschillende aspecten kunnen invloed hebben op de mate van betrouwbaarheid van het onderzoek. Deze aspecten zijn de respondenten, stakeholders en het literatuuronderzoek. Bij de respondenten moet er goed gekeken worden of zij wel de juiste kennis hebben over het onderwerp van de vragen. Daarom is er een selectie

gemaakt van de respondenten voor de diepte-interviews in bijlage VII. Verder is het belangrijk niet op de mening van één respondent af te gaan, dus er worden meerdere mensen intern en extern geïnterviewd. Externe hebben vaak een objectievere manier waarop zij tegen het onderwerp aankijken en door dit te combineren met intern onderzoek wordt het onderzoek betrouwbaarder. Het is belangrijk om bij het literatuuronderzoek de juiste websites en boeken te gebruiken en deze altijd te vermelden in de bronnenlijst om plagiaat te voorkomen. Websites waar mensen zelf informatie kunnen aanpassen, zoals Wikipedia, worden niet gebruikt tijdens het onderzoek omdat de betrouwbaarheid hierdoor achteruit kan gaan. Ook verouderde literatuur, of waar de auteur niet van bekend is, kunnen invloed hebben op de mate van betrouwbaarheid. Als laatst wordt de betrouwbaarheid verhoogd door het verifiëren van de resultaten. Dit gebeurt door middel van enquêtes onder het personeel en de Food and Beverage manager, een extern interview en literatuurstudie.

Omdat gasttevredenheid een breed onderwerp is, is het belangrijk een duidelijk kader vast te stellen en geen onnodige onderdelen te meten. Er is een duidelijke scope vastgesteld die beschreven staat in hoofdstuk twee. Tijdens het onderzoek wordt er van verschillende meetinstrumenten gebruik gemaakt: diepte-interviews, enquêtes, guest journey en literatuurstudie. De interviewvragen zijn eerst geverifieerd bij betrokkenen voor deze gebruikt zijn. Ook is er gebruik gemaakt van meerdere respondenten met verschillende functies om de validiteit te verhogen. Van alle interviews zijn geluidsopnames gemaakt om zo min mogelijk informatie te verliezen. Bij de literatuurstudie is er ook gekozen voor het gebruik van verschillende bronnen over het zelfde onderwerp om zo te validiteit te verhogen.

De gegevens zijn uit, de door gasten, ingevulde enquêtes over het gehele jaar 2016 gehaald. Deze enquêtes worden door Landal GreenParks na elk bezoek naar de hoofdboeker gestuurd. In totaal zijn er 10.328 enquêtes ingevuld, en dit is een respons geweest van 38% van de in totaal 27.541 verstuurdde enquêtes. Dit betekent dat er een betrouwbaarheidsniveau van 98% is met een foutmarge van één procent (*steekproefcalculator*). Vanwege deze hoge respons en betrouwbaarheid is er gekozen om deze enquêtes te gebruiken. Verder is de guest journey bij MaMa Kelly's bij het eerste bezoek aan het bedrijf uitgevoerd, en de guest journey bij De Lommerbergen in de eerste week van het onderzoek. Hier is voor gekozen zodat er zo min mogelijk invloed op de resultaten uitgeoefend kan worden van buitenaf. Uiteindelijk worden alle resultaten nog een keer gecontroleerd bij de interne medewerkers en een externe expert.

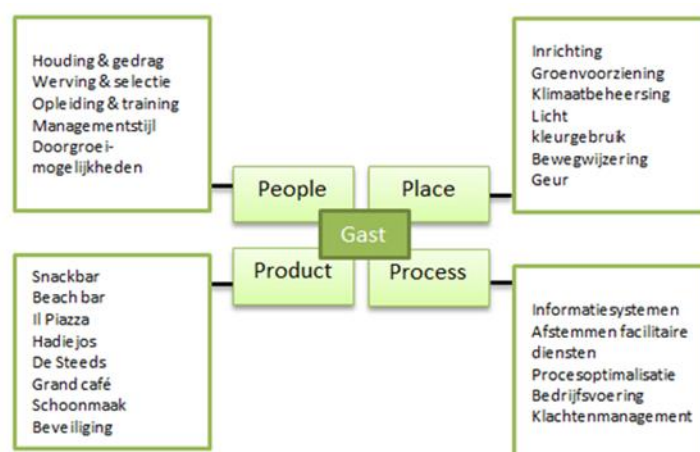
4 Theoretisch kader

Voor het onderzoek is er deskresearch gedaan naar de theorie over gasttevredenheid, de reden waarom gasttevredenheid een strategisch onderwerp is en de huidige relevante trends en ontwikkelingen. Al deze theorie is gekoppeld aan het onderzoek en Landal De Lommerbergen. Dit hoofdstuk biedt informatie die inzicht geeft in het onderwerp van het onderzoek en de reden waarom er gekozen is voor dit onderwerp. Deze theorie wordt verder toegepast tijdens de data-analyse in hoofdstuk vijf en zes.

4.1 Gasttevredenheid

Gasttevredenheid is een breed begrip met verschillende omschrijvingen. Het begrip voor klanttevredenheid van Kolter (2009) is één van de meest gebruikte: *“Klanttevredenheid is de mate waarin de waargenomen prestaties van een product voldoen aan de verwachtingen van een klant. Als de prestaties van het product niet aan de verwachtingen voldoen, is de koper ontevreden. Als de prestaties wel aan de verwachtingen voldoen, of die overtreffen, is de afnemer tevreden of zelfs opgetogen”*.

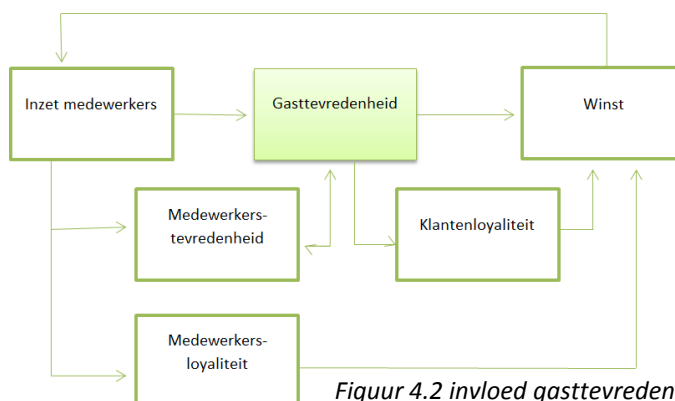
Naast definities zijn er verschillende managementmodellen over klanttevredenheid die omschrijven op welke manier klanttevredenheid ontstaat. Tijdens dit onderzoek wordt de theorie van het klanttevredenheidsmodel van Thomassen (bijlage III) gecombineerd met de 4P's om het model recenter en toepasbaarder te maken voor dit onderzoek. Twynstra Gudde heeft een model ontwikkelt om de visie op gasttevredenheid te concretiseren aan de hand van de vier P's: People, place, process en product met ieder zijn eigen invloed op de gasttevredenheid wat uitgelegd staat in bijlage VIII (Alflen, 2008). Het model van Gudde toegepast op het onderzoek laat zien welke onderdelen er bij De Lommerbergen onder de 4P's vallen:



Figuur 4.1: 4P's De Lommerbergen

4.2 Hospitality als strategische keuze

Bij Landal GreenParks is de gasttevredenheid erg belangrijk omdat dit de NPS bepaald, en dus de toekomstbestendigheid van Landal GreenParks. Het strategisch niveau richt zich op de continuïteit van het bedrijf, wat bij Landal De Lommerbergen afhankelijk is van de gasten zoals te zien in figuur 4.2. In de huidige missie van Landal GreenParks zijn er meerdere onderdelen die duidelijk maken hoe belangrijk hospitality voor de organisatie is:



Figuur 4.2 invloed gasttevredenheid
Bron: Baarda

Landal GreenParks is een groeiende, dynamische vakantieaanbieder. We bieden een onderscheidende beleving van natuur, rust en ruimte. We beschikken over een gevarieerd aanbod met regionale verankering.

Uitmuntend in gastvrijheid, persoonlijke aandacht en onze unieke 'Count-on-me' instelling. Altijd met respect voor natuur en milieu.

We stimuleren het welbevinden en de ontplooiing van onze medewerkers. Met betrokken medewerkers, huiseigenaren, leveranciers en de lokale omgeving overtreffen wij de verwachtingen van onze gasten. Wij bieden ze onvergetelijke vakanties. Daarom komen gasten graag bij ons terug en bevelen ons aan bij vrienden.

Op dit moment heerst er een belevingscultuur, waar de facilitaire organisatie en recreatiebranche goed op moeten inspelen. Beleving is de verwachting van de gast min de ervaring van de gast. In de missie van Landal GreenParks gaat het over het overtreffen van de verwachting, of te wel het verhogen van de gastbeleving. Er zijn drie dimensies om de beleving van de gast, en zo het gasttevredenheidscijfer, te verhogen (Dijken, M. van, 2015):

- Visie en beleid: wie ben je als bedrijf en wat wil je uitstralen naar de gasten?
- Vertaling naar concepten en diensten
- Vertaling naar het DNA: de hospitality houding bij alle medewerkers

Het is voor de facilitaire organisatie dus belangrijk om hospitality op strategisch niveau te kunnen ontwikkelen en waarborgen. De gasttevredenheid is al meegenomen in de visie en het beleid van Landal GreenParks, maar nog niet verder ontwikkeld. Om deze reden wordt er gekeken naar de vertaling en dus ook de invloed van hospitalityconcepten.

4.3 Trends en ontwikkelingen

Voor het onderzoek is het belangrijk welke trends en ontwikkelingen er op het moment spelen die betrekking hebben op het onderzoek. Er is hiervoor gekeken naar trends en ontwikkelingen (bijlage IX) binnen de betrokken branches en van Landal GreenParks. De belangrijkste onderdelen zijn:

Trends en ontwikkelingen bungalowparken: Binnen de bungalowparken is de trend dat meer gezinnen een bungalow boeken. (Nrit media, 2015)

Trends en ontwikkelingen in de recreatiebranche: Ondernemingen moeten zich weten te onderscheiden en een beleving bieden. Duurzaamheid blijft ook een belangrijk onderdeel, vooral het energieneutraal werken en voedselverspilling tegengaan binnen het bedrijf. (Rabobank cijfers & trends, 2016)

Trends en ontwikkelingen hospitality: De gast verwacht een hogere beleving door middel van een uniek belevenisconcept of uitzonderlijke service. (Greater venues, 2015)

Trends en ontwikkelingen in de catering: Gasten tonen meer interesse in gezond eten en duurzame mogelijkheden. Daarnaast is de consument bereid meer te betalen voor een uniek belevenisconcept of zo min mogelijk voor een all you can eat concept. (Horeca twee punt nul, 2017)

Trends en ontwikkelingen Landal GreenParks: Duurzaamheid is een belangrijk onderdeel bij Landal GreenParks. Landal GreenParks heeft als missie: 'onvergetelijke vakanties zitten in de natuur'. De visie is 'het streven van onvergetelijke vakanties zonder impact op het milieu, en deze impact in 2030 gereduceerd hebben tot 0'. (Landal GreenParks, 2017)

Internationale trends en ontwikkelingen Hospitality: Op internationaal gebied van hospitality wordt er veel aandacht besteedt aan de digitalisatie. Zo worden apps steeds vaker gebruikt om mensen te informeren over locaties van faciliteiten en deals. (Hotel news now, 2016)

5 Huidige gasttevredenheid

Tijdens dit hoofdstuk worden de aspecten uit het gasttevredenheidsmodel ingevuld, om zo tot de huidige knelpunten te komen aan de hand van people, place, product en process. Om dit in te vullen wordt het begrip van gasttevredenheid voor Landal De Lommerbergen gemaakt en de wensen, verwachtingen en ervaringen gelokaliseerd. Al deze resultaten zijn in de codering (*bijlage X*) verwerkt waarbij per paragraaf een mindmap (*bijlage XI*) is gemaakt met de belangrijkste onderdelen. Door deze resultaten gezamenlijk te analyseren in het gasttevredenheidsmodel komen zo de knelpunten naar voren. Voor het onderzoek is de theorie gekoppeld aan de opvattingen van het begrip gasttevredenheid door interne medewerkers vanuit de diepte interviews (*bijlage XII*), veranderingen in de enquête (*bijlage XIII*), interviews met de bedenker van het beste hospitality concept van 2016 (*bijlage XIV*) en externe deskundigen (*bijlage XV*).

5.1 Definitie

Gasttevredenheid is een veelomvattend begrip en heeft daarom ook verschillende definities. Uit de verschillende definities van het begrip gasttevredenheid in de theorie en interviews zijn de belangrijkste subcodes samengevoegd. Hier komt de gezamenlijke definitie voor gasttevredenheid voor de Plaza van Landal De Lommerbergen uit naar voren:

Gasttevredenheid is het voldoen aan de verwachtingen en behoeften van de gast om er zo voor te zorgen dat de gast de Plaza met een prettig gevoel verlaat en vaker wil terugkomen.

5.2 Wensen en verwachtingen

De wensen en verwachtingen ontstaan door een combinatie van interne en externe beïnvloedingsfactoren en de persoonlijke behoeften van de gast. Op interne factoren heeft de organisatie zelf invloed terwijl bij de externe factoren de organisatie er geen invloed op kan uitoefenen en zich erop moeten aanpassen.

Beïnvloedingsfactoren

De mening van de gast worden beïnvloedt door verschillende interne en externe factoren. Uit diepte interviews met medewerkers, literatuur en externe interviews kwamen de volgende interne factoren die het oordeel van de gast beïnvloeden:

- **Service medewerkers:** de vriendelijkheid en snelheid van het personeel, met name het horecapersoneel omdat het grootste deel van de Plaza uit de horeca bestaat
- **Product:** is de primaire reden waarom gasten gebruik maken van de facilitaire organisatie in de Plaza. De prijs, kwaliteit en het aanbod van het product hebben allen een grote invloed
- **Schoonmaak:** de mate van schoonmaak bepaald de eerste indruk van de gast
- **Duurzaamheid:** de gasten zijn niet bewust van de manier en kosten van het duurzaam ondernemen van Landal GreenParks of vinden het niet belangrijk
- **Enquêtes:** in de nieuwe situatie is er dus geen mogelijkheid meer om alle outlets los te beoordelen, maar alleen de afdeling Food and Beverage in totaal te beoordelen en een meest bepalende outlet en onderdeel te selecteren. De schriftelijke antwoorden kunnen gebruikt worden om toe te lichten, maar de knelpunten worden lastiger te achterhalen. Het wordt dus belangrijker om als afdeling Food and Beverage in het geheel een bijzondere beleving neer te zetten, en kleine ervaringen in één outlet kunnen het algemene cijfer nog verder doen dalen. Bij de medewerkers kan er alleen naar de schriftelijke opmerkingen gekeken worden omdat het algemene cijfer ook over niet facilitaire medewerkers gaat.
- **Uniformiteit met andere Landal Parken:** veel gasten zijn al eens naar andere parken van Landal geweest en de ervaringen die daar opgedaan zijn hebben invloed op de verwachtingen van De Lommerbergen op gebied van uitstraling, producten en service.

- **Marketing:** de marketing beïnvloedt de verwachtingen van de gast voor zij naar het park komen

De externe factoren volgens de respondenten:

- **Persoonlijke factoren:** op deze factoren heeft Landal geen invloed, maar beïnvloeden wel de stemming van de gast zoals files op de heenreis of familieruzies
- **Social media en reviewsites:** gasten kunnen hier recensies delen met andere (toekomstige) gasten, maar deze recensies zijn vaak in een enthousiaste of juist een boze bui geschreven
- **Buitentemperatuur:** als het buiten warm weer is kan de temperatuur in de Plaza lastig beheerst worden en zijn gasten sneller geneigd om in de tuin de barbecueën of op het terras plaats te nemen in plaats van de restaurants in de Plaza
- **Reisgezelschap:** gasten met kleine kinderen willen graag snel en makkelijk eten terwijl een stel zonder kinderen juist uitgebreid en luxe wilt dineren
- **Mond tot mond reclame:** dat voor of tijdens het verblijf plaatsvindt
- **Ervaringen uit het verleden:** De Lommerbergen is in 1968 geopend en in die tussentijd van verschillende organisaties geweest. Sinds 2002 valt De Lommerbergen onder Landal, maar alle ervaringen uit het verleden hebben invloed op de verwachtingen

Behoeften

Uit het klanttevredenheidsmodel van Thomassen (*bijlage III*) en de definities van gasttevredenheid komt dat het inspelen op de behoefte van de gast een grote rol speelt bij de gasttevredenheid. Om op de behoefte van de gast te kunnen inspelen moet eerst duidelijk zijn welke gasten Landal De Lommerbergen heeft. Hierbij wordt er gekeken naar de gasttypes en groep samenstellingen. Bij Landal zijn er zes typen gasten opgesteld die samen met hun behoeftes omschreven staan in *bijlage XVI*. Volgens de Assistent General Manager van De Lommerbergen zijn de gasttypes van het park enthousiast geel en gezellig lime.

Verder is de verdeling in de groep samenstellingen belangrijk bij de behoeften van de gast. Het afgelopen jaar waren de groep samenstellingen op Landal De Lommerbergen als volgt verdeeld:

• Gezin met kind	51,2%	→	kind 0 t/m 3 jaar	35,1%
• Stel zonder kind	24,3%		kind 4 t/m 11 jaar	48%
• Familiegroep	16,4%		kind 12 t/m 15 jaar	11,9%
• Anders	4,1%		kind 16 t/m 20 jaar	5%
• Vriendengroep	2,5%			
• Alleen	1,5%			

De grootste groep is een gezin met kinderen, wat positief is voor De Lommerbergen omdat uit de DESTEP analyse naar voren kwam dat deze groep groeit.

De meest voorkomende groepssamenstellingen sluiten aan op de gasttypes enthousiast geel en gezellig lime met de behoeften aan amusement en tijd doorbrengen met de familie door middel van groepsactiviteiten. De grootste groep bestaat uit gezinnen met kinderen tot en met elf jaar, wat invloed heeft op de behoeften van de gasten. Uit de interne en externe interviews komen verschillende behoeften van de gasten. Verder zijn er de trends en ontwikkelingen waar onder andere behoeften uitkomen waar De Lommerbergen al aan voldoet. Zo is er een all you can eat buffet restaurant aanwezig in de Plaza waar een avond- en ochtendbuffet plaatsvindt. Verder is er op vrijdag een pizza bezorgservice op het park, waaraan de behoefte van gemak ook wordt voldaan. Vanuit de mindmap met subcodes (*bijlage XI*) zijn de volgende behoeften uit de analyses gekomen:

- **Vermaak:** de gast wilt vermaak voor zichzelf en de kinderen. Er is behoefte aan vermaak in de vorm van groepsactiviteiten
- **Product:** de producten moeten een goede prijs/kwaliteit verhouding hebben, makkelijk zijn, er moeten gezonde producten aangeboden worden en er moet variatie aanwezig zijn
- **Unieke beleving:** door de belevingscultuur is de gast op zoek naar een unieke beleving. Dit kan in de vorm van hospitalityconcepten, waarbij aansluiting op de bedrijfscultuur belangrijk is. Verder wilt de gast geen zorgen hebben tijdens deze beleving
- **Duurzaam:** de behoefte en bewustheid bij gasten over duurzaamheid is in een stijgende lijn
- **Digitalisatie:** de gast maakt steeds meer gebruik van digitale kanalen om zo het verblijf op een vakantiepark gemakkelijker te maken door de makkelijk toegang tot informatie
- **Duidelijke communicatie:** de gast wilt duidelijkheid over wat hij of zij kan verwachten
- **Service medewerkers:** snelle en vriendelijke service

5.3 Ervaringen

Bij de ervaringen wordt er onderscheid gemaakt in positieve en negatieve ervaringen. Deze ervaringen worden door middel van een guest journey, het analyseren van de enquêteresultaten en interviews met de medewerkers. Door de triangulatie van deze dataverzamelmethode komen de ervaringen vanuit verschillende standpunten naar voren.

Guest journey

Door middel van een guest journey (*bijlage XVII*) is er gekeken welke touchpoints de gast heeft met de facilitaire organisatie in de Plaza en hoe de ervaring van deze touchpoints zijn. Deze guest journey heeft plaats gevonden tijdens de eerste fase van het onderzoek om de resultaten zo min mogelijk te laten beïnvloeden. De gast doorloopt de volgende fases tijdens de guest journey: oriëntatie, heenreis, ontvangst, verblijf, afscheid, terugreis en de na beleving (*Hokkeling en Mar, L. de la, 2012*). Bij de guest journey is per touchpoint een oordeel tussen de 0 en 5 gegeven is waarbij 0 verschrikkelijk is, 2,5 neutraal en 5 uitstekend. De volgende resultaten kwamen naar voren in de guest journey op Landal De Lommerbergen:

- De gast ervaart verschillende wachtmomenten, en deze worden als negatief ervaren
- De decoratie heeft een positieve invloed op de ervaring van de gast
- Het personeel en product zorgen voor positieve ervaringen bij de gast
- Er vindt weinig na beleving plaats, op het speeltje voor de kinderen na. Dit betekent dat de beleving van de gast tijdens het bezoek dusdanig goed moet zijn om memorabel te zijn

Enquêteresultaten

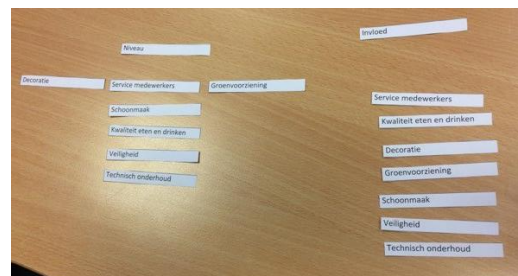
Vanaf april 2017 verandert de opzet van de enquêtes van Amplex 1.0 naar Amplex 2.0. In bijlage XIII staan de verschillen tussen Amplex 1.0 en 2.0 en op welke manier de facilitaire organisatie in de Plaza gemeten wordt. De facilitaire organisatie kan door middel van de afdeling Food and Beverage en de hygiëne in het zwembad beoordeeld worden. De afdeling Food and Beverage is verdeeld in verschillende horecaoutlets in de Plaza. In de enquêtes van Amplex 1.0 kan er per outlet een oordeel gegeven worden over de kwaliteit door middel van een cijfer en eventueel een schriftelijk antwoord. In bijlage XVIII staan de resultaten van de enquêtes uit het gehele jaar 2016 en de schriftelijke antwoorden van mei 2016 tot en met januari 2017, omdat de schriftelijke antwoorden beperkt bewaard worden.

Naast de afdeling Food and Beverage kan ook de schoonmaak in de Plaza beoordeeld worden door middel van de schoonmaak in het zwembad. Hiervoor zijn de schriftelijke antwoorden gebruikt (*bijlage XIX*). Uit deze resultaten komt naar voren dat van alle negatieve antwoorden drie procent over de hygiëne ging, en bij de positieve antwoorden 21 procent over de hygiëne. Er zijn dus nog kleine verbetermomenten, maar in het algemeen zijn de gasten veelal positief over de schoonmaak in de kleedruimtes en het zwembad.

Diepte interviews

Naast de ervaringen van de gast is er ook aan de medewerkers in het diepte interview gevraagd naar het niveau van verschillende onderdelen die invloed hebben op de gasttevredenheid in de Plaza. Dit is gedaan door de respondenten eerst de onderdelen te laten ordenen op de mate van invloed op de gasttevredenheid volgens de respondent. Vervolgens werd er gevraagd om deze zelfde onderdelen op niveau van hoog naar laag hier naast te plaatsen. Aan de hand hier van is er doorgevraagd en zijn de ervaringen naar boven gekomen. Verder zijn er ook uit de huidige situatie ervaringen gekomen. De onderdelen die gebruikt waren zijn:

- Service medewerkers
- Kwaliteit eten en drinken
- Schoonmaak
- Veiligheid
- Technisch onderhoud
- Decoratie
- Groenvoorziening



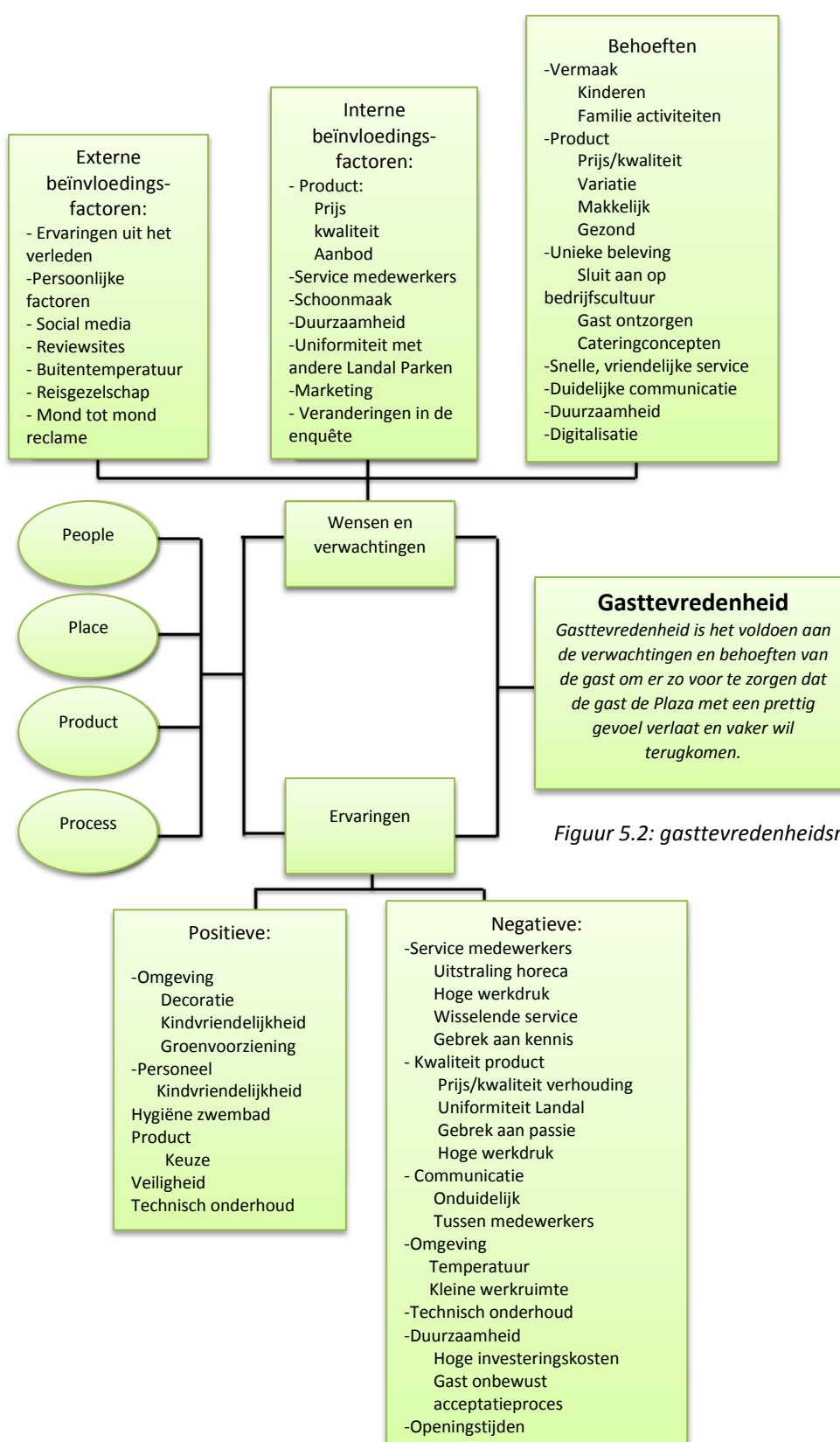
Figuur 5.1: Voorbeeld invloed en niveau interview

Alle resultaten van de ervaringen samen komen op de volgende tabel uit:

Ervaringen	
Positief	Negatief
Omgeving • Decoratie • Kindvriendelijkheid • Groenvoorziening	Service medewerkers • Uitstraling horeca (schoonmaak en uniformiteit) • Hoge werkdruk (wachttijd) • Wisselende service • Gebrek aan kennis
Personeel • Kindvriendelijkheid • Shiftleaders voor stabiliteit • Sturing medewerkers	Kwaliteit product • Prijs/kwaliteit verhouding • Uniformiteit met andere parken • Gebrek aan liefde en passie bij de koks • Hoge werkdruk
Hygiëne zwembad	Communicatie • Onduidelijk • Schept verkeerde verwachtingen • Tussen de medewerkers
Product • Keuze	Omgeving • Kleine werkruimte • Temperatuur
Veiligheid	Technisch onderhoud • Oud en versleten
Technisch onderhoud	Duurzaamheid • Hogere investeringskosten • Gast onbewust • Acceptatieproces bij de gast
	Openingstijden

5.4 Gasttevredenheidsmodel

Alle resultaten uit de mindmaps zijn in het gasttevredenheidsmodel in figuur 5.2 geplaatst. Zoals het begrip gasttevredenheid al zegt, moeten de ervaringen voldoen aan de verwachtingen. Door de wensen en verwachtingen te vergelijken met de ervaringen per P, waar deze van toepassing zijn, komen de onderdelen waarin de facilitaire organisatie van Landal De Lommerbergen niet of onvoldoende voldoet aan de verwachtingen naar voren. Op deze manier worden ook de onderdelen duidelijk waarmee Landal De Lommerbergen zijn dienstverlening kan onderscheiden.



Figuur 5.2: gasttevredenheidsmodel ingevuld

Uit het model worden in bijlage XX per P de verwachtingen, positieve en negatieve ervaringen gehaald om zo de onderdelen te bepalen die verbeterd moeten worden. Door een combinatie van de verwachtingen en de onderdelen waar momenteel negatieve ervaringen door ontstaan zijn de verbeteradviezen bepaald. De resultaten per P staan in figuur 5.3. Ook zijn de onderdelen benoemd die invloed hebben op alle P's. Per onderdeel staan in bijlage XXI de knelpunten, verbeterpunten en relevante informatie die genoemd zijn in interviews of enquêtes.



Figuur 5.3: knelpunten 4P's

Tussentijdse resultaten

Aan de hand van de knelpunten in bijlage XXI zijn de volgende onderdelen naar voren gekomen:

- **Unieke beleving:** er is momenteel een belevingscultuur, waardoor steeds meer gasten een unieke beleving willen ervaren. Op dit moment werkt De Lommerbergen wel met een aantal concepten maar deze zijn nog niet volledig. Met de belevingsaspecten kan je ook knelpunten verminderen zoals de wachttijden.
- **Duurzaamheid** is een belangrijk onderdeel voor Landal GreenParks, alleen vindt dit vooral achter de schermen plaats. De gast is zich niet bewust van het effect van het duurzaam ondernemen. Voor Landal GreenParks is duurzaamheid zo belangrijk dat het een deel van de missie en doelstellingen is.
- **Communicatie:** er moet duidelijk en simpel naar de gast gecommuniceerd worden omdat miscommunicatie klachten oplevert. Hierdoor kunnen er ook te hoge verwachtingen geschept worden, waar niet aan voldaan kan worden.
- **Werkdruk:** er wordt gekozen voor een hoge werkdruk om zo op korte termijn geld te sparen. De werkdruk heeft een negatieve invloed op de medewerkers en kwaliteit van de producten, waardoor de gasttevredenheid daalt.
- **Kwaliteit eten en drinken:** op dit moment wordt er gestuurd op efficiëntie en geld, en medewerkers richten zich op de onderdelen die als belangrijk gemarkeerd worden. Door deze manier van sturen richt het personeel zich minder op de kwaliteit van het eten en drinken, die invloed heeft op de gasttevredenheid. Verder is er ook een gebrek aan liefde en kennis in de keuken wat invloed heeft op de kwaliteit van het eten en drinken.
- **Enquêtes:** de nieuwe manier van enquêteren zorgt ervoor dat de horeca niet meer per outlet wordt beoordeeld maar als een geheel.
- **Gasttypes:** er zijn gasttypes opgesteld per Landal park. De gasttypes zijn verschillend per Landal park maar daar wordt geen rekening mee gehouden.
- **Service medewerkers :** De service van de medewerkers verschilt per medewerker en moet constant geoptimaliseerd worden. De service moet persoonlijk zijn, en medewerkers kunnen dit van elkaar leren. Verder moet de schoonmaak en uniformiteit van de horeca outlets tijdens de openingstijden niet vergeten worden.
- **Huidige veranderingen:** voor een aantal van de knelpunten zijn al veranderingen gepland of doorgevoerd om deze te optimaliseren. Zo is er in de zomer de mogelijkheid om buiten te eten en gaat er een verbouwing van de keuken bij de bar plaatsvinden. Ook wordt er ingespeeld op de digitalisatietrend door middel van marketing op social media en in juni wordt de Landal applicatie gelanceerd. Verder zijn er aan de hand van de tussentijdse resultaten van dit onderzoek een aantal veranderingen doorgevoerd. De resultaten zijn tijdens de Food and Beverage vergadering gepresenteerd en besproken. Zo zijn de openingstijden aangepast, is er meer speelgoed in de speelhoeken en is er een extra souschef bijgekomen in de keuken om de keuken te controleren en kwaliteit te verbeteren. Als laatste komen er in de zwembadbar een nieuwe slush puppy machine en koffiemachine om de wachttijden te verminderen.

6. Hospitalityconcepten

Gasttevredenheid is de ervaring van de gast min de verwachting van de gast. Voor beleving is volgens het boek Moodmaker van J. Hokkeling en L. de la Mar dezelfde formule: beleving is ervaring min verwachting. Verder kwam in het vorig hoofdstuk ook naar voren dat de beleving omhoog moet om de gasttevredenheid te verhogen. Uit de trends en ontwikkelingen blijkt dat één van de manieren om de beleving te verhogen een hospitalityconcept is. Ook kan De Lommerbergen zich onderscheiden van de massa door middel van een concept, waar volgens de trends en ontwikkelingen in hoofdstuk 4 mogelijkheden liggen. Op dit moment zijn er al verschillende concepten op Landal De Lommerbergen die niet volledig uitgewerkt zijn volgens de Food and Beverage Manager. In dit hoofdstuk wordt er gekeken welk effect een hospitalityconcept heeft op de gasttevredenheid en waarmee rekening gehouden moet worden bij een goed hospitalityconcept. Dit wordt gedaan door middel van deskresearch, een extern interview en een externe guest journey.

Er is bij de deskresearch onderzoek gedaan naar inspirerende hospitalityconcepten. Van de unieke hospitalityconcepten is een overzicht gemaakt in bijlage XXII waarbij het concept en de succesfactoren benoemd zijn. De concepten hebben zo goed als allemaal een product of thema centraal staan. De concepten gebruiken één product of thema om zich te onderscheiden door zich daar volledig op te richten of anders te brengen als gebruikelijk. Bij één van de concepten 'MaMa Kelly', waarbij kip en kreeft centraal staan, is een guest journey uitgevoerd. Uit de guest journey (bijlage XXIII) komt naar voren dat het centraal stellen van de producten, de uitstraling van het pand en de persoonlijke service succesfactoren zijn. Er wordt tijd gemaakt voor persoonlijk contact met de gasten door middel van een praatje en persoonlijke boodschap geschreven op de bon.

Het begrip concept heeft meerdere definities: 'Een concept is in ruimere zin een overkoepelend idee over het wezen van het merk en de betekenis ervan in het leven van de mensen, dat in alle communicatie van het merk terugkeert' (Thobokholt, De Waal & Westbeek, 2010), 'Het werkende beginsel dat samenhang en sturing geeft aan de realisatie van een of meerdere doelen' (Hover & Kops, 2008) en 'Het zichtbaar maken van je visie' (Broekman & Broekman, 2003). Het doel van een concept is dus om de overkoepelende visie zichtbaar te maken en sturing te geven aan de realisatie van doelen. Het is dus belangrijk om de huidige visie en doelen van Landal GreenParks te betrekken bij de concepten. In de missie van Landal GreenParks met als belangrijkste onderdelen onderstreept:

Landal GreenParks is een groeiende, dynamische vakantieaanbieder. We bieden een onderscheidende beleving van natuur, rust en ruimte. We beschikken over een gevarieerd aanbod met regionale verankering. Uitmunten in gastvrijheid, persoonlijke aandacht en onze unieke 'Count-on-me' instelling. Altijd met respect voor natuur en milieu.

We stimuleren het welbevinden en de ontplooiing van onze medewerkers. Met betrokken medewerkers, huiseigenaren, leveranciers en de lokale omgeving overtreffen wij de verwachtingen van onze gasten. Wij bieden ze onvergetelijke vakanties. Daarom komen gasten graag bij ons terug en bevelen ons aan bij vrienden.

Momenteel zijn de gastvrijheid, lokale omgeving en betrokkenheid al zichtbaar voor de gast in de Plaza door de medewerkers. Alleen het duurzaam ondernemen ontbreekt terwijl dat het meest naar voren komt in de missie, visie en doelstellingen. Door duurzaamheid bij het concept te betrekken, gebruik je beide onderdelen die in paragraaf 5.4 naar voren kwamen als overkoepelende onderdelen waarmee de gasttevredenheid verhoogd kan worden.



Figuur 5.3: knelpunten 4P's

Tijdens een interview met de eigenaar van Yunique Concepts en Pesca, kwamen bij de data-analyse verschillende onderdelen naar voren voor een succesvol concept. Yunique Concepts is de bedenker en uitvoerder van het Pesca dat uitgeroepen is tot beste hospitalityconcept van 2016. Pesca is een

visrestaurant waar vis toegankelijker gemaakt wordt door middel van het unieke concept. Pesca onderscheidt zich doordat de gast betrokken wordt bij het uitkiezen van het product en bereiding, waardoor de kosten lager zijn en het normaal gesproken luxe product vis toegankelijker gemaakt wordt. Vis staat centraal bij Pesca en het concept is daar omheen gebouwd. Bij het nieuwe concept van Yunique Concepts is juist gekozen om het concept aan een thema te koppelen in plaats van product. Bij beide concepten is er gekozen iets anders te leveren dan de gast zou verwachten, waardoor de beleving groter en uniek wordt. Als de gast een unieke beleving mee maakt zorgt dit ervoor dat de gast zijn ervaring wilt delen en ontstaat er mond tot mond reclame, wat voor meer gasten zorgt. Ook zorg je hierdoor dat de ervaring hoger is dan de verwachting omdat de gast iets anders verwachtte. Door de ervaring te verhogen, wordt ook de gasttevredenheid verhoogd. Verder is het belangrijk om het concept door middel van duidelijke communicatie over te brengen naar het personeel en de gasten, zodat zij beter begrijpen waarom hiervoor gekozen is.

Tussentijdse resultaten

Landal GreenParks zou zich dus kunnen onderscheiden met een concept die iets anders biedt dan de verwachting van de gast. De unieke ervaring sluit ook aan op de missie van Landal GreenParks om de verwachting van de gast te overtreffen. Verder is het belangrijk de hoofdpunten uit de missie zichtbaar te maken in het concept. Op deze manier wordt de gast ook bewuster van de missie en doelstellingen van Landal GreenParks. De volgende onderdelen zijn belangrijk om mee te nemen in het concept:

Onderscheidende beleving

- **Respect voor natuur en milieu:** het duurzaam ondernemen zichtbaar maken aan de gast door middel van heldere communicatie zodat zij begrijpen waarom en begrip krijgen
- **Gevarieerd aanbod:** op dit gebied is De Lommerbergen al één van de sterkere Landal parken door de grotere hoeveelheid horecaoutlets dan op andere parken
- **Lokale omgeving:** net als bij het duurzaam ondernemen de gast bewust maken door middel van heldere communicatie
- **Betrokken:** meer richten op de gasttypes van het park. Dit wordt op het moment wel gedaan bij besluiten die op het park gemaakt worden, maar het hoofdkantoor is zich hier niet van bewust wat een negatieve invloed heeft op de gasttevredenheid. Ook de medewerkers moeten betrokken worden en het concept moet aan hen overgedragen worden, zodat zij het goed naar de gast kunnen overdragen. Door de medewerkers te betrekken kunnen er ook extra ideeën komen.

Het is hierbij belangrijk dat er een heldere communicatie naar de gasten plaatsvindt, waardoor de gast zich ook meer betrokken gaat voelen. Door dit toe te passen in het concept wordt er gelijk sturing gegeven aan de doelstellingen:

- 'Best in class' door zich te betrekken en onderscheiden bij:
 - Gasten
 - Medewerkers
- Groei en ontwikkeling: in duurzaamheid en gasttevredenheid
- Samen innoveren door ook de gast bewust te maken
- Duurzaam en betrokken ondernemen: Landal GreenParks heeft het doel om in 2030 de negatieve impact op het milieu te reduceren naar nul, ook wel 'maximum pleasure, zero impact' genoemd.
- Maximale gasttevredenheid door de unieke beleving

7. Toetsing resultaten

Om de betrouwbaarheid van de resultaten uit hoofdstuk vijf en zes te verhogen worden deze op verschillende manieren geverifieerd. De resultaten worden door middel van anonieme vragenlijsten (bijlage XXIV) onder het personeel gecontroleerd door ze stellingen te geven die uit de resultaten gekomen zijn. Deze enquête is verspreid onder de bedieningsmedewerkers, het keukenpersoneel, de shiftleaders, chef-kok en souschef. Aan de hand van de resultaten zijn de meeste uitkomsten geverifieerd bij de medewerkers. Er waren drie resultaten waarbij dit niet het geval was. Zo vindt een kleine meerderheid dat er genoeg rekening gehouden wordt met het type gast op het park. Verder zijn de meningen gelijk verdeeld over de stellingen of er verwachtingen geschept worden waar niet voldaan aan kan worden en dat de schriftelijk communicatie naar de gast onduidelijk is. Een grote meerderheid van de respondenten was het met de andere resultaten eens.

Naast de enquêtes is er ook een interview met Laura de la Mar (bijlage XXV) gehouden. Het doel van dit interview was het controleren van de resultaten en verschaffen van extra informatie over deze onderdelen. Samen met de resultaten van controle bij de Food and Beverage Manager (bijlage XXVI) zijn al deze resultaten gecodeerd in bijlage XXVII. Hier kwamen de volgende onderdelen naar voren:

- **Sturing personeel:** er moet positieve psychologie gebruikt worden om het personeel mee te krijgen zodat er geen idee gecreëerd wordt dat het moet. Verder is het belangrijk dat het juiste gedrag als normaal gezien gaat worden binnen de bedrijfscultuur en het personeel elkaar hier onderling in ondersteunt. Het management moet hierbij het goede voorbeeld geven en de focus duidelijk stellen. De rest van het personeel kopieert het gedrag van het management of waar de focus door het management op gelegd wordt. Op dit moment ligt volgens de medewerkers de focus bij kwantiteit, en dit moet door het management naar kwaliteit gestuurd worden. Het management moet deze focus vaak benoemen om het personeel mee te krijgen omdat zij over een voorbeeldfunctie beschikken.
- **Persoonlijke aandacht:** door middel van persoonlijke aandacht kan je een emotionele beleving creëren bij de gast, die zorgt voor een hogere gasttevredenheid. Dit gevoel is lastig meetbaar omdat dit zo verschillend is per persoon maar zorgt wel voor een hoger gasttevredenheidscijfer. Hierbij is het belangrijk dat het personeel leert om de gastbehoeftes af te lezen aan de houding en gedrag van de gast.
- **Werkdruk:** het personeel vindt dat de hoge werkdruk invloed heeft op de kwaliteit van de service en producten die zij leveren. Dit belemmert de motivatie, wat vooral terugkomt in de kwaliteit van het eten. Het is belangrijk de focus op de kwaliteit te leggen in plaats van kwantiteit en het personeel te inspireren om de motivatie terug te krijgen. Op dit moment is de passie in de keuken niet optimaal. Dit kan verholpen worden door duidelijk te formuleren wat deze passie belemmert en vervolgens kleine doelen op te stellen om de focus weer terug te krijgen.
- **Concept:** het personeel is het er mee eens dat een hospitalityconcept de gasttevredenheid kan verhogen. Hierbij moeten streekproducten gebruikt worden en moet de uniformiteit tussen de Landal parken behouden worden. Het is belangrijk het concept dynamisch en verrassend te houden vooral voor de terugkomende gasten. Bij het concept moeten de verschillende zintuigen geprikkeld worden en de authenticiteit van de organisatie terugkomen. De gasttypes per park worden momenteel opgesteld en zo kan er ingespeeld worden op de behoeften van de gasten.
- **Communicatie:** volgens het personeel kunnen de namen van gerechten verwarring opleveren bij de gasten. Verder is de communicatie tussen de afdelingen onvoldoende. Er is gebrek aan een centraal aanspreekpunt voor de communicatie tussen de bediening en de keuken.
- **Duurzaamheid:** de gasten zijn zich niet bewust van het duurzaam ondernemen terwijl het personeel en de theorie benoemen dat de gast hier behoefte aan heeft. Uit verschillende onderzoeken komt naar voren dat de gast steeds meer rekening houdt met het duurzaam ondernemen van een organisatie. Dit wordt wel gedaan, maar moet zichtbaar worden gemaakt voor de gast. Ten slot creëert dit begrip bij de gast.

8. Conclusie en aanbeveling

Aan de hand van de resultaten uit het onderzoek zijn de verbeterpunten naar voren gekomen waarmee Landal De Lommerbergen zijn gasttevredenheid kan verhogen. Per onderdeel wordt de conclusie gegeven aan de hand van het onderzoek en vervolgens de aanbeveling. Omdat de aanbevelingen consequenties hebben op verschillende manieren, worden deze ook benoemd zodat hier rekening mee gehouden kan worden. Als laatste wordt er kort en samengevat antwoord gegeven op de onderzoeksvraag van deze scriptie.

Beïnvloeding gasttevredenheidscijfer

Het is belangrijk om rekening te houden met het effect van de nieuwe vorm van enquêtes die naar de gasten gestuurd worden, waarmee het gasttevredenheidscijfer bepaald wordt. In deze nieuwe enquête is het een vrijwillige keuze of je iets over de afdeling Food and Beverage wilt melden en kan je de afdeling alleen in het algemeen beoordelen in plaats van per outlet. Hierdoor wordt het moeilijker de knelpunten te lokaliseren, en vullen mensen alleen nog iets in als zij een benoemingwaardige ervaring hebben gehad. Tijdens het onderzoek is er een format gemaakt voor de analyse van de schriftelijke antwoorden, waardoor de knelpunten in de toekomst sneller zichtbaar zijn en aangepakt kunnen worden. Door het bieden van een memorabele ervaring door middel van persoonlijke aandacht naar de gast kan het gasttevredenheidscijfer positief beïnvloed worden.

Beleving

Verder moet Landal GreenParks zich kunnen onderscheiden van de concurrentie door in te spelen op de huidige belevingscultuur. Er wordt een luxe product aangeboden, dus mensen moeten zich aangetrokken blijven voelen om er gebruik van te maken omdat zij ook zonder kunnen of gebruik kunnen maken van een alternatief. Door een andere beleving te bieden dan mensen verwachten maakt het indruk, blijft het bij en komt er mond tot mond reclame wat voor extra gasten zorgt. Door het hospitalityconcept te koppelen aan de missie van Landal GreenParks, wordt deze ook voor de gast zichtbaar. De Lommerbergen is achter de schermen erg bezig met de lokale omgeving en duurzaamheid, maar de gast is zich hier niet bewust van. Door dit zichtbaar te maken ontstaat er meer begrip bij de gasten en worden zij ook bewuster. Dit is een acceptatieproces die alleen plaats kan vinden als de gast hier bewust van gemaakt wordt. Hierbij is het ook belangrijk om het effect op een simpele manier duidelijk te maken aan de gasten. Er moet meer ingespeeld worden op het type gast per park, omdat deze erg verschillend is per park. De betrokkenheid van de medewerkers speelt hierbij een erg grote rol. De medewerkers hebben een positieve invloed op de gasttevredenheid en door dit te blijven optimaliseren zal dit ook zo blijven. Manieren om dit te doen zijn door medewerkers met elkaar mee te laten kijken, het trainen van medewerkers op het persoonlijk benaderen van de gast en te betrekken bij veranderingen.

Kwaliteit eten en drinken

Naast de veranderingen bij de servicemedewerkers is er een grotere verandering nodig bij het personeel in de keuken. Op dit moment is de kwaliteit onvoldoende door het gebrek aan passie en kennis in de keuken en de focus op snelheid en efficiëntie. De medewerkers moeten zich bewust gemaakt worden van het belang van een goede kwaliteit eten en drinken door het management. In het boek Moodmaker staat dat je de mentaliteit van medewerkers kan aanpassen door het belang van een onderdeel duidelijk te maken en te blijven herhalen hoe belangrijk dit is. Op dit moment ligt dit bij de kwantiteit, maar door de kwaliteit als belangrijkste onderdeel te noemen zal de focus verschuiven en er meer aandacht besteedt worden aan de kwaliteit van het eten en drinken waardoor de klanttevredenheid stijgt. Hiervoor is het ook belangrijk dat het personeel de ruimte krijgt om zich op de kwaliteit te kunnen richten. Deze verandering moet normaal worden binnen de bedrijfscultuur, waarbij het personeel elkaar moet kunnen aanspreken op elkaars gedrag. Aan de hand van de tussenresultaten van het onderzoek zijn er al maatregelen getroffen om de kwaliteit te verhogen en werkdruk te verlagen door nieuw keukenpersoneel aan te nemen. Zo is er een

extra souschef aangenomen die de keuken controleert en de kwaliteit moet verhogen. Met de bevindingen van de nieuwe souschef kan er een wissel plaatsvinden in personeel of functies.

Doorgevoerde veranderingen

Naast deze verandering zijn er nog een aantal tijdens het onderzoek al geïmplementeerd aan de hand van de tussentijdse resultaten. Zo zijn de openingstijden van de outlets aangepast en is er nieuw speelgoed gekomen voor in de speelhoek. Verder zijn er plannen gemaakt voor de aanschaf van een nieuwe koffiemachine en slush puppy machine voor de zwimmersbar om hier de wachttijden te verlagen.

Toepasbaarheid Landal specifiek

Ondanks dat het onderzoek plaats heeft gevonden op locatie De Lommerbergen, kunnen ook andere parken gebruik maken van de resultaten. Door op alle Landal GreenParks duurzaamheid zichtbaarder te maken ontstaat er meer uniformiteit tussen de parken en bij een grotere groep gasten begrip. Het concept hiervoor moet aangepast zijn op het type gasten die op het park verblijven, om zo betrokken en persoonlijk te blijven. Alle parken zullen hierbij een acceptatieproces van de gasten moeten doorlopen. Er kunnen ervaringen en ideeën uitgewisseld worden tussen de parken om zo als Landal GreenParks nog sterker in het product te zijn. Door het toepassen op alle parken maakt Landal GreenParks zijn missie zichtbaar bij de gasten en hier door ook sterker.

Consequenties aanbevelingen

De aanbevelingen hebben ook consequenties waar rekening mee gehouden moet worden. Deze consequenties zijn niet volledig te voorkomen, maar er kan wel zodanig rekening mee gehouden worden dat de negatieve consequenties verminderd kunnen worden.

Gastgerichte consequenties

De gast moet een bewustwordingsfase door op het gebied van duurzaamheid, en dit zal per gast verschillen. Ondanks dat de veranderingen voor het duurzaam ondernemen al doorgevoerd zijn, is de gast hier nog niet mee geconfronteerd. Aan het begin zullen gasten hier ook negatief op kunnen reageren omdat ze het belang hier niet van inzien. Het is belangrijk om de gast op de hoogte te stellen door middel van heldere en simpele communicatie. Ook moet de gast zich betrokken gaan voelen. Dit kan door bijvoorbeeld te vertellen welke invloed het duurzaam ondernemen op de gast en zijn omgeving heeft.

Organisatorische consequenties

Aan de hand van de tussentijdse resultaten is de eerste organisatorische verandering al doorgevoerd door een extra souschef aan te nemen in de keuken. Naast de extra souschef is er een nieuwe zelfstandig kok aangenomen en staat er nog een vacature open. Hierbij moet er rekening mee gehouden worden dat er weerstand kan komen van de huidige chef-kok en souschef omdat zij gecontroleerd worden door iemand met een lagere of gelijke functie. Bij het implementeren van een nieuw Landal breed concept moet er een projectgroep opgezet worden die deze taak op zich neemt. De projectgroep is verantwoordelijk voor het ontwerpen van de basis van het horecaconcept en de plannen over te brengen naar de verschillende parken. Hierbij is het belangrijk om de kerngroep van Food and Beverage Managers in het projectteam te hebben van parken met verschillende gastgroepen. Verder moeten de Corporate F&B Manager, Corporate chef-kok en de Concept & Product Manager Horeca hierbij betrokken zijn.

Financiële consequenties

De veranderingen hebben verschillende financiële consequenties. De eerste is de extra personeelskosten voor het aannemen van de extra souschef en zelfstandige koks. Deze extra personeelskosten zorgen wel voor het verhogen van de NPS, en dus extra inkomsten die zorgen voor de continuïteit van het park. De meeste kosten gaan zitten in de invoer het nieuwe concept en dit over te brengen naar de medewerkers. De volledige kosten staan beschreven in het implementatieplan.

Eindconclusie

In deze eindconclusie wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag van het onderzoek: *Op welke wijze kan de gasttevredenheid over de facilitaire organisatie in de Plaza van Landal De Lommerbergen geoptimaliseerd worden?*

Door de beleving te verhogen met een verrassend concept dat gekoppeld is aan de missie van Landal GreenParks wordt de gastbeleving en daarbij de gasttevredenheid verhoogd. Dit in combinatie met het verhogen van de kwaliteit van het eten en drinken verhoogt de gasttevredenheid over de facilitaire organisatie in de Plaza van Landal de Lommerbergen.

9. Implementatievoorstel

In dit hoofdstuk wordt een voorstel gedaan voor de implementatie van het hospitalityconcept en de veranderingen in de keuken om de kwaliteit van het eten te verbeteren. Voor de implementatie van de veranderingen in de keuken zijn de eerste stappen al gezet. Deze implementatie laat de stappen zien die gezet moeten worden om de aanbevelingen te implementeren. Ook worden de betrokken personen en kosten benoemd.

9.1 Implementatie veranderingen keuken

Het doel van de implementatie in de keuken is om de gasttevredenheid over de kwaliteit van het eten in de horeca-outlets te verhogen. Om de kwaliteit van het eten te verbeteren zijn er organisatorische veranderingen nodig. De scope ligt hier bij gehele keukenafdeling van De Lommerbergen. De beslisser van deze implementatie is de Food and Beverage Manager met als ondersteuner de Assistent Food and Beverage Manager en de chef-kok. Verder is het gehele keukenpersoneel betrokken bij de uitvoering. De taak van de Food and Beverage Manager is om het nieuwe personeel te selecteren, de verandering in de organisatiestructuur door te voeren en een verandering in de mentaliteit bij het huidige personeel door te voeren. Er is voor de Food and Beverage manager gekozen omdat hij verantwoordelijk is over de afdeling en door zijn persoonlijkheid een groot draagvlak kan creëren. De grootste aanpassing die er gedaan gaat worden is dat er een nieuwe souschef komt, die de huidige souschef en chef-kok gaat ondersteunen en controleren in hun werkzaamheden. Zijn bevindingen deelt hij met de Food and Beverage manager, en aan de hand hiervan wordt er besloten of verdere veranderingen in de organisatiestructuur gaan plaatsvinden op personeelsgebied zoals uitstroom of doorstroom van medewerkers. Er moet bij instroom, doorstroom en uitstroom van personeel rekening gehouden worden met de voorwaarden in de arbeidscontracten. De implementatie is al begonnen en de planning met de verantwoordelijke medewerkers:

Maart 2017	- Resultaten onderzoek en toekomstplannen bespreken - Vacatures uitzetten voor souschef en zelfstandig koks - Keukenpersoneel op de hoogte stellen tijdens overleg - Belang van kwaliteit eten duidelijk maken tijdens keukenoverleg	F&B Manager, F&B Assistent Manager, chef-kok en sous chef F&B Manager, Human Resource (HR) F&B Manager F&B Manager
April 2017	- Selectie maken van sollicitanten - Sollicitatiegesprekken souschef - Sollicitatiegesprekken zelfstandig koks - Selecteren en aannemen nieuwe medewerkers	F&B Manager, Assistent F&B manager, chef-kok F&B Manager F&B Manager, chef-kok F&B Manager, F&B Assistent Manager, chef en HR
Mei 2017	- Keukenpersoneel op de hoogte stellen in overleg - Shiftleaders op de hoogte stellen in overleg - Belang van kwaliteit eten herhalen tijdens keukenoverleg	F&B Manager F&B Manager F&B Manager en chef-kok
Juni 2017	- Bespreken taken en verantwoordelijkheden met nieuwe souschef - Inwerken nieuwe medewerkers - Elke twee weken bespreking met nieuwe souschef over voortgang keuken	F&B Manager, chef-kok Chef-kok, souschef F&B Manager
Juli 2017	- Elke twee weken bespreking met nieuwe souschef over voortgang keuken - Bespreking chef-kok en souschef over resultaten - Bespreking met keukenpersoneel en shiftleaders tijdens overleg over de voortgang	F&B Manager F&B Manager, Assistent F&B Manager F&B manager, Assistent F&B manager, chef-kok, souschefs
Augustus 2017	- Bespreking voortgang kwaliteit eten - Bij voortgang: manier van waarborging kwaliteit bespreken - Bij geen of onvoldoende voortgang: functioneringsgesprekken en personele veranderingen	F&B Manager, F&B Assistent Manager, shiftleaders, chef-kok en souschefs F&B Manager, F&B Assistent Manager, chef en souschefs F&B Manager

Aan deze implementatie hangen ook de volgende risico's:

Risico	Kans	Maatregelen
Personeel tekort	Hoog	Vacatures doorlopend online laten staan Vacature in omgeving zichtbaar maken
Geen gedragsverandering	Gemiddeld	Het personeel dat niet wilt veranderen, vervangen door nieuw personeel
Communicatie onduidelijk	Laag	Mogelijk vragen te stellen tijdens communicatie Directe persoonlijke communicatie
Onvoldoende ingewerkt	Laag	Inwerken door meerdere personen
Onkundig nieuw personeel	Laag	Eisen stellen bij selectie Eisen in de vacature benoemen Meerdere gesprekken indien nodig

Aan de implementatie zitten ook financiële gevolgen door de instroom van medewerkers en de personeelskosten van de betrokken personen. De berekening van het aantal uren per persoon staat in bijlage XXVII. Aan de hand hier van zijn de volgende financiële kosten berekend. De loonkosten voor de implementatie zijn €3916,12 bij voortgang van de keuken en € 4417,12 als er geen voortgang plaats vindt in de keuken. De extra personeelskosten per maand zijn, uitgaande van een 38-uur durende werkweek:

Kosten	Maandloon	Aantal personen	Totaalbedrag
Brutoloon souschef per maand	€2147,94	1	€2147,94
Werkgeverslasten souschef t.o.v. brutoloon 26%	€558,46	1	€558,46
Personeelskosten zelfstandig werkend koks per maand	€1994,01	2	€3988,02
Werkgeverslasten zelfstandig werkend kok t.o.v. brutoloon 26%	€518,44	2	€1036,89
Totaal per maand			€7731,31

De baten zijn uiteindelijk af te lezen aan de hand van de gasttevredenheid. Door het verhogen van de gasttevredenheid gaat ook het NPS omhoog, en als meer mensen terugkomen stijgt de winst die de continuïteit van het park bepaald. Deze winst is afhankelijk van de periode, type bungalow en extra faciliteiten die gast boekt. Naast het terugkomen naar het park, gaan mensen bij een hogere tevredenheid ook vaker op het park eten en stijgt de winst voor de afdeling Food and Beverage.

9.2 Implementatie hospitalityconcept

Bij de implementatie van het hospitalityconcept zijn naast Landal De Lommerbergen ook andere parken en de afdeling Operations Support betrokken. Zo worden de kerngroepen van de Food and Beverage Managers en chef-koks betrokken omdat deze vaker beslissingen maken voor geheel Landal GreenParks. Het doel van de implementatie is om binnen vijf jaar op alle parken waar de afdeling Food and Beverage bepaald wordt door Landal GreenParks, de duurzame activiteiten zichtbaar te maken aan de gasten en de gast hier bewust van te maken. In verband met de grotere omvang van de implementatie is deze uitgebreider omschreven dan het implementatievoorstel van de keuken.

Scope en afbakening

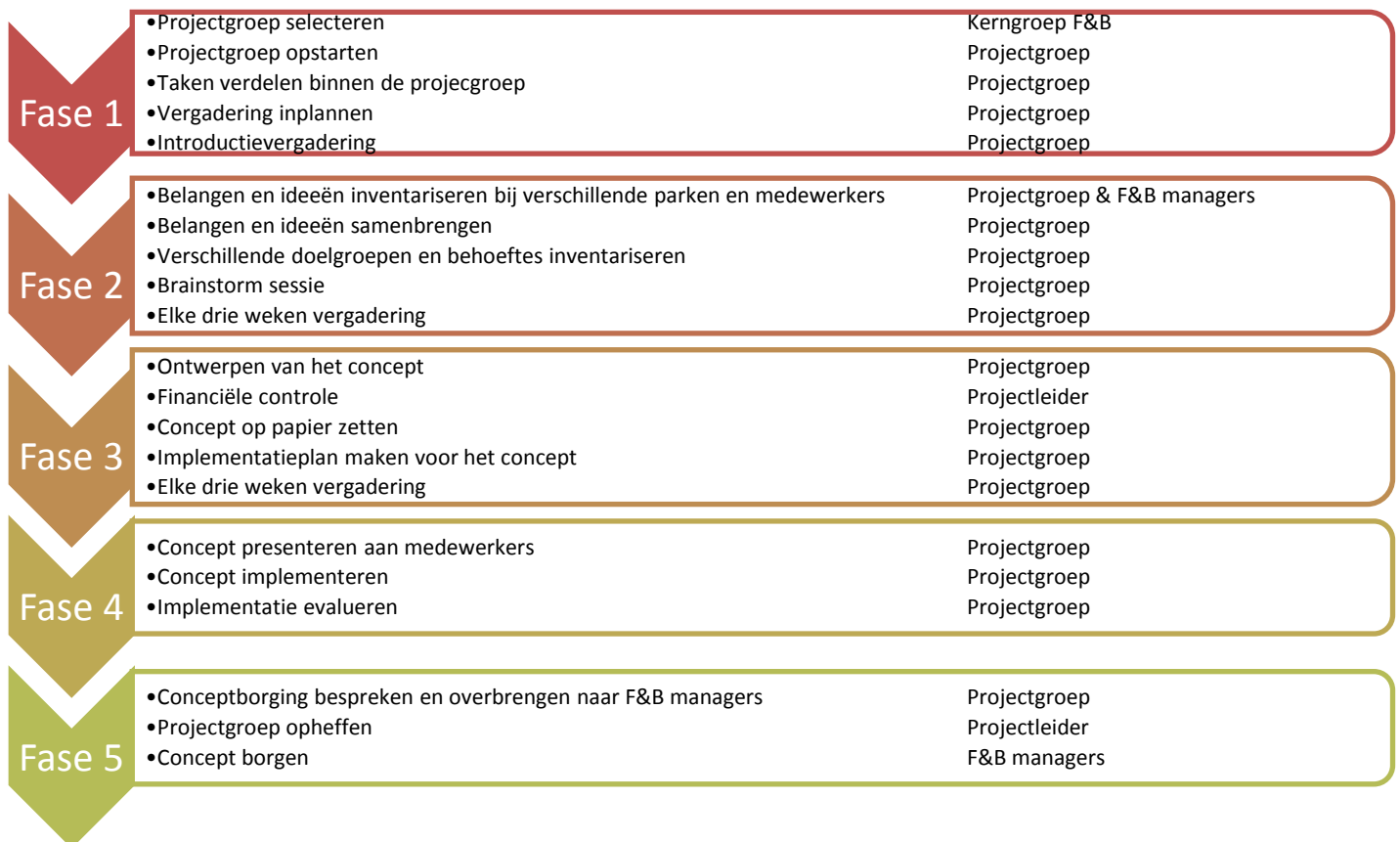
Het resultaat van de implementatie moet toepasbaar zijn op alle Landal parken waarbij de afdeling Food and Beverage in beheer is van Landal GreenParks zelf. Er moet ruimte overgelaten worden voor eigen invulling door de parken om zo in te kunnen spelen op de eigen gasttypes en het soort park. Om deze reden is het belangrijk om Food and Beverage managers van verschillende type parken met verschillende gasttypes te betrekken om op deze manier een zo groot mogelijk oppervlak te dekken. Momenteel wordt er door de kerngroep van Food and Beverage een document opgesteld waar alle doelgroepen per park in

staan. Er is gekozen voor een Landal breed project om zo de uniformiteit te kunnen waarborgen tussen de parken. De scope ligt volledig bij de afdeling Food and Beverage.

Organisatiestructuur

Voor de implementatie moet er een projectgroep opgezet worden met daarin de kerngroep van Food and Beverage Landal breed, de Corporate F&B Manager, Corporate chef-kok en de Concept & Product Manager Horeca. Ook moet er een extra Food and Beverage manager bij betrokken worden als een park met bepaald type mensen buiten de kerngroep valt. Binnen deze groep wordt een projectleider aangesteld die verantwoordelijk is voor de communicatie binnen de projectgroep, leiden van vergaderingen en eindbeslissingen nemen. Wel moeten de eindbeslissingen besproken zijn met de volledige projectgroep en een meerderheid het hier mee eens zijn. Om dit te waarborgen worden er elke drie weken vergaderingen gehouden waarbij alle ondervinden besproken worden. De projectgroep is verantwoordelijk voor het overbrengen van de resultaten naar de Food and Beverage en General managers van alle Landal parken. Deze medewerkers hebben vervolgens de verantwoordelijkheid om het concept verder in te vullen aan de hand van de behoeftes van hun gasttypes en dit over te brengen naar alle medewerkers van de betrokken afdelingen.

Planning



Risico's en maatregelen

Er zijn verschillende risico's die zich voort kunnen doen tijdens de implementatie. In het overzicht staan de risico's, de kans op het risico en de maatregelen om de risico's te verminderen of voorkomen:

Risico	Kans	Maatregelen
Projectgroep kan het niet eens worden	Gemiddeld	Meest stemmen gelden en als deze gelijk zijn heeft de projectleider de eindbeslissing
Concept is niet toepasbaar op alle parken	Laag	De details laten invullen door de parken zelf, maar in hoofdlijnen hetzelfde voor uniformiteit

Projectgroep kan niet gelijk samenkomen	Hoog	Vergaderingen ver van te voren allemaal inplannen en hierbij rekening houden met feestdagen en andere gelegenheden waardoor de recreatiebranche meer drukte heeft
Financieel zijn de veranderingen niet haalbaar	Gemiddeld	Beginnen bij de parken waarbij het hard nodig is en financieel haalbaar, parken hebben hier zelf invloed op

Kosten

Net als bij de andere implementatie zijn de baten het verhogen van de gasttevredenheid over de afdeling Food and Beverage, dus het terugkomen naar het park en de horecagelegenheden op het park. De kosten van de implementatie voor de projectgroep van fase één tot en met drie:

Functie	Uren	Uurloon	Kosten per functie	Aantal personen	Totaal
F&B manager	44	€18,35	€807,4	6	€4844,4
Corporate F&B Manager	44	€20,40	€897,6	1	€897,6
Concept & Product Manager	44	€20,40	€897,6	1	€897,6
Corporate chef-kok	44	€20,40	€987,6	1	€897,6
Totaal brutoloon					€7537,20
Werkgeverslasten t.o.v. brutoloon 26%					€1959,67
Totale kosten					€9496,87

De kosten van fases vier en vijf zijn afhankelijk van het aantal parken waar het concept geïmplementeerd wordt. De reiskosten komen ook nog bij alle fases, maar dit is afhankelijk van de locaties waar afgesproken wordt. Bij het ontwerpen van het concept moet rekening gehouden worden met de investeringskosten die nodig zijn voor de verbouwing van de horeca-outlet en dat deze investeringskosten hoger zijn omdat ze aan duurzaamheidseisen moeten voldoen.

Communicatie

Tijdens dit project is communicatie binnen de projectgroep en naar de betrokken parken van groot belang. Door constante en heldere communicatie kunnen eventuele fouten eerder gelokaliseerd worden, en voelen mensen zich meer betrokken bij het concept. Deze betrokkenheid zorgt ervoor dat mensen mee gaan denken en zich uiteindelijk verantwoordelijker voelen over het concept als deze geïmplementeerd is. Binnen de projectgroep verloopt de communicatie telefonisch, via de mail en persoonlijk. De betrokken parken wordt tijdens het project door middel van memo's en mails op de hoogte gehouden. Bij de implementatie gaat de projectgroep alle betrokken parken af om hen aan de hand van een presentatie te informeren en de kans te geven om vragen stellen. Aan het begin van het project wordt duidelijk gemaakt dat personeel met ideeën dit altijd kan melden bij de Food and Beverage Manager van het park, en deze het doorspeelt naar de projectgroep. Hierover moet ook een terugkoppeling plaatsvinden naar de medewerker via de Food and Beverage Manager.

Juridisch

Bij het ontwerpen van het concept is het belangrijk rekening te houden met de HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), onderdeel van de Europese wetgeving om de voedselveiligheid te garanderen. Verder is het belangrijk rekening te houden met de Green Key normen. Landal GreenParks heeft als doel dat alle parken een Green Key certificaat hebben, wat nu bij de meeste al het geval is. Hierbij wordt er onderscheid gemaakt in de niveaus brons, zilver en goud in Nederland. Het is belangrijk dat alle besluiten



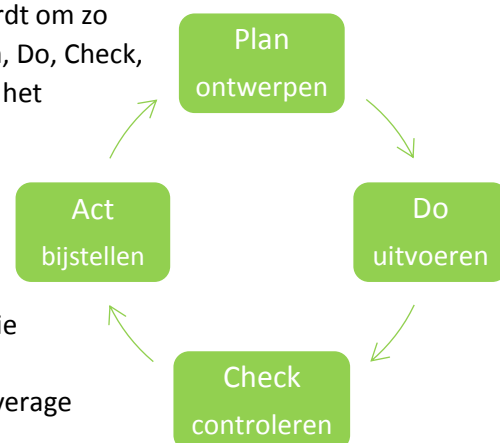
die gemaakt worden voor het concept aan niveau goud voldoen, zodat de niveaus niet omlaag kunnen op een deel van de parken. Verder is het belangrijk om rekening te houden met het doel 'maximum pleasure, zero waste in 2030' met de volgende onderdelen:

- Energie: geen CO2-uitstoot door energieverbruik in 2030
- Mobiliteit: geen CO2-uitstoot door mobiliteit in 2030
- Water: geen impact hebben op waterschaarste en geen vervuiling van drinkwater in 2030
- Afval: geen beslag op grondstoffen door het scheiden van afval

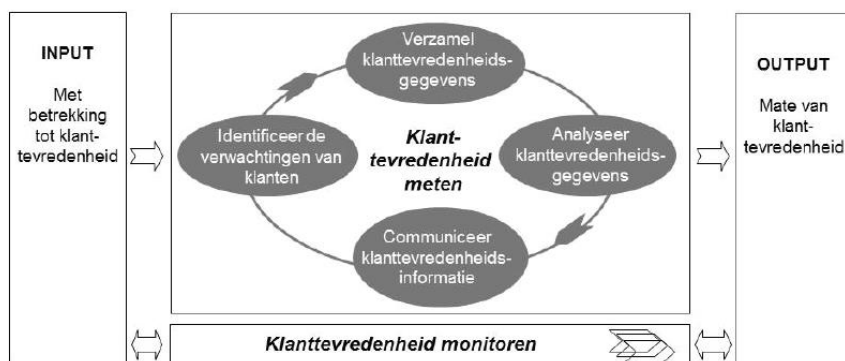
Het nieuwe concept moet bijdragen aan deze doelen.

9.3 Waarborging

Na de implementatie is het van groot belang dat er goed gewaarborgd wordt om zo het niveau te behouden. Voor het waarborgen is het belangrijk om de Plan, Do, Check, Act (PDCA) cirkel van Deming continue te gebruiken. Bij het waarborgen is het belangrijk de gasttevredenheid te gebruiken als meetinstrument en deze continue te controleren. Het meten van de gasttevredenheid kan aan de hand van NEN-ISO 10004:2012 in figuur 8.2 . Tijdens het onderzoek is er een opzet gemaakt om van de schriftelijke resultaten maandelijks een overzicht te maken. Deze resultaten moeten maandelijks besproken blijven worden tijdens het Food and Beverage overleg. Bij de implementatie van de keuken is de Food and Beverage Manager van De Lommerbergen eindverantwoordelijk over de borging. Bij de concepten is de Food and Beverage manager verantwoordelijk over de borging op zijn eigen park.



Figuur 8.1: PDCA cyclus Deming



Figuur 8.2: klanttevredenheid monitoren en meten

Bron: NEN-ISO 10004-2012

10. Kritische reflectie

In dit hoofdstuk wordt er gereflecteerd op de onderzoeksmethode en de resultaten van het onderzoek. De successen van het onderzoek worden benoemd en wat er op een andere manier uitgevoerd had kunnen worden of het niveau had kunnen verhogen en waarom dit niet gebeurd is.

Reflectie op onderzoeksmethode

Ik denk dat ik achteraf de juiste dataverzamelmethodes heb gebruikt om tot de resultaten op mijn onderzoeksvraag en deelvragen te komen. Ik heb er bewust voor gekozen om geen extra onderzoek onder de gasten te doen en daar de huidige enquêteresultaten voor te gebruiken. Uit deze analyse kwamen veel resultaten die nuttig waren voor het onderzoek met een hoge betrouwbaarheid door het aantal ingevulde enquêtes. Bij het gebruik van eigen enquêtes had de respons en betrouwbaarheid niet zo hoog kunnen zijn en was er door direct contact met de respondent een grotere kans geweest op sociaal wenselijke antwoorden. Door het interviewen van meerdere respondenten op leidinggevend niveau kreeg ik verschillende en overkoepelende antwoorden. Bij het controleren van de tussentijdse resultaten is er voor gekozen het operationele personeel te betrekken om de antwoorden te controleren. Omdat hier uit kwam dat ze het met een overgroot deel van de resultaten eens waren ben ik blij met de keuze om geen operationele medewerkers te betrekken bij de diepte-interviews. Hier is voor gekozen om de resultaten niet teveel op operationeel niveau te krijgen, wat een groot gevaar is bij een hospitality onderzoek omdat dit vaak op operationeel niveau gestuurd wordt. Als ik iets zou veranderen aan mijn onderzoek zou dat bij het controleren van de resultaten zijn. In eerste instantie had ik een afspraak met de Concept & Product Manager Horeca van Landal GreenParks, om de resultaten door middel van interview te verifiëren, alleen ondanks meerdere pogingen is het niet meer mogelijk geweest contact te krijgen. Verder had ik graag één van de resultaten willen testen op het park maar is dit door gebrek aan tijd niet gelukt.

Reflectie op resultaten

Doordat ik de resultaten heb kunnen verifiëren op toepasbaarheid, ben ik blij met de uitkomsten van het onderzoek. Dat de resultaten toepasbaar zijn is bewezen door de veranderingen die al doorgevoerd zijn aan de hand van tussentijdse resultaten. Dit waren kleine veranderingen zoals de openingstijden, speelgoed in de speelhoek en het plaatsen van een koffieautomaat en slush puppy machine in de zwembadbar. Maar naast de kleine veranderingen is er ook al een grote verandering in de organisatiestructuur doorgevoerd aan de hand van de resultaten door een extra souschef aan te nemen. Ook is er een kans dat er doorstroom of uitstroom van medewerkers plaats vindt door deze verandering, zoals meegenomen is in het implementatieplan. Zelf ben ik erg trots op de toepasbaarheid van de resultaten en het bieden van resultaten op strategisch niveau.

Toegevoegde waarde voor het vakgebied

De toegevoegde waarde op het vakgebied is gemaakt op het gebied van duurzaamheid implementeren in een passend horecaconcept. Binnen de recreatiebranche is er veel concurrentie, en moet je jezelf als bedrijf kunnen onderscheiden. Ook wordt duurzaamheid steeds belangrijker voor bedrijven, maar maken veel bedrijven dit alleen zichtbaar in hun missie, visie en strategie. De gasten merken van het duurzaam ondernemen weinig of de negatieve gevolgen zoals verhoging van de prijs. Dit ondanks dat de gasten steeds meer open staan voor duurzaamheid. Het is dus voor het vakgebied belangrijk om zichtbaar te maken op welke manier zij duurzaam bezig zijn, op horecagebied, maar ook overige gebieden. En dit niet alleen online maar ook op de plaatst waar het daadwerkelijk gebeurt zodat de gast hier meer zicht op krijgt en bewuster wordt van het duurzaam ondernemen.

Literatuur lijst

Schriftelijke bronnen:

- Alflen C. (2008). *gastvrijheid in de zorg: management zorgt voor*. Alphen aan den Rijn: Facto magazine
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek* (2^e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Baarda, B. (2013). *Kwalitatief onderzoek doen* (3^e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Dijken, M. van (2015). *100% beleving, waar hospitality en facilitair elkaar ontmoeten*. Amsterdam: FMM
- Crucq-Toffolo, G. en Knitel, C (2013). *Concept denken* (1^e druk). Amsterdam: BIS Publishers
- Kloosterhuis, H. en Verheule, M. (2008). *horeca de baas* (2e druk). Doetinchem: Reed Business BV
- Hokkeling, J. Mar, L. de la (2012). *Mood maker* (1e druk). Amsterdam: Uitgeverij Boom/Nelissen
- Kempen, P. & Keizer, J. (2014). *Competent Afstuderen en Stagelopen* (4^e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Mar, L. de la (2016). *wat is hospitality en gastvrijheid?*. Lochem: Hospitality in FM
- S. Boomsma en A. van Borredam (2015). *kwaliteit van dienstverlening* (4^e druk). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet Management B.V.

Digitale bronnen:

CBS (2016) *cijfers vrije tijd en cultuur*. geraadpleegd op:

<https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers#theme=vrije-tijd-en-cultuur>

CBS (2016) *Trendrapport toerisme, recreatie en vrije tijd 2016*. geraadpleegd op:

<https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2016/48/trendrapport-toerisme-recreatie-en-vrije-tijd-2016>

Collectieve arbeidsovereenkomst recreatie (juli 2016 tot juni 2017) *cao*. geraadpleegd op:

<https://connect.landal.com/nl-nl/info/Documents/Human%20Resources/Compensation%20en%20Benefits/CAO%20Recreatie%202016-2017.pdf#search=salarisschaal>

Duurzaam ondernemen (2016) *consumenten vinden duurzaamheid bedrijven steeds belangrijker*. geraadpleegd op:

<http://www.duurzaam-ondernemen.nl/duurzaamheid-bij-consument-de-lift/>

Duurzaam ondernemen (2011) *Dossier duurzaam 2010*. geraadpleegd op:

http://www.dossierduurzaam.nl/Cms_Data/Contents/DossierDuurzaamDB/Folders/Files/Resultaten/~contents/QLLJAVFPKBUZAVQV/Resultaten-Dossier-Duurzaam-2010.pdf

Duurzaam ondernemen (2017) *Fairtrade kopende huishoudens verdrievoudigd in tien jaar tijd*. geraadpleegd op:

<http://www.duurzaam-ondernemen.nl/fairtrade-kopende-huishoudens-verdrievoudigd-tien-jaar-tijd/>

Gastvrijheid in bedrijf (z.d.) *4P model*. geraadpleegd op:

<http://www.gastvrijheidinbedrijf.nl/toolbox/theorie/4p-model/>

Greater venues (2015) *Hospitality trends 2015*. geraadpleegd op:

<https://www.greaterveues.com/insight/hospitalitytrends2015/>

Horeca twee punt nul (2017) *Wat zijn de trends voor 2017*. geraadpleegd op:

<http://horecatweepuntnul.nl/wat-zijn-de-trends-voor-2017/>

Hotel news now (December 2016) *10 hospitality trends to watch in 2017*. geraadpleegd op:

<http://www.hotelnewsnow.com/Articles/93515/10-hospitality-trends-to-watch-in-2017>

Kennisbank openbaar bestuur (z.d.) *trends en ontwikkelingen*. geraadpleegd op:

<http://kennisopenbaarbestuur.nl/thema/trends-en-ontwikkelingen/>

Koninklijke Nederlandse horeca (z.d.) *Inspirerende leden*. geraadpleegd op:

<https://www.khn.nl/website/inspiratie/inspirerende-leden>

Landal Connect (2017) *Landal GreenParks*. geraadpleegd op:

<https://connect.landal.com/nl-nl/Paginas/home.aspx>

Landal GreenParks (2017) *betrokken ondernemen, green key*. geraadpleegd op:

<https://www.landal.nl/thema/betrokken-ondernemen/green-key>

Management modellen (z.d.) *Klanttevredenheid model Thomassen*. geraadpleegd op:

<https://managementmodellensite.nl/klanttevredenheid-model-thomassen/#.WK6we1lzWgc>

Member get member company (z.d.) *haal je wel genoeg uit je netto promoter score*. geraadpleegd op:

<https://membergetmember.co/blog/2015/05/02/haal-je-wel-genoug-uit-je-net-promoter-score/>

NEN Connect (2012) *NEN-ISO 10004*. geraadpleegd op:

<https://connect-nen-nl.ezproxy.hro.nl/standard/openpdf/?artfile=558551&RNR=191210&token=e6da4c46-4e6e-4679-a6c9-e84fb08ade53&type=pdf#pagemode=bookmarks>

Nrit media (18-12-2015) *Trends in de bungalowsector voor 2016*. geraadpleegd op:

<http://www.nritmedia.nl/kennisbank/35622/trends-in-de-bungalowsector-voor-2016/?topicsid>

Rabobank cijfers en trends (2016) *Horeca- en recreatiebranche 2016/2017*. geraadpleegd op:

https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Horeca_en_Recreatie

Reformaties dagblad (2016) *politieke veranderingen*. geraadpleegd op:

<http://www.rd.nl/vandaag/politiek/veranderingen-in-2016-1.518318>

Steekproefcalculator (z.d.) *steekproefcalculator*. geraadpleegd op:

<http://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator.htm>

Studiemeesters (2009) *definitie klanttevredenheid Kolter*. geraadpleegd op:

<http://www.studiemeesters.nl/scriptie/klanttevredenheid-en-klantverwachtingen/>