

Van der Valk Hotel Leiden



That's where we want to meet



Afstudeeronderzoek: een onderzoek naar de tevredenheid van de zakelijke gasten van Van der Valk Hotel Leiden over zakelijke bijeenkomsten

Auteur: Emma Heijnders 2016

Auteur: Emma Heijnders

Studentnummer: S1075806

Opleiding: Commerciële Economie

Adres: Pollux 61

Postcode: 2221 MJ Katwijk



hogeschool

Onderwijsinstelling: Hogeschool Leiden

Adres: Zernikedreef 11

Postcode: 2333 CK Leiden

Opleiding: Commerciële Economie

Docentbegeleider: Ed Feijen



HOTEL LEIDEN



HOTEL LEIDEN

Bedrijf: Van der Valk Hotel Leiden

Adres: Haagse Schouwweg 14

Postcode: 2332 KG Leiden

Bedrijfsbegeleider: Josette van Weerlee

Rapport: Onderzoeksrapport

Periode: februari - juni 2016

Status: Definitief

Datum afronding: 10-6-2016

Voorwoord

Mijn naam is Emma Heijnders, 21 jaar oud en studerend aan de Hogeschool Leiden. Hierbij presenteer ik u mijn tevredenheidsonderzoek naar de zakelijke markt van Van der Valk Hotel Leiden. Dit rapport is geschreven in opdracht van Van der Valk Hotel Leiden als afstudeerscriptie voor de opleiding Commerciële Economie. Van februari tot en met mei is het onderzoek gehouden, geanalyseerd en geïmplementeerd.

Graag wil ik vier mensen bedanken voor de totstandkoming van dit rapport. De begeleiding van Ed Feijen heeft mij meer wetenschappelijk inzicht geboden. Josette van Weerlee maar ook Els Zoutenbier hebben mij geholpen met het plan zo goed mogelijk op de praktijk af te stemmen, wat naar ons inzien gelukt is. Ook bedank ik Colin Reudink voor zijn adviezen over het kwantitatieve onderzoek en de statistische verwerkingen. Als laatste dank ik mijn beoordelaars Toon Vuursteen en Peter Rijcken voor het zorgvuldig nakijken van mijn scriptie. Zij allen hebben geholpen dit plan tot een succes te maken.

Ik wens u veel leesplezier.

Emma Heijnders

Katwijk, 8-6-2015



Executive summary

To graduate this year as a marketing professional each student has to complete a thesis about a relevant subject. Van der Valk Hotel Leiden, the mandator, requires a customer satisfaction survey to discover how satisfied their business guests are. Van der Valk Hotel Leiden is a beautiful and luxurious hotel with 80 modern rooms /suites in the historic city of Leiden. Van der Valk Hotel Leiden welcomes guests with a variety of reasons to stay: business, scientific, touristic or a combination. Van der Valk Hotel Leiden also provides venues for occasions like weddings, parties, receptions, meetings and trainings. This report is primarily focused on the meetings and the trainings. For these occasions Van der Valk Hotel Leiden has five stylish rooms and five luxurious boardrooms.

The reason this survey is being held is because there currently is no insight in customer satisfaction and loyalty. To achieve more insight in this subjects at first a satisfaction survey has been held. Therefore the main research question is: "Which factors are in which extent of impact on the satisfaction of the business guests?". The first step is to provide insight in the needs and basic factors of the business guests, which is achieved by qualitative interviews. After these results the satisfaction has been measured by surveys on a bigger scale.

These researches acquire various results, on which the most striking ones will be illustrated. At first the results within the dimensions will be illustrated, followed by various results on the image and the less conspicuous results.

The first striking result shows a significant amount of respondents which expect the same package as the previous time they participated in a meeting or training at Van der Valk Hotel Leiden. Subsequently, the respondents which participated in a meeting didn't agree with the statement that they got personal attention and were welcomed properly. A significant amount of respondents which followed an WO education did not agree with the statement that the personnel understands who the person is and where he is coming for. In contrary of these results another result indicate that the range of dimensions which were questioned after the statements, show that reliability is the number one dimension, which is of great importance for the implementation.

A major group of the respondents agreed to the statement that Van der Valk is upgrading its image, while the other part answered variously on aspects that involve the old image. Within the image of Van der Valk Hotel Leiden itself, the majority of the respondents thinks that their meeting or training is a confirmation of the previous ones, due to reliability. A vast majority of the respondents would recommend a meeting or training at Van der Valk Hotel Leiden to their colleagues, which is a striking positive result.

Other less conspicuous results are the ones that firstly need to be checked, before possibly continuing to any solutions. These results consists of remarks on the quality of the equipment, the appearance of the stylish rooms and the lack of room for flipovers. In addition to these less conspicuous results, the survey shows that a group of the respondents had trouble with the lighting and the climate control system, which can be easily solved by assistance of the employees. An interesting note by a respondent was the remark on adding designation of vegetarian dishes at the lunch area.

The current approach of meetings and trainings should be kept at the same level, since the results show general satisfaction of the respondents, with possibility on improving to overall satisfaction.

Inhoudsopgave

HOOFDSTUK 1 INLEIDING	7
HOOFDSTUK 2 PROBLEEMFORMULERING.....	8
2.1 DOELSTELLING.....	8
2.1.1 ONDERZOEKSDOELSTELLING.....	8
2.1.2 BEDRIJFSDOELSTELLING	8
2.2 PROBLEEMSTELLING.....	8
2.2.1 AFBAKENING EN DOELGROEP.....	8
2.3 DEELVRAGEN.....	9
2.3.1 DE DEELVRAGEN	9
2.4 SLEUTELBEGRIPPEN	9
HOOFDSTUK 3 ONDERZOEK VERANTWOORDING.....	10
3.1 METHODEN	10
3.2 LITERATUUR	10
3.3 FIELDRESEARCH	10
3.3.1 STEEKPROEF.....	11
3.4 KWALITATIEVE ONDERZOEK	11
3.5 KWANTITATIEF ONDERZOEK	12
3.5.1 ALGEMENE GEGEVENS RESPONDENTEN KWANTITATIEF.....	12
HOOFDSTUK 4 THEORETISCH KADER.....	14
4.1 ARGUMENTATIE KEUZE	19
HOOFDSTUK 5 FIELDRESEARCH.....	21
5.1 RESULTATEN KWALITATIEF ONDERZOEK.....	21
5.1.1 VERWACHTINGEN	21
5.1.2 BEHOEFTE DIMENSIES	21
5.1.3 FACTOREN DIMENSIES	21
5.1.4 HUIDIG BEELD	22
5.2 CONCLUSIE KWALITATIEF ONDERZOEK	22
5.3 RESULTATEN KWANTITATIEF ONDERZOEK.....	23
5.3.1 VERWACHTINGEN	23
5.3.2 KRUISING – VERWACHTING	23
5.3.3 STELLINGEN	24
5.3.4 KRUISINGEN – STELLINGEN	25
5.3.5 RANGORDE DIMENSIES	25
5.3.6 IMAGO.....	26
5.3.7 KRUISINGEN – IMAGO	27
5.4 CONCLUSIE	27
HOOFDSTUK 6 AANBEVELINGEN	29
6.1 VERWACHTING	29
6.2 TEVREDENHEID	29
6.3 DIMENSIES	29
6.4 IMAGO	30
6.5 OPMERKINGEN.....	30
HOOFDSTUK 7 IMPLEMENTATIEPLAN.....	31
7.1 PLAN VAN AANPAK	31
7.2 AANSTURING PERSONEEL	32
7.3 PROCESSEN BINNEN DE ORGANISATIE	33

7.4	MARKETING COMMUNICATIE	34
7.5	UITWERKING BOODSCHAP EN MIDDEL	34
7.6	RISICO'S	35
7.7	FASERING EN PLANNING	36
7.7.1	OVERALL PLANNING	36
7.7.2	ACTIVITEITENPLAN	37
7.8	KOSTENOVERZICHT	38
7.9	BREAK EVEN PUNT EN DOELSTELLINGEN	39
7.10	EVALUATIE EN CONTROLE	39
HOOFDSTUK 8 LITERATUURLIJST		40
HOOFDSTUK 9 BIJLAGEN		41
9.1	BIJLAGE 10 REFLECTIEVERSLAG	41



Hoofdstuk 1 Inleiding

De afstudeerstage bij Van der Valk Hotel Leiden onder begeleiding van Josette van Weerlee staat in het teken van de zakelijke hotelmarkt. Er is op het moment te weinig inzicht in de behoefte, de tevredenheid en daarbij de loyaliteit van de zakelijke gasten omtrent de vergaderarrangementen van Van der Valk Hotel Leiden. Om de loyaliteit uiteindelijk inzichtelijk te kunnen maken wordt als eerste stap de tevredenheid gemeten. Dit betreft stap 3 uit de cyclus van klantmanagement van Thomassen, waarna 'klantentrouw' en 'klantwaarde en financiële resultaten' volgen (Thomassen 2002).

Van der Valk Hotel Leiden is een mooi en luxe hotel met 80 moderne kamers/suites in de historische stad Leiden gelegen aan de A44. Van der Valk Hotel Leiden ontvangt gasten met uiteenlopende verblijfsredenen: zakelijk, wetenschappelijk, toeristisch of een combinatie. Van der Valk Hotel Leiden is hierbij ook groot in het bieden van zalen voor gelegenheden als bruiloften, feesten en partijen, borrels en vergaderingen. Hiervoor zijn vijf stijlvolle zalen en vijf luxe boardrooms aanwezig.

Vergaderen met een vergaderarrangement is de gelegenheid die hier centraal staat. Om de tevredenheid hierover in kaart te brengen is het van belang dat eerst de behoefte en belangrijke factoren van de zakelijke gasten in kaart worden gebracht. Hierna kan de tevredenheid van de zakelijke gasten over deze factoren gemeten worden.

Uiteindelijk is de vraag welke factoren Van der Valk Hotel Leiden in welke mate moet aanpakken om de klanttevredenheid te verhogen. Het onderzoek hierbinnen wordt uitgevoerd door middel van fieldresearch. Het fieldresearch is triangulair (bestaat uit twee dataverzamelingen) waarbij het eerste deel bestaat uit kwalitatief klantonderzoek naar de behoeftes en factoren en het tweede deel uit kwantitatief onderzoek naar de tevredenheid over deze factoren.

Met het voorgaande wordt zo antwoord gegeven op een aantal deelvragen. De antwoorden op de deelvragen beantwoorden uiteindelijk de probleemstelling en deze vormt de conclusie. Aan de hand daarvan worden aan Van der Valk Hotel Leiden uiteindelijk aanbevelingen gedaan en wordt er een implementatieplan opgeleverd, over hoe de tevredenheid verhoogd kan worden.

Hoofdstuk 2 PROBLEEMFORMULERING

In de probleemformulering wordt de doelstelling van het onderzoek beschreven, onderverdeeld in onderzoeksdoelstelling en bedrijfsdoelstelling. Hierna wordt de probleemstelling beschreven, welke als leidraad geldt voor het gehele rapport. Hierbij wordt ook een afbakening gedaan, waardoor duidelijk wordt wat er wel onderzocht wordt en wat niet. Als laatste worden de deelvragen onderverdeeld in het theoretisch kader en fieldresearch waarbij fieldresearch bestaat uit kwantitatief en kwalitatief.

2.1 Doelstelling

De doelstelling wordt onderverdeeld in een onderzoeksdoelstelling die de leidraad voor het onderzoek vormt en in een bedrijfsdoelstelling, welke het doel weergeeft van Van der Valk Hotel Leiden.

2.1.1 Onderzoeksdoelstelling

Het opleveren van een onderzoeksrapport opgedeeld in een klantonderzoek naar behoeftes en belangrijke factoren en een tevredenheidsonderzoek onder de zakelijke gasten. Waarna vervolgens wordt geadviseerd hoe Van der Valk Hotel Leiden de tevredenheid over de factoren kan verhogen.

2.1.2 Bedrijfsdoelstelling

De tevredenheid van de zakelijke gasten meten om zo uiteindelijk de loyaliteit in kaart te kunnen brengen, waardoor meer vergaderboekingen gecreëerd kunnen worden.

Door middel van de tevredenheid te meten kan de eerste stap gezet worden naar loyaliteit, zoals in de inleiding beschreven is.

2.2 Probleemstelling

De probleemstelling is hierbij als volgt:

Welke factoren zijn in welke mate van invloed op de tevredenheid van de zakelijke gasten?

2.2.1 Afbakening en doelgroep

Het onderzoek wordt uitgevoerd voor Van der Valk Hotel Leiden bestaande uit fieldresearch. Bij het fieldresearch wordt er voor een triangulatie gekozen, welke de geldigheid van het onderzoek verhoogd. Het triangulaire onderzoek bestaat uit kwalitatief klantonderzoek naar de behoeftes en belangrijke factoren binnen de dienst. Hierna wordt een kwantitatief tevredenheidsonderzoek gehouden onder dezelfde populatie.

De doelgroep is de zakelijke gast van Van der Valk Hotel Leiden, dit zijn de deelnemers (aanwezige) van vergaderingen, congressen, trainingen en presentaties. Deze deelnemers kunnen boekers en/of beslissers zijn van een locatie en arrangement. Maar er zijn ook deelnemers die niet boeken en/of beslissen maar wel een bepaalde invloed hebben. Dit wordt later in het rapport verder toegelicht en in de onderzoeksverantwoording visueel gemaakt.

De boekers (zoals secretaressen), die niet aanwezig zijn, worden hierbij dus uitgesloten. Voor het maken van deze keuze is er nog een vooronderzoek gehouden, te vinden in bijlage 6.

Er wordt bij het triangulaire onderzoek niet ingegaan op bruiloften, feesten en partijen, losse borrels en inloopbijeenkomsten.

2.3 Deelvragen

Op de volgende pagina zijn de deelvragen opgesteld. Boven de deelvragen wordt vermeld of het op het theoretisch kader of fieldresearch slaat, waarbij het fieldresearch opgedeeld is in kwalitatief en kwantitatief.

2.3.1 De deelvragen

Theoretisch kader

- Op welke manieren kan klanttevredenheid voor de hotelbranche gemeten worden?
- Welke modellen/theorieën meten de tevredenheid over de performance?
- Welke modellen/theorieën zeggen iets over de verwachtingen en waarnemingen van de dienst?

Fieldresearch

Kwalitatief

- Wat verwachten de zakelijke gasten van de dienst?
- Welke dimensies hebben de meeste invloed op de tevredenheid?
- Welke factoren hierbinnen vinden de zakelijke gasten belangrijk?
- In hoeverre concurreren andere hotels hiermee volgens de zakelijke gasten?
- Wat is het imago van Van der Valk volgens de zakelijke gasten?
- Wat is het imago van Van der Valk Hotel Leiden nu (na de meeting)?

Kwantitatief

- Wat verwachten de zakelijke gasten van de dienst?
- Hoe tevreden zijn de gasten over de factoren (voortkomend uit kwalitatief onderzoek)?
- Welke dimensies hebben de meeste invloed op de tevredenheid?
- Welk imago heeft Van der Valk volgens de zakelijke gasten?
- Welk imago heeft Van der Valk Hotel Leiden volgens de zakelijke gasten nu (na de meeting)?
- In hoeverre zouden de zakelijke gasten de vergaderarrangementen aanbevelen?
- In hoeverre komen de opvallende resultaten (met kwalitatief onderzoek) overeen?

2.4 Sleutelbegrippen

De sleutelbegrippen zijn:

Triangulatie= Kwalitatieve en kwantitatieve dataverzamelmethode worden gecombineerd in één onderzoeksopzet

Zakelijke gast= Deelnemers (aanwezige) van vergaderingen, congressen, trainingen en presentaties

Vergaderarrangement= Een vergadercombinatie voor vergaderingen, congressen, trainingen en presentaties waar de zaal en eigenschappen bij elk arrangement van elkaar verschillen

Hoofdstuk 3 Onderzoek verantwoording

De praktische relevantie van dit onderzoeksrapport is dat het resultaat bijdraagt aan verbeteringen binnen de zakelijke hotelbranche. Deze verbeteringen gaan over behoeftes en belangrijke factoren voor de zakelijke gasten. Het resultaat beschrijft uiteindelijk hoe de tevredenheid verhoogd kan worden.

Hoe het triangulaire onderzoek in gang is gezet om uiteindelijk deze resultaten in kaart te brengen wordt hieronder beschreven.

3.1 Methoden

Als eerst worden de methoden besproken. Het doel van het onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de tevredenheid over de zakelijke bijeenkomsten. Hiertoe zijn de volgende aspecten in het onderzoek betrokken, genoemde literatuur en fieldresearch.

3.2 Literatuur

Bij het theoretisch kader wordt voor de volgende modellen/theorieën over tevredenheid gekozen van de naast genoemde auteurs.

1. Het SERVQUAL model van Zeithaml, Parasuraman en Berry
2. Het GAP model van Zeithaml, Parasuraman en Berry
3. SERVPERF van Cronin en Taylor
4. Het Kano model van Noriaki Kano
5. Brand Experience volgens Brakus, Schmitt en Zarantonello

Er wordt uiteindelijk gekozen voor het SERVQUAL model als leidraad voor het onderzoeksrapport. Vanuit SERVQUAL gaat vooral gewerkt worden met verwachte performance en waargenomen performance en de bijkomende dimensies, waar het artikel van Akbaba ook bij gebruikt wordt.

3.3 Fieldresearch

Het fieldresearch is triangulair waarbij het eerste deel bestaat uit kwalitatief klantonderzoek. Hier worden de behoeftes en belangrijke factoren voor de zakelijke gasten die van belang zijn op de vergaderarrangementen door middel van mondelinge interviews in kaart gebracht. De topiclist hiervan is te vinden in bijlage 1. Hierna kan het tweede deel, het kwantitatieve tevredenheidsonderzoek, beginnen. Hier wordt de tevredenheid over de uitkomsten van het eerste onderzoek gemeten aan de hand van offline enquêtes. De topiclist hiervan staat in bijlage 2. Zo kan uiteindelijk aanbevolen worden in welke mate Van der Valk Hotel Leiden bepaalde factoren kan aanpassen om de tevredenheid te verhogen.

Binnen het kwalitatieve onderzoek wordt er ook nog naar de concurrentie gekeken. Dit wordt gedaan omdat de concurrent een beeld geeft van de huidige markt waarin Van der Valk Hotel Leiden zich bevindt. Dit inzicht geeft een beeld van de positie van Van der Valk Hotel Leiden ten opzichte van de concurrentie. Of dit verder uitgewerkt wordt, ligt aan de uitkomsten hiervan.

3.3.1 Steekproef

Het triangulaire onderzoek wordt onder dezelfde populatie gehouden. Zo kunnen eerst de behoefte en belangrijkste factoren door middel van interviews verkregen worden, waar vervolgens door middel van enquêteformulieren de tevredenheid op getoetst kan worden.

Het aantal respondenten bij de kwalitatieve interviews hangt af van wanneer er consistentie optreedt, wat vaak tussen de 8 en 12 respondenten het geval is. De interviews worden in twee weken gehouden (zie planning in bijlage 4), de steekproefgrootte hangt dan ook af van het aantal boekingen van vergaderarrangementen in deze periode.

In deze periode zijn 10 vergaderarrangementen geboekt die aansluiten op het onderzoek, waarbij de steekproefgrootte 20 is (2 respondenten per vergadering). Het uiteindelijke respons is 10, waarbij niet altijd 2 respondenten uit eenzelfde vergadering geïnterviewd zijn. Vaak kwam het voor dat er minstens één persoon (de contactpersoon) per vergadering geïnterviewd werd, zie hiervoor bijlage 1.

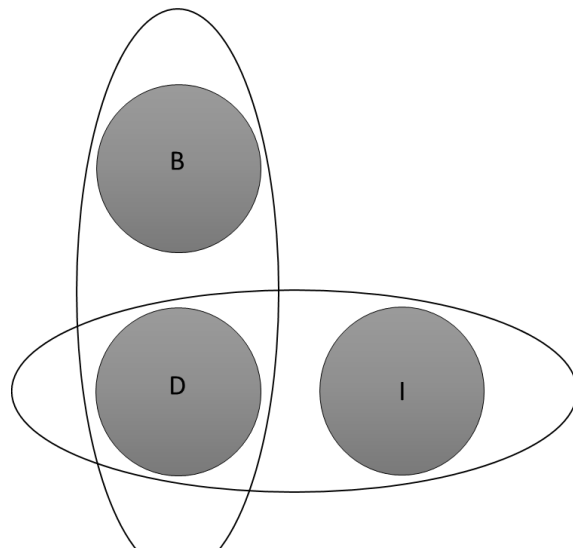
Voor de kwantitatieve enquêtes hangt de steekproefgrootte af van de boekingen in de twee weken van de uitvoer van het tevredenheidsonderzoek (zie planning in bijlage 4). 21 bedrijven hebben geboekt met een steekproefgrootte, aantal deelnemers, van 339. Het uiteindelijke respons is 97 (te zien in bijlage 2).

Met een foutmarge van 5%, een betrouwbaarheidsniveau van 95% en een spreiding van 50% zou de steekproefgrootte 218 moeten zijn. Echter zijn er de middelen niet om 218 respondenten de enquête in te laten vullen in 2 weken tijd. Er is ook geen mogelijkheid om deze periode te verlengen. Om de steekproef zo representatief mogelijk te maken is er wel voor gekozen de enquêtes uit te delen in de twee drukste weken, gedurende de tijd van het onderzoek.

De verschuiving van de steekproefgrootte zorgt er wel voor dat de foutmarge hoger wordt. Met 100 respondenten wordt dit 8,77%. Bij het onderzoeken van significantie in het hoofdstuk fieldresearch wordt daarom een foutmarge van 10% gehanteerd, in plaats van de gebruikelijke 5% bij grote populaties en steekproeven.

3.4 Kwalitatieve onderzoek

Het kwalitatieve onderzoek is voor het achterhalen van de behoeftes en belangrijke factoren, wat gedaan wordt door middel van mondelinge interviews. De selectie van de respondenten voor de interviews ziet er als volgt uit: de respondenten dienen aan de vergaderarrangementen gepland in de twee weken van het kwalitatieve onderzoek (zie planning in bijlage 4) deel te nemen. Per vergadering, gepland in deze twee weken, worden twee deelnemers gevraagd voor een interview. Dit wordt gevraagd via het mailadres van de contactpersoon van het geboekte vergaderarrangement. Vervolgens wordt deze contactpersoon, plus nog een willekeurige deelnemer, geïnterviewd. Indien er geen tijd is om een extra willekeurige deelnemer te interviewen wordt alleen de contactpersoon geïnterviewd, om zo veel mogelijk respons in de geplande tijd te behalen.



FIGUUR 1 DEELNEMERS

Met het interviewen van een contactpersoon en een willekeurige deelnemer kan het beeld uit figuur 1 geschetst worden. Hierbij ontstaat de volgende relatie: er is een **D** van deelnemer in relatie met **B** van beslisser en/of boeker en er is een deelnemer in relatie met een **I** van een bepaalde invloed. Niet in elk vergaderarrangement komt een deelnemer die (mee)beslist en/of boekt voor. Bij bijvoorbeeld een training gebeurt dit meestal niet.

3.5 Kwantitatief onderzoek

Bij het kwantitatieve onderzoek wordt de tevredenheid gemeten over de verschillende behoeftes, factoren en andere opvallende aspecten voortkomend uit het kwalitatieve onderzoek. Dit wordt gedaan met offline enquêtes, welke worden afgenomen in de twee weken van het kwantitatieve onderzoek (zie planning in bijlage 4). De selectie is nu dat alle deelnemers van vergaderarrangementen gevraagd worden een formulier in te vullen. Dit wordt aan de persoon die als eerst op locatie is, zoals de trainer of voorzitter, gevraagd om door te geven.

Dit onderzoek wordt over dezelfde populatie uitgevoerd en daarom is dus ook figuur 1 weer van toepassing. De steekproef is echter wel anders (zie methode), vanwege de andere weken en selectie waarin de enquêtes worden afgenomen. De verantwoording van de topics en vragen voor kwalitatief onderzoek en de topics en enquête voor kwantitatief onderzoek zijn te vinden in bijlage 3.

3.5.1 Algemene gegevens respondenten Kwantitatief

Hieronder volgen de algemene gegevens van de steekproefpopulatie. Met deze gegevens worden later in het hoofdstuk fieldresearchboek kruisingen gemaakt. De algemene gegevens bestaan uit leeftijd, opleidingsniveau, de frequentie van bezoek, de rol in de keuze van de boeking, soort bijgewoonde meeting, het bedrijf, leiding en functie binnen het bedrijf.

Leeftijd

Als er naar de leeftijden gekeken wordt, ziet de verdeling er als volgt uit. De meerderheid van de respondenten zijn tussen de 45 en 65 jaar oud.

25-34 jaar	13 respondenten
35-44 jaar	20 respondenten
45-54 jaar	37 respondenten
55-64 jaar	27 respondenten

Opleidingsniveau en frequentie zakelijke bijeenkomsten

Meer dan de helft van de respondenten heeft een universitaire opleiding afgerond en ongeveer een derde heeft een HBO opleiding afgerond. Voor exacte getallen zie bijlage 8.1.

Het gaat bij frequentie om het aantal bijeenkomsten bij Van der Valk Hotel Leiden in een jaar.

Waarbij minder als 1 keer per jaar, bijvoorbeeld 1 keer per twee jaar is.

Minder als 1 keer per jaar	13 respondenten
1 keer per jaar	15 respondenten
2 keer per jaar	31 respondenten
3 keer per jaar	16 respondenten
4 keer per jaar	9 respondenten
5 keer per jaar of meer	13 respondenten

Rol boeking

Hier gaat het erom wat voor een rol de deelnemer had bij het boeken van het vergaderarrangement. Dit kan (mee) beslissen en/of boeken zijn maar ook een actieve of passieve invloed op de boeking zijn. Ongeveer een derde van de respondenten had invloed op de boeking, de meerderheid had geen directe invloed op de boeking. Voor exacte getallen zie bijlage 8.2.

Soort meeting

De respondenten woonde een vergadering of een training bij, geen van alle een presentatie of een congres. Meer dan de helft van de respondenten woonde een training bij voor het bedrijf waar ze werkzaam bij zijn. Iets minder dan de helft woonde een vergadering bij van het bedrijf waar ze werkzaam bij zijn. Voor exacte getallen zie bijlage 8.3.

Bedrijven

De onderverdeling van de bedrijven waar de deelnemers vandaan komen, ziet er als volgt uit.

TABEL 1

Bedrijf	Respondenten	Bedrijf	Respondenten
5D Coaching, Training, Advies	1	REOS	5
Coca Cola	1	Rijnland	2
Davinci	1	Rijnlands revalidatie	4
Hogeschool Leiden	11	Rivier Duinen	20
Hoogheemraadschap Rijnland	12	School (onbekend)	1
LUMC	16	Welzijn Scheveningen	6
LUMC/Boerhave	15	Missing	2

De overgrote meerderheid van deze bedrijven zijn dienstverlenende bedrijven als er naar de branche indeling van de kamer van koophandel gekeken wordt.

Veel respondenten hebben hun bedrijf alleen bij 'overig' gezet onder een andere branchebenaming, de meerderheid van de bedrijven had hier zorg ingevuld. Voor meer branches en exacte getallen zie bijlage 8.4.

Leiding en functie binnen het bedrijf

Meer dan de helft van de respondenten geeft geen leiding, een derde geeft wel leiding. Dezelfde resultaten gelden ook voor de respondenten met een managementfunctie en geen managementfunctie. Deze resultaten verhogen dan ook de geldigheid van dit onderwerp. Voor exacte getallen zie bijlage 8.5.

De algemene gegevens van kwalitatief onderzoek staan vermeld in de resultatentabel te zien in bijlage 1, welke minder de diepte ingaan dan bij kwantitatief onderzoek vanwege het aantal respondenten en het nut bij het latere segmenteren.

Hoofdstuk 4 Theoretisch kader

Het theoretisch kader begint met een afgeleide vraag, waarna de verklarende theorieën/modellen worden beschreven. Na het beschrijven van de modellen/theorieën worden er voor elk ook de voor- en nadelen besproken en wordt er zo uiteindelijk voor één model/theorie gekozen. Hiervoor wordt een conceptueel model en een hypothese opgesteld. Het gekozen model of de gekozen theorie komt vervolgens terug in de deelvragen en hierdoor ook in de resultaten en conclusie.

De afgeleide vraag luidt als volgt: “Welke aspecten spelen een rol binnen het meten van klanttevredenheid over performance in de hotelbranche?”

Er wordt hier niet direct ingegaan op de loyaliteit maar op de tevredenheid omdat dit een belangrijke factor is om de loyaliteit uiteindelijk te kunnen meten. In markten als de hotelmarkt, waar consumenten keuzevrijheid hebben, wordt verondersteld dat de loyaliteit van de klant stijgt wanneer zijn of haar tevredenheid toeneemt. Vooral het aantal herhalingsaankopen neemt toe bij stijgende tevredenheid volgens Neal (1999).

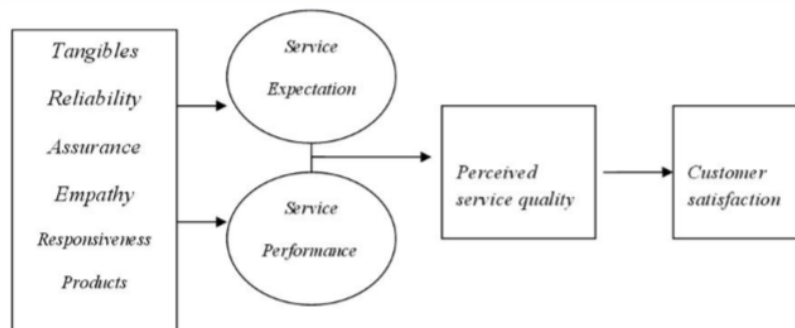
De theorieën/modellen waarmee de tevredenheid over de performance in kaart kan worden gebracht zijn de volgende vijf.

1. Het SERVQUAL model van Zeithaml, Parasuraman en Berry
2. Het GAP model van Zeithaml, Parasuraman en Berry
3. SERVPERF van Cronin en Taylor
4. Het Kano model van Noriaki Kano
5. Brand Experience volgens Brakus, Schmitt en Zarantonello

SERVQUAL beschrijft volgens Parasuraman en Zeithaml (1988) het toepassen van de klantperceptie op service-kwaliteit in service en retailorganisaties. Hier komt als eerst de verwachte service-kwaliteit bij kijken, waarbij de verwachte kwaliteit hier het oordeel of de houding van de consument is tegenover de algemene kwaliteit of superioriteit van een bedrijf. Dit verschilt van de objectieve kwaliteit, verwachte kwaliteit is namelijk een houding met betrekking tot tevredenheid maar niet gelijk aan tevredenheid. Uiteindelijk gaat het om de resultaten van een vergelijking van service verwachtingen met de prestaties/performance.

Het onderscheid tussen verwachte service-kwaliteit en tevredenheid is dat de verwachte service-kwaliteit een oordeel of houding is die betrekking heeft tot de superioriteit van een dienst, terwijl de tevredenheid is gerelateerd aan een specifieke transactie volgens Parasuraman en Zeithaml (1988).

SERVQUAL is een breed gebruikt model in service organisaties als de hotelindustrie volgens Nitin (2014). In de hotelindustrie context focust het model zich op de kwaliteit van services naar de klanten, waar zowel verwachte als waargenomen kwaliteit een rol spelen samen met de performance, te zien in figuur 2.



FIGUUR 2 SERVQUAL DIMENSIES NITIN (2014)

Veel onderzoekers gebruiken modellen voor de hotelindustrie op basis van het SERVQUAL model. De klantperceptie van service kwaliteit naar de hotelindustrie toe heeft een positief effect op hotels, aldus Nitin (2014).

De dimensies van SERVQUAL zelf zijn: tangibles, reliability, responsiveness, assurance en empathy. Products is toegevoegd aan figuur 2.

Deze dimensies kwamen later pas, eerst werd de service kwaliteit altijd aan de hand van 97 items gemeten, met 10 dimensies.

In het artikel van Parasuraman, Zeithaml en Berry uit 1991 wordt SERVQUAL al snel opgesteld aan de hand van 22 items met de vijf dimensies. Uiteindelijk worden de resultaten uitgewerkt in vijf verschillende meetbare consument-voorbeelden, in tabel 2 te zien.

TABEL 2 PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY (1991)

1. The appearance of the telephone company's physical facilities, equipment, personnel, and communications materials.	_____points
2. The ability of the telephone company to perform the promised service dependably and accurately.	_____points
3. The willingness of the telephone company to help customers and provide prompt service.	_____points
4. The knowledge and courtesy of the telephone company's employees and their ability to convey trust and confidence.	_____points
5. The caring, individualized attention the telephone company provides its customers.	_____points
TOTAL POINTS ALLOCATED	100 points

Bij het onderzoek van Akbaba (2006) trok SERVQUAL de grootste aandacht, als een gevolg dat de relevante dimensies van de verwachte kwaliteit gemeten moesten worden. In de studie werden de vijf dimensies veranderd naar: tangibles, adequacy in service supply, understanding and caring, assurance en convenience. De resultaten lieten zien dat zakelijke reizigers de hoogste verwachtingen hadden van de dimensies: convenience, assurance, tangibles en adequacy in service supply. Het hebben van kennis over deze gebieden zou managers die service-kwaliteit willen verbeteren in de hotelindustrie goed helpen. (Akbaba, 2006)

Een opvallend voordeel van het SERVQUAL model is dat het makkelijk meetbaar en uitvoerbaar is, mede door de genoemde ontwikkeling. Er zijn dan ook vele voorbeelden (artikelen) die kunnen helpen. Ook het feit dat dit model volgens Nitin en Akbaba geschikt is voor de hotelbranche is een voordeel. Dit ontheft een bestaand nadeel. Namelijk dat niet alle 5 de dimensies gelijk toepasbaar zijn in de verschillende dienstsectoren. Ook al maakt Akbaba (2006) hier wel een onderscheid in en veranderd de dimensies zelfs deels. Een nadeel dat wel invloed op het model kan hebben is dat kwaliteit door ieder individu anders ervaren wordt. (Smith, 1995) Ook kunnen verwachtingen van individuen snel veranderen, door de dagelijkse toestroom van nieuwe ontwikkelingen in de huidige maatschappij. Hierdoor kunnen de scores die voortkomen uit de test door elkaar lopen en alle een verschillende uitkomst hebben. Hierdoor stellen veel wetenschappers de vraag of een bedrijf wel blindelings moet vertrouwen op de uitkomst van het model en of er misschien een ander model bij moet komen.

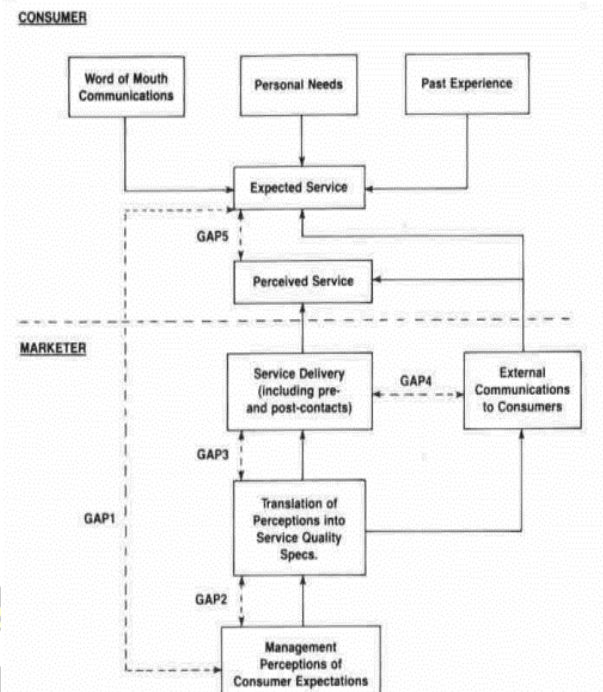
Volgens de vries en Helsdingen (2014) beschrijft het GAP model vijf GAPS, ook wel kloven, waarvan GAP 1 tot en met 4 intern ontstaan. GAP 5 is het verschil tussen de verwachte dienstverlening en de waargenomen dienstverlening in de ogen van de klant. GAP 5 wordt ook wel gezien als het uiteindelijke oordeel van de consument. Het GAP model is erop gericht een eventuele tekortkoming extern (in GAP 5) te verklaren door interne kwaliteitsverschillen (fouten in GAP 1 t/m 4).

Wat voor impact kunnen de verschillende GAPS uit figuur 3 als gevolg hebben? De eerste GAP heeft impact op de evaluatie van de consument over de service kwaliteit. De tweede GAP heeft invloed op de kwaliteit van de dienstverlening vanuit de consument zijn oogpunt. De derde GAP maar ook de vierde GAP heeft invloed op het standpunt van de consument over service kwaliteit. Bij de laatste GAP, GAP vijf, is de kwaliteit die de consument ontvangt afhankelijk van de grootte en richting van de GAP tussen de verwachte en waargenomen dienstverlening. Service kwaliteit heeft uiteindelijk betrekking tot een vergelijking tussen verwachtingen van consumenten en waargenomen prestaties/performance. Hiermee wordt uiteindelijk gemeten hoe goed de service prestaties matchen met de verwachtingen van de consument. (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985).

Het idee van het model is volgens Uran (2010) om problemen en fouten te identificeren door de GAP's uit het model te herkennen en deze proberen te vermijden. Het is volgens de literatuur duidelijk dat het grootste deel van het empirisch werk ingericht was op GAP 5: 'perceptie minus verwachtingen'. Hotelmanagement kan invloed hebben op levering van de service door organisatorische GAP's te vernauwen en door de service kwaliteit en daarbij de klanttevredenheid te verbeteren (Uran, 2010). Het model van Zeithaml, Berry en Parasuraman (1990) geeft het beste inzicht in de organisatie, de methodologische en conceptuele factoren als de correlatie binnen GAPS in kwaliteitsservice, aldus Uran (2010).

Er zijn veel voorkomende GAP's op verschillende niveaus in de hotelindustrie. Hier volgt een recent voorbeeld: "Als in 2013 het contract tarief onderhandeling seizoen van start gaat, is er een grote discrepantie tussen wat hoteliers verwachten van bedrijven met onderhandelde tarieven en wat deze bedrijven verwachten te betalen." (Ragone, 2013).

Een voordeel van het GAP model is dat het model een goed te snappen model is vanwege het gevisualiseerde aspect. Door de weergave van de lijnen in het model is het duidelijk dat GAP 1 tot en met 4 interne kwaliteitsverschillen zijn en GAP 5 extern. Een ander voordeel is dat het gap model goed te gebruiken is voor kwaliteitsverschillen binnen de dienstverlening van de hotelbranche. Bijkomende nadelen zijn dat het begrip kwaliteit hier zeer objectief bekeken wordt, vooral door de ontastbaarheden die een grote rol spelen. Zijn deze ontastbaarheden in elke service branche wel van gelijke waarde? Ook wordt er uit het model niet direct een oorzaak of reden van een GAP duidelijk. Er kan aan het kwaliteitsverschil gewerkt worden maar wordt zo altijd de oorzaak of reden meegepakt? Als laatste nadeel is niet elke GAP specifiek toepasbaar in elk servicegericht bedrijf. Uran (2010) zegt dat de focus op drie GAPS ligt binnen hotel management, waarbij in ieder geval niet op personeel gericht wordt. De focus ligt vooral op de positionerings-GAP, de specificatie-GAP en de evaluatie-GAP. Hierbij wordt de laatste (perceptie) GAP, GAP 5 wel meegenomen als assessment.



FIGUUR 3 PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY (1985)

SERVPERF is ontworpen door Cronin en Taylor. Cronin en Taylor (1992) waren de eerste die een theoretische rechtvaardiging gaven voor het teruggooien van het verwachtingsgedeelte van SERVQUAL, waarbij alleen de prestatie-indicatoren opgenomen werden in de schaal (Brady, Cronin & Brand, 2002). Cronin en Taylor (1994) concluderen niet dat het niet nodig is om de verwachtingen van klanten in de kwaliteit van de dienstverlening te meten. Integendeel suggereren de resultaten van Cronin en Taylor dat 'perceptie minus verwachtingen' een ongeschikte basis is voor het meten van de kwaliteit van de dienstverlening.

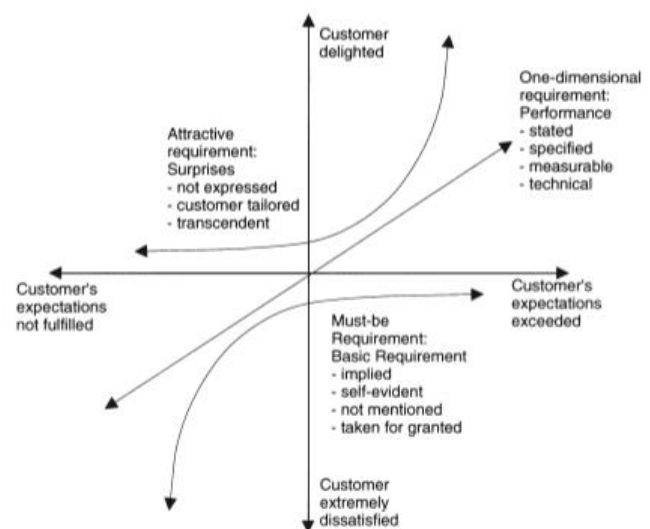
Bij veel auteurs die kritiek leggen op het SERVQUAL model staat de eendimensionale weergave van de verwachtingen en de gapvorming van de kwaliteit van de dienst centraal.

SERVPERF (Cronin & Taylor, 1994) zegt dit niet zo te bekijken. In plaats van het vorig genoemde wordt aangegeven dat de kwaliteit van de dienstverlening rechtstreeks alleen wordt beïnvloed door de perceptie van de prestaties (ook wel performance). Hierbij wordt dus afstand genomen van de 'perceptie minus verwachtingen' van SERVQUAL. Cronin en Taylor denken dat het evaluatieproces van mensen helemaal geen expliciete afweging maakt tussen verwachte- en waargenomen dienstverlening. SERVPERF is er voor meer effectief de kwaliteit van de service te meten. Er wordt van uitgegaan dat de bevindingen een goed inzicht van ideeën voor effectief meten en management van service kwaliteit geven binnen de hotel sector, aldus Luk en Layton (2004).

Een voordeel van het model is dat het met de SERVPERF minder ingewikkeld is om de kwaliteit te meten en tevens ook geschikt is voor de hotelsector (Luk & Layton, 2004). Er wordt alleen uitgegaan van de kwaliteit van de performance op het waargenomen moment van de dienst. Er wordt geen rekening gehouden met de verwachting, omdat mensen volgens Cronin en Taylor niet zo denken. Maar is dit echt zo? Zeker niet in alle dienstverleningen. Als er gekeken wordt naar een apotheek, stel je je altijd op een bepaalde wachttijd in. Als de wachttijd langer duurt als verwacht is men sneller ontevreden dan als het sneller gaat als verwacht. In deze situatie is de klant van te voren dus wel bezig met de dienst en de performance. Een bijkomend nadeel is dat iedereen de performance anders ervaart. Dit kan voortkomen uit verschillende aspecten en niet alleen uit de verwachte kwaliteit die hier verworpen wordt.

In het Kano model worden door Kano et al. (1984) drie types van productbehoefte onderscheiden, welke op verschillende manieren invloed hebben op klanttevredenheid. Dit zijn: one-dimensional requirements, attractive requirements en must-be requirements en zijn te zien in figuur 4. Het Kano model identificeert de behoeftes van klanten in detail, door verschillende categorieën toe te passen op verschillende behoeftes. Zo kan de precieze stem/mening van de klant in kaart gebracht worden. Het Kano model wordt ook veel gebruikt om de

gewenste contactelementen met de klant te verkrijgen, aldus Chang en Chen (2011). Als er naar figuur 4 gekeken wordt zijn de genoemde requirements basiscriteria voor een product. Wanneer hier



FIGUUR 4 KURT MATZLER 1998

niet aan voldaan wordt raken klanten ontevreden of raken in eerste instantie al niet geïnteresseerd. Kurt Matzler (1998) zegt: “aan de andere kant als de klant deze requirements voor lief neemt, wordt de tevredenheid niet verhoogd, de klant is zo alleen niet ontevreden.”. Toch blijven deze requirements een concurrentiefactor.

Uiteindelijk hebben verschillende onderzoeken keer op keer de toepasbaarheid en de generaliseerbaarheid van Kano's model op kwaliteitsbeoordeling bevestigd. Onderzoekers van kwaliteitsmanagement in verschillende gebieden hebben Kano's model aanbevolen om de kwaliteit te beoordelen (Yang, Jou & Cheng, 2011). Het is hierbij voor hotels volgens Yang, Jou en Cheng (2011) een must om de nadruk te leggen op 'must-be' attributen en 'one-dimensional' attributen. Voorbeelden van 'one-dimensional' in zowel businesshotels als standaard hotels zijn: veiligheid, hygiëne, comfort en een reserveringsservice.

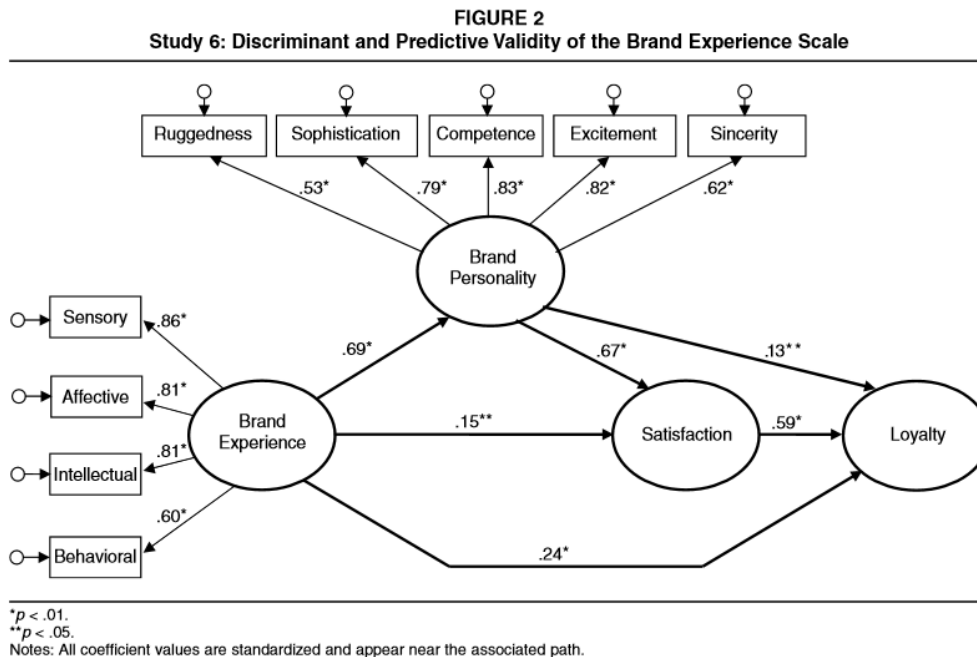
Een nadeel aan het Kano model volgens Chang en Chen (2011) is dat de indeling van de attributen niet gekwantificeerd zijn. De attributen hebben geen nummer en dit maakt het lastig om prioriteiten/wegingen aan de behoeftes te stellen. Ook kan de beredening van Matzler (1998) dat als de requirements voor lief worden genomen die tevredenheid niet meer duidelijk verhoogd kan worden een nadeel zijn.

Een ander nadeel is dat in de 'attractive requirement' ook behoeftes kunnen zitten die eigenlijk van lage waarde zijn voor de desbetreffende klant (Yang, Jou & Cheng, 2011).

Een voordeel bij dit model is dat zoals eerder genoemd, de requirements een concurrentiefactor blijven. Er moet rekening gehouden worden met de verschillende behoeftes die vervolgens in de schalen kunnen worden ingedeeld. Dit onderscheid op zich biedt een voordeel. Hierbinnen zijn de 'must-be' en 'one-dimensional' attributen goed toepasbaar op hotels.

Brand Experience, ook wel merkbeleving, wordt opgevat als gewaarwording, gevoelens, cognitie en gedragsmatige reacties die opgeroepen worden door merk gerelateerde stimulansen zoals: het ontwerp, de identiteit, de verpakking, de communicatie en de omgevingen van een merk, aldus Brakus, Schmitt en Zarantonello (2009). Dienstbeleving treedt op wanneer de consument in aanraking komt met de fysieke omgeving, het personeel en het bedrijf haar beleid en praktijken. Beleving vindt ook plaats wanneer de consument consumeert en de producten gebruikt. Consumptie-ervaringen zijn multidimensionaal en omvatten hedonistische dimensies zoals gevoelens, fantasieën en plezier. De meeste ervaringen treden direct op wanneer de consument winkelt, koopt en producten en/of diensten gebruikt. Echter kunnen ervaringen ook indirect optreden. Brakus, Schmitt en Zarantonello (2009) hebben aangetoond dat merkbeleving kan worden opgesplitst in vier dimensies, namelijk: zintuiglijke, affectieve, intellectuele en gedragsmatige dimensies.

Merkbeleving heeft een gedragsimpact: het beïnvloedt de tevredenheid en loyaliteit van de consument rechtstreeks en onrechtstreeks via merkpersoonlijkheid. De relatie kan vervolgens worden weergegeven als bij figuur 5 op de volgende pagina. Hier heeft merkbeleving, bestaande uit vier factoren, invloed op zowel tevredenheid als merkpersoonlijkheid, bestaande uit vijf factoren, en hierbij uiteindelijk op de loyaliteit.



FIGUUR 5 MERKBELEVING

Echter zijn de meningen over deze theorie verdeeld. Elk hotel in de Verenigde Staten maar ook in Nederland is anders, ongeacht haar merknaam. Sommige hotels willen laten geloven dat de ervaring in één van hun (merkproducten) hotels hetzelfde zal zijn als in een van hun andere (merkproducten) hotels, onder dezelfde vlag. Dit is niet waar, net als elke zak Lay's chips die verschillende soorten chips heeft, heeft elk hotel zijn rare gewoontes en eigenaardigheden, aldus Eisen (2015).

De voordelen van deze theorie met bijpassend model is dat het model het overzichtelijk maakt en de routes voor vraagstukken al uitgewerkt zijn. Ook zijn er bij de merkbeleving voorbeeld vragen in het artikel te vinden, wat een goede basis voor het onderzoek biedt. Wat ook belangrijk is, is dat merkbeleving een positieve relatie met tevredenheid en loyaliteit heeft. Een nadeel van dit model is dat er nergens staat wanneer merkpersoonlijkheid wel meegenomen moet worden en wanneer niet. Ook is onbekend wanneer je direct van merkbeleving naar loyaliteit gaat of wanneer de tevredenheid van de consumenten een rol als tussenstap speelt. Net als Eisen (2015) zegt kan er niet vanuit gegaan worden dat alle producten van een merk, hier alle hotels van een keten, over een kam geschoren kunnen worden. Want elk product, elke dienst en elk hotel is anders.

4.1 Argumentatie keuze

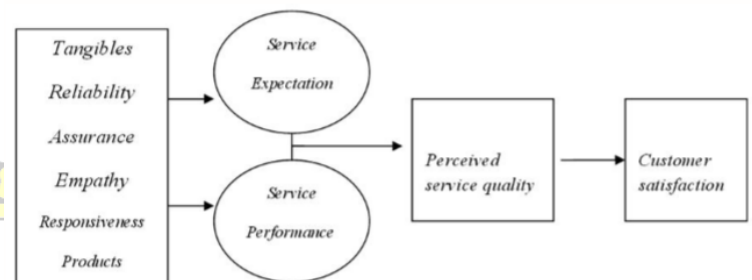
Na de verschillende modellen en theorieën tegen elkaar uit te hebben gezet door de voor- en nadelen te bespreken wordt het SERVQUAL model gekozen. Waarom het GAP model, het Kano model, het SERVPERF model en Brand Experience niet gekozen zijn wordt hieronder toegelicht. Het GAP model legt de nadruk op 'perceptie minus verwachtingen' waarbij kwaliteitsverschillen inzichtelijk gemaakt kunnen worden. De nadelen zijn echter sterk aanwezig. Het begrip kwaliteit wordt hier zeer objectief bekeken, vooral door de ontastbaarheden die een grote rol spelen. Ook wordt er uit het model niet direct een oorzaak of reden van een GAP duidelijk en niet elke GAP is specifiek toepasbaar in elk servicegericht bedrijf.

Bij SERVPERF wordt alleen uitgegaan van de kwaliteit van de performance op het waargenomen

moment van de dienst. Er wordt geen rekening gehouden met de verwachting, omdat mensen volgens Cronin en Taylor niet zo denken. Maar niet iedereen hoeft het met deze mening eens te zijn. Een tegenlegger is bijvoorbeeld: als de wachttijd langer duurt als verwacht is men sneller ontevreden dan als het sneller gaat als verwacht. Een ander nadeel is dat iedereen de performance anders ervaart. Binnen het Kano model zijn 'must-be' en 'one-dimensional' attributen goed toepasbaar op hotels. Maar er zijn veel nadelen, waaronder een nadeel dat de indeling van de attributen niet gekwantificeerd is en als de requirements voor lief worden genomen de tevredenheid niet meer duidelijk verhoogd kan worden. In de 'attractive requirement' kunnen ook behoeftes zitten die eigenlijk van lage waarden zijn voor de desbetreffende klant.

Brand Experience beïnvloedt de tevredenheid en loyaliteit van de consument rechtstreeks en onrechtstreeks via merkpersoonlijkheid. Maar er zitten veel nadelen aan als, dat er nergens staat wanneer merk persoonlijkheid wel meegenomen moet worden en wanneer niet. Ook is onbekend wanneer je direct van merkbeleving naar loyaliteit gaat of wanneer de tevredenheid van de consumenten een rol als tussenstap speelt. Uiteindelijk kan er niet helemaal vanuit gegaan worden dat alle producten van een merk, hier alle hotels, dezelfde beleving creëren.

De reden voor de keuze van het SERVQUAL model is dat dit model het beste de verwachte kwaliteit en waargenomen kwaliteit van de performance in kaart brengt voor de hotelbranche. Dit wordt aan de hand van verschillende dimensies gedaan, die volgens Nitin geschikt zijn voor de hotelbranche. Ook is er nog een aangepaste versie door Akbaba gemaakt waarbij zelfs aangegeven is welke dimensies belangrijk zijn voor de zakelijke gasten. Deze dimensies zullen meegenomen worden, samen met de vijf standaard dimensies, voor een optimaal resultaat om de tevredenheid van de zakelijke gasten in kaart te brengen. De extra dimensies van Akbaba: 'convenience' en 'adequacy in service supply' worden dus extra toegevoegd.



FIGUUR 6 CONCEPTUEEL MODEL

Het bijhorende conceptueel model ziet er als volgt uit voor SERVQUAL. De vijf dimensies worden in dit onderzoek getest samen met de dimensies van Akbaba. De verwachting en ervaring worden daarom ook niet direct met elkaar vergeleken. Deze worden los bekeken. De hypothesen van het SERVQUAL model samen met het model van Akbaba zijn hieronder in relatie tot de tevredenheid van de zakelijke gasten van Van der Valk Hotel Leiden te zien.

H₁ Als (een combinatie van) de SERVQUAL dimensies het belangrijkste gevonden worden door de deelnemers, hebben deze dimensies het meeste invloed op de tevredenheid.

H₂ Als (een combinatie van) de dimensies van Akbaba het belangrijkste gevonden worden door de deelnemers, hebben deze dimensies het meeste invloed op de tevredenheid.

H₃ Als (een combinatie van) de SERVQUAL dimensies plus 'convenience' en/of 'adequacy in service supply' van Akbaba het belangrijkste gevonden worden door de deelnemers, hebben deze dimensies het meeste invloed op de tevredenheid.

Hoofdstuk 5 Fieldresearch

5.1 Resultaten kwalitatief onderzoek

Hieronder worden de resultaten van de kwalitatieve interviews uitgewerkt. Alle resultaten zijn samengevat in een resultatentabel te zien in bijlage 1, waarvan de verbatim te vinden zijn in bijlage 7. Vanuit de resultatentabel worden opvallende resultaten en overeenkomsten beschreven. Hieronder worden de opvallende resultaten en overeenkomsten per topic uitgewerkt.

5.1.1 Verwachtingen

De onderwerpen die veel bij de verwachting naar voren komen zijn: hetzelfde (pakket) als de vorige keer, de locatie, de ruimte en faciliteiten en een goede formule.

De meerderheid vindt hierbij de ruimte en faciliteiten het belangrijkste. Bij de faciliteiten gaat het vooral om eigenschappen als koffie en thee, de beamer, een flipover en een scherm. Deze moeten minimaal aanwezig zijn. Verder vindt de helft van de respondenten Van der Valk zijn goede formule en locatie belangrijk. Verder verwacht bijna de helft dat de dienst (het pakket) hetzelfde zou zijn als de vorige keer wat een erg opvallende, specifiek genoemde, zin is. Deze antwoorden worden gebruikt als antwoordmogelijkheden in de vraag over verwachtingen bij kwantitatief onderzoek.

5.1.2 Behoeftedimensies

Als er naar de rangorde gekeken wordt is de nummer 1 verdeeld ingevuld. Echter komt één dimensie er boven uit, namelijk betrouwbaarheid, waar de helft voor kiest. Bij nummer 2 kiest de helft van de respondenten voor betrouwbaarheid. Dit betekent dat de overgrote meerderheid van de respondenten betrouwbaarheid in hun top 2 hebben en dat dit dus erg belangrijk wordt gevonden. Verder vinden veel respondenten, namelijk bijna de helft op nummer 2 zekerheid belangrijk. Bij nummer 3 kiest de helft van de respondenten 'correctheid personeel'. Verder zijn de antwoorden erg verspreid. In kwantitatief onderzoek zal dan ook opnieuw naar de rangorde gevraagd worden.

5.1.3 Factoredimensies

Wat het belangrijkste gevonden wordt door de meerderheid binnen de dimensies is dat de behoeftes begrepen worden en dat daar op ingespeeld wordt. De meerderheid vindt hierbij ook dat er snel gereageerd moet worden op vragen en problemen. Hiernaast vindt de meerderheid belangrijk om te weten wat ze krijgen en wat er allemaal aanwezig is. Bijna de helft van de respondenten vindt het nog belangrijker dat ze weten wat ze kunnen verwachten. Deze en minder genoemde maar relevante antwoorden worden meegenomen in de stellingen van het kwantitatieve onderzoek.

Als er naar de concurrentie gekeken wordt bieden deze wel vergelijkbaar hetzelfde aan binnen de dimensies. Dit zegt de meerderheid van de respondenten. Andere opvallende uitspraken zijn. "andere accommodaties zijn vaak onverwacht", "bij de één gaat het beter als bij de ander" en "bij andere hotels betaal je misschien meer maar dan verwacht je ook meer". Deze uitkomsten zijn echter niet specifiek genoeg om mee te nemen in het kwantitatieve onderzoek.

5.1.4 Huidig beeld

Wat de respondenten als imago bij Van der Valk (Hotel Leiden) hebben verschilt heel erg. Wat opvalt is dat bijna de helft van de respondenten een oud imago noemt, hieronder wordt verstaan: 'veel voor weinig', 'doe het zelf gemak' en 'grote hotels langs de weg.'

Bij het beeld over de dienst zegt de meerderheid dat de meeting een bevestiging geeft van de eerdere keer(en). Verder wordt er nog gezegd "Van der Valk is altijd goed" en "imago is mee veranderd".

Deze en nog andere antwoorden worden meegenomen als antwoordmogelijkheden bij de vragen over het imago.

5.2 Conclusie kwalitatief onderzoek

Wat meteen opvalt is dat een grote groep respondenten verwacht dat ze hetzelfde (pakket) als de vorige keer krijgen. Veel respondenten hebben een idee en verwachting bij de locatie, de ruimte en faciliteiten en vinden Van der Valk Hotel Leiden een goede formule hebben. Hier verwachten de gasten dan ook veel van.

De betrouwbaarheid van de kwaliteit wordt erg belangrijk gevonden, hiernaast worden zekerheid over de kwaliteit en de correctheid van het personeel ook als belangrijk ervaren. Tot nu toe lijkt het erop dat de dimensies van SERVQUAL en Akbaba samen gaan en deze worden dan ook beiden meegenomen in kwantitatief onderzoek. Wat het belangrijkste gevonden wordt binnen deze dimensies is dat de behoeftes begrepen worden, daar op ingespeeld wordt en er snel gereageerd wordt op vragen en problemen. Verder is het voor respondenten belangrijk om te weten wat er verkregen wordt en wat er aanwezig is. Deze antwoorden, maar ook de minder genoemde antwoorden, worden dan ook meegenomen in het kwantitatieve onderzoek.

Opvallend is dat veel respondenten nog een oud imago bij Van der Valk (Hotel Leiden) hebben, wat door middel van kwantitatief onderzoek wordt gecontroleerd. In het implementatieplan wordt aanbevolen hoe dit uiteindelijk veranderd kan worden. Bij eigen beeld over de dienst valt op dat de meerderheid de meeting een bevestiging vindt van de eerdere keer(en).

Dit alles wordt in het kwantitatieve onderzoek getest.

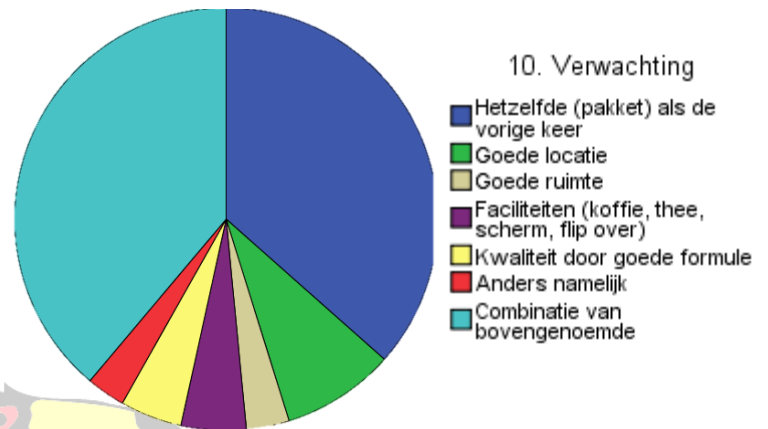
5.3 Resultaten kwantitatief onderzoek

In deze sectie wordt vanuit de resultaten van kwalitatief onderzoek verder gegaan met kwantitatief onderzoek. Vanuit de kwalitatieve uitkomsten en de modellen van SERVQUAL en AKBABA wordt de tevredenheid van de zakelijke gasten gemeten. Hoe het onderzoek is opgezet is samen met de algemene gegevens te zien in de onderzoeksverantwoording. De verantwoording van de enquête is te zien in bijlage 3.

Als eerst worden de verwachtingen inzichtelijk gemaakt. Als tweede komen er een aantal stellingen over waarnemingen waar de tevredenheid op getoetst wordt. Als laatst wordt de rangorde en het imago in kaart gebracht om zo uiteindelijk advies te kunnen geven over hoe de tevredenheid verhoogd kan worden.

5.3.1 Verwachtingen

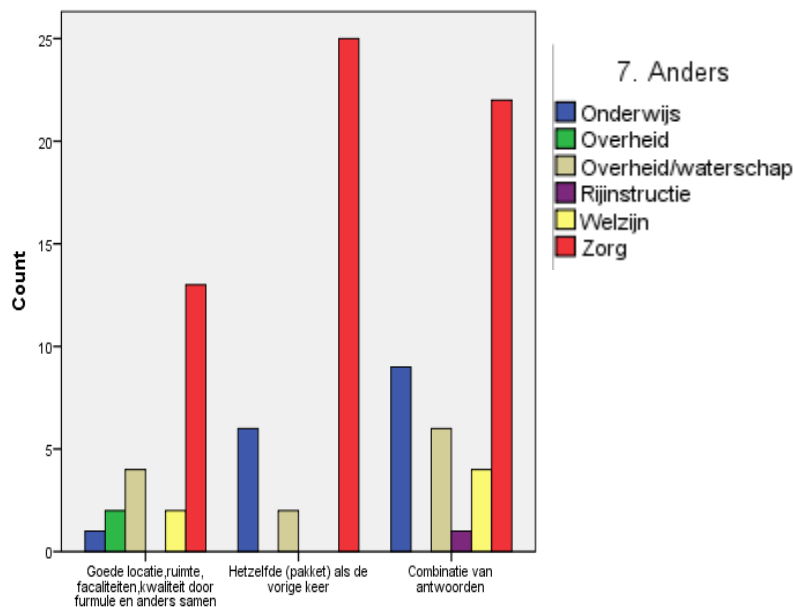
Bij de vraag over verwachtingen, verwacht een derde van de respondenten hetzelfde (pakket) als ze de vorige keer ook hadden. Bijna de helft kiest voor een combinatie van de hiernaast genoemde antwoorden. Naast 'hetzelfde (pakket) als de vorige keer' worden de andere antwoorden ook bijna even belangrijk gevonden. Alleen 'goede locatie' stijgt er wat bovenuit. Zie bijlage 8.6 voor de bijbehorende exacte getallen.



FIGUUR 7 VERWACHTINGEN

5.3.2 Kruising - verwachting

Wat hierbij opvalt is dat de meerderheid die voor 'hetzelfde (pakket) als de vorige keer' heeft gekozen uit de zorg komt en dat van de respondenten uit de zorg bijna de helft dit antwoord heeft gekozen. Ook opmerkelijk is dat de helft van de respondenten uit het onderwijs en waterschap voor een combinatie hebben gekozen. Deze resultaten zijn significant met 7%. Zie bijlage 8.7 voor de bijbehorende exacte getallen.



FIGUUR 8 KRUISSING VERWACHTING

5.3.3 Stellingen

Stelling	Gemiddelde	σ
Betrouwbaarheid	4,12	
1.Ik weet wat ik krijg deze dag	4,06	0,81
2.Ik hoef mij geen zorgen te maken	4,25	0,64
3.De service is zoals bij de vorige meeting	4,19	0,73
4.Personeel biedt beloofde diensten tijdig aan	4,11	0,69
5.Medewerkers zijn bereid problemen op te lossen	4,04	0,66
6.De service is zoals beloofd	4,08	0,62
Zekerheid	4,16	
7.Ik weet wat ik kan verwachten	4,09	0,64
8.Het personeel kan vragen beantwoorden	4,05	0,62
9.Het hotel biedt flexibiliteit (wanneer er geluncht kan worden)	4,11	0,65
10.De apparatuur werkt goed	4,08	0,8
11.Faciliteiten aanwezig (eten, drinken, flip over etc.)	4,45	0,58
Correctheid	3,98	
12.Er wordt contact opgenomen, wanneer nodig	3,96	0,68
13.Personeel kan de weg wijzen, wanneer nodig	4,18	0,69
14.Personeel speelt in op de behoeftes	4,02	0,65
15.Het personeel is correct/beleefd (niet overdreven)	4,20	0,63
16.Personeel is punctueel en correct	4,15	0,63
17.Personeel weet wie ik ben, waarvoor ik hier ben	3,41	1,18
Responsiviteit, empathie en gemak	3,87	
18.Het personeel begrijpt mijn behoeftes	3,70	0,82
19.Met begrip ontvangen, ik kreeg persoonlijke aandacht	3,76	0,8
20.Al het nodige is rondom de zaal te vinden	4,09	0,69
21.Er wordt meegedacht door het personeel	3,82	0,68
22.Het personeel is altijd bereid om te helpen	4,09	0,65
23.Snel een reactie gekregen op vragen	3,90	0,7
24.Er wordt snel ingespeeld op problemen	3,78	0,81
25.Problemen worden opgelost/het wordt geregeld	3,84	0,75
Tastbaarheden	4,07	
26.De uitstraling van het gebouw is aantrekkelijk	3,92	0,8
27.De uitstraling van de vergaderruimte is aantrekkelijk	3,95	0,83
28.Er is moderne apparatuur aanwezig	4,09	0,67
29.Het personeel is duidelijk herkenbaar	4,20	0,68
30.Ik ben over het algemeen tevreden	4,18	0,52

TABEL 3

Hiernaast zijn de verschillende stellingen te zien, exact hetzelfde verwoord als in de enquête. Achter de stelling is het gemiddelde en de standaarddeviatie te zien. Er kon hierbij gekozen worden uit antwoord 1, totaal mee oneens, tot antwoord 5, totaal mee eens.

Er is te zien dat het gemiddelde rond de 4, totaal mee eens, ligt en dus hoog is gezien de range met een maximale score van 5. Toch zitten er een paar onder de 4. Dit zijn stellingen onder de dimensies: correctheid, responsiviteit, empathie en gemak en tastbaarheden. Oorzaken hiervan worden hierna door middel van kruisingen toegelicht.

Als er naar de standaarddeviatie gekeken wordt als maat voor de spreiding, waarmee de verdeling in kaart kan worden gebracht, valt op dat de getallen redelijk bij elkaar in de buurt liggen met een paar uitschieters ertussen. Dit wordt hieronder ook meegenomen onder het kopje 'kruisingen'.

5.3.4 Kruisingen – stellingen

Hieronder worden de vragen waar het gemiddelde onder de 4,09 is en de standaarddeviatie 0,8 of hoger met een minimum van (antwoordmogelijkheid) 2 met kruisingen verder uitgediept. Welke stellingen hieronder vallen is te zien in bijlage 8.8. Kruisingen bij stellingen die niet significant getoetst zijn met de Chi of nietszeggend zijn, worden niet meegenomen. Naast de Chi is er gebruik gemaakt van de Anova. De Anova is getoetst op vragen met meer als 3 niet gekoppelde steekproeven en numerieke variabelen.

De respondenten die het niet eens waren met stelling 10: de apparatuur werkt goed, kwamen allen van het bedrijf Boerhave. Ongeveer $1/3^e$ van de respondenten uit dit bedrijf vulde dit in. Deze resultaten zijn significant met 0,09%. De respondenten die het niet eens waren met de stelling zaten (weer met bijna $1/3^e$) allen in zaal 2. Deze resultaten zijn significant met 2%. Zie bijlage 8.9 voor de bijbehorende exacte getallen. Omdat de bedrijven niet numeriek zijn, is de Anova hier niet op getoetst.

De respondenten die het niet eens en totaal niet eens zijn met stelling 17: personeel weet wie ik ben en waarvoor ik hier ben, bestaan voor $1/3^e$ uit respondenten die WO als opleidingsniveau hebben. Deze resultaten zijn significant met 10%. De Anova is met 3% significant, wat betekent dat het verschil in variantie tussen de verschillende groepen significant is. Zie bijlage 8.9 voor de bijbehorende exacte getallen.

Van de respondenten die het niet eens zijn met stelling 18: het personeel begrijpt mijn behoeftes, koos ongeveer $1/4^e$ van de respondenten voor een combinatie. Deze combinatie bestaat uit: hetzelfde pakket, goede locatie, goede ruimte, faciliteiten en kwaliteit door goede formule. Dit geldt ook voor de respondenten die kozen voor hetzelfde pakket als de vorige keer. Dit zijn beiden veel gekozen antwoorden. Deze resultaten zijn significant met 0,3%. De Anova is met 5% significant, dit betekent dat het verschil in variantie tussen de verschillende groepen significant is. Zie bijlage 8.10 voor de bijbehorende exacte getallen.

Wat opvalt bij stelling 19: met begrip ontvangen en ik kreeg persoonlijke aandacht, is dat de respondenten die het hier niet mee eens zijn deelnamen aan een vergadering. Deze resultaten zijn significant met 4%. Zie bijlage 8.10 voor de bijbehorende exacte getallen. Omdat de uitkomsten hier slechts twee niet gekoppelde steekproeven zijn, is de Anova hier niet op getoetst.

Wat opvalt is dat bijna een derde van de respondenten die in Z4 en Z5 zaten het niet met stelling 26: de uitstraling van het gebouw is aantrekkelijk, eens zijn. Deze resultaten zijn significant met 0,3%. Dezelfde groep maar dan bijna $1/4^e$ hiervan is het ook niet eens met stelling 27: de uitstraling van de vergaderruimte is aantrekkelijk. Deze resultaten zijn significant met 7%. Zie bijlage 8.11 voor de bijbehorende exacte getallen. Omdat de combinaties van zalen en boardrooms niet numeriek zijn, is de Anova hier niet op getoetst.

5.3.5 Rangorde dimensies

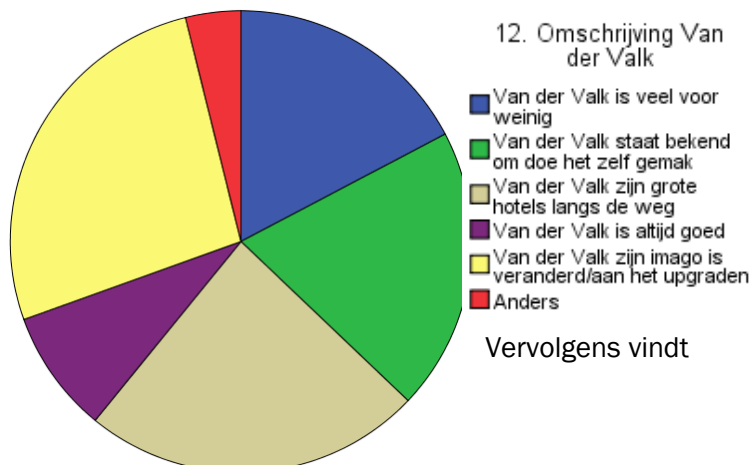
De respondenten konden na het beoordelen van de stellingen een rangorde van de dimensies, waar de verschillende stellingen onder vallen, aangeven. De dimensies stonden ook boven de stellingen genoemd, wat ook in tabel 3 te zien is.

Wat de respondenten als belangrijkste dimensies zien, te beginnen met nummer 1, zijn betrouwbaarheid en gemak. Deze dimensies zijn het meest als nummer 1 gekozen. Bij zekerheid en correctheid is het meest voor nummer 2 gekozen. Hierna komt responsiviteit waar het meest voor 6 is gekozen en als laatste twee komen empathie en tastbaarheden waar 7 het meest is gekozen. Hoe deze getallen bepaald zijn is in bijlage 8.12 te zien.

5.3.6 Imago

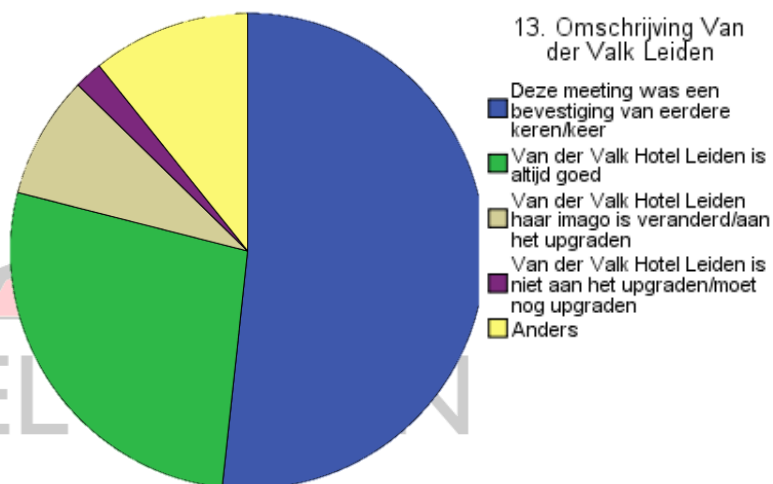
De eerste vraag over het imago gaat over hoe de respondenten Van der Valk omschrijven. In de afbeelding hiernaast is te zien dat de grootste groep, ongeveer 1/3^e van de respondenten, vindt dat Van der Valk aan het veranderen/upgraden is. Hierna denkt bijna 1/4^e van de respondenten bij Van der Valk aan grote hotels die langs de weg staan.

ongeveer 1/6^e Van der Valk 'veel voor weinig' en dat ze bekend staan om doe het zelf gemak.



FIGUUR 9 OMSCHRIJVING VAN DER VALK

Bij de tweede vraag over het imago is gevraagd hoe de respondenten Van der Valk Hotel Leiden zouden omschrijven. De meerderheid zegt de meeting een bevestiging van eerdere keren te vinden. Hierna zegt bijna 1/4^e van de respondenten 'Van der Valk Hotel Leiden is altijd goed'. Vervolgens heeft bijna 1/6^e voor 'anders' gekozen. De minderheid heeft gekozen voor 'haar imago is veranderd' en 'het imago moet nog upgraden'. Bij 'anders namelijk' heeft de meerderheid n.v.t. ingevuld. In bijlage 8.13 zijn de andere antwoord mogelijkheden en bijbehorende exacte getallen van de vragen te zien.



FIGUUR 10 OMSCHRIJVING VAN DER VALK HOTEL LEIDEN

Vraag aanbevelen

De overgrote meerderheid heeft bij de vraag of ze de vergaderarrangementen zouden aanbevelen bij collega's ja gezegd. Zie bijlage 8.14 voor exacte getallen.

Bij de antwoordmogelijkheid waarbij de gast gekozen heeft voor aanbevelen wordt veel goede service, goede faciliteiten en goede locatie genoemd, maar ook betrouwbaarheid en zekerheid, prettig en prima genoemd. Als er gekeken wordt wat er bij 'waarom niet?' is ingevuld, valt op dat er 'donker' wordt genoemd.

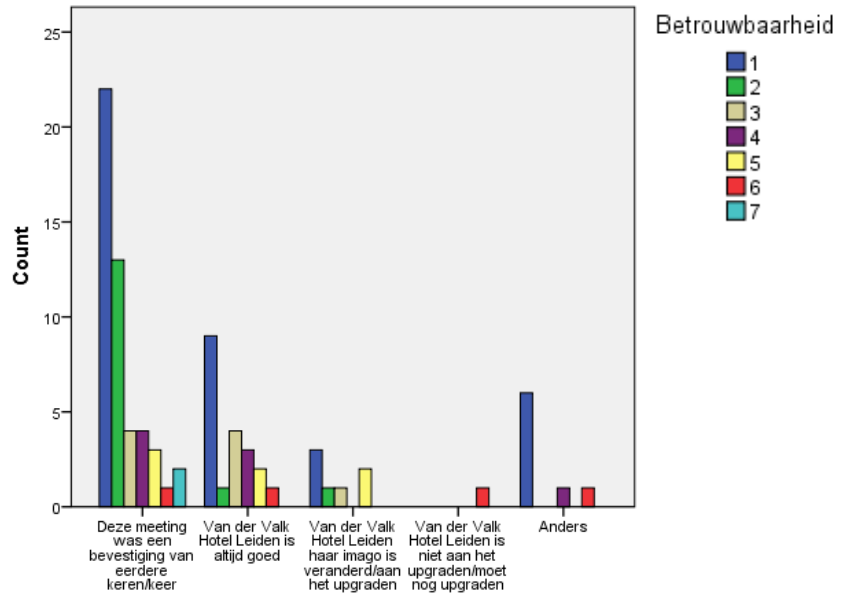
Overige opmerkingen

Bruikbare opmerkingen van toepassing op de zalen/boardrooms en faciliteiten hotel zijn:

- 1 koffiezetapparaat op 1 verdieping is te weinig voor 50 mensen.
- Buffet is beter! Mis wel de aanduiding of dingen vegetarisch zijn.
- Er moeten meer plak of magneetwanden voor flipovers komen. Vrij koud (alle keren) door beluchting (die veel geluid geeft)
- Zeer prettig en veel gemak
- Het was koud in de zaal, airco stond te hoog
- Prettige ruimte zonder overlast
- Prima
- Prima dag weinig zorgen

5.3.7 Kruisingen – imago

Wat opvalt bij de meest gekozen omschrijving: ‘deze meeting was een bevestiging van eerdere keren’, is dat de meerderheid van de respondenten die voor deze omschrijving gekozen hebben betrouwbaarheid op 1 of 2 hebben staan. Deze resultaten zijn significant met 0,2%. Zie bijlage 8.15 voor de exacte getallen.



FIGUUR 11 KRUISING IMAGO

5.4 Conclusie

Bij de verwachtingen verwacht een grote groep respondenten hetzelfde pakket als de vorige keer, wat bij kwalitatief niet de grootste groep is. Goede locatie, ruimte, faciliteiten, kwaliteit door formule zijn hierna ongeveer even belangrijk, maar meer in combinatie gekozen. Bij de meest gekozen verwachting ‘hetzelfde pakket als de vorige keer’, is opvallend dat de meeste respondenten die dit ingevuld hebben uit de zorg komen.

Bij de stellingen ligt het gemiddelde bij de overgrote meerderheid rond de 4, mee eens, oftewel tevreden wat overeenkomt met de ingevulde algemene tevredenheid. Stellingen met een laag gemiddelde, in verhouding tot de andere gemiddelden en stellingen waarbij antwoorden verspreid zijn, worden hieronder nogmaals toegelicht.

Opvallend bij de respondenten die het niet eens zijn met de stelling ‘de apparatuur werkt goed’, is dat al deze respondenten uit het bedrijf Boerhave kwamen. Ook zaten ze allen in zaal 2.

Van de respondenten die het (totaal) niet eens zijn met de stelling ‘personeel weet wie ik ben en waarvoor ik hier ben’, heeft de grootste groep respondenten WO als opleidingsniveau.

De grootste groepen die het niet eens zijn met de stelling ‘het personeel begrijpt mijn behoeftes’, verwachten hetzelfde pakket als de vorige keer en kiezen voor een combinatie.

Opvallend bij de respondenten die het niet eens zijn met de stelling ‘met begrip ontvangen en ik kreeg persoonlijke aandacht’, is dat ze alle deelnamen aan een vergadering.

Van de respondenten die het niet eens zijn met de stelling ‘de uitstraling van het gebouw is aantrekkelijk’ en ‘de uitstraling van de vergaderruimte is aantrekkelijk’, komen de grootste groepen uit boardroom Z4 en Z5 bij beiden stellingen.

Alle stellingen vallen onder dimensies vanuit het SERVQUAL en Akbaba-model. Uit de rangorde van de dimensies blijkt dat betrouwbaarheid en gemak beiden op nummer 1 staan, hierna staan zekerheid en correctheid op nummer 2. Bij de kwalitatieve resultaten staat betrouwbaarheid ook op nummer 1, wat dus een duidelijk gekozen nummer 1 is. Op nummer twee staat zekerheid en op 3 correctheid van het personeel. Voor gemak is hier juist minder gekozen, dit kan aan het feit liggen dat de geïnterviewde meer invloed hadden op de boeking. De resultaten zeggen dat SERVQUAL en Akbaba samengevoegd moeten worden om uitspraak over de tevredenheid te kunnen doen. Dit betekent dat alle dimensies uit het onderzoek belangrijk zijn. Echter geeft het onderzoek zelf wel een rangorde aan en dient hier rekening mee gehouden te worden.

Bij betrouwbaarheid wordt hoog op de tevredenheid gescoord en bij die iets lagere scores, op stellingen hierbinnen, is er geen oorzaak te vinden vanwege de lage spreiding, dit zegt verder dan ook niks. Gemak is bij kwalitatief onderzoek minder belangrijk en gaat vaak samen met dimensies binnen het personeel. Daarom is gemak in de enquête onder een algemeen kopje met personeel gezet. Hierdoor kan er nu echter niets specifiek over de uitkomsten van gemak gezegd worden. Op de stellingen binnen zekerheid is ook hoog gescoord, alleen op één wat lager vanwege een hoge spreiding. Deze stelling gaat over de apparatuur, waarbij de oorzaak van de lagere score is dat deze respondenten in zaal 2 zaten en uit het bedrijf Boerhave kwamen. Bij correctheid van het personeel is men over het algemeen ook tevreden, echter wordt op de helft wat lager gescoord maar vanwege de lage spreiding betekent dit verder niks.

Als er naar het imago gekeken wordt, vindt de grootste groep dat Van der Valk aan het upgraden is. Hierna kiest men verspreid voor verschillende antwoorden die slaan op het oude imago, terwijl hier bij de kwalitatieve gegevens juist de grootste groep voor kiest. Bij het imago van Van der Valk Hotel Leiden zegt de meerderheid hun meeting een bevestiging van vorige keren te vinden, dit is bij de kwalitatieve gegevens ook het geval. De meerderheid van deze respondenten vinden Van der Valk ook betrouwbaar (in de rangorde).

Ook zegt de overgrote meerderheid van de respondenten de vergaderarrangementen van Van der Valk Hotel Leiden aan te bevelen aan collega's. Dit komt overeen met de algemene tevredenheid wat voort komt uit de betrouwbaarheid, zekerheid, gemak en correctheid die Van der Valk Hotel Leiden goed biedt. Ook komt dit overeen met het imago, dat de gasten de huidige meeting als een bevestiging (van een vorige meeting) zien.

Bij het kopje 'overige opmerkingen' op pagina 26 is niet veel ingevuld maar gaf wel gerichte informatie, daarom zullen de (gerichte) opmerkingen ook meegenomen worden in de aanbevelingen.

HOTEL LEIDEN

Hoofdstuk 6 Aanbevelingen

Hieronder zijn de aanbevelingen te zien, voortkomend uit de conclusie van kwantitatief onderzoek gekoppeld met theorieën van SERVQUAL en Akbaba.

6.1 Verwachting

Als er deelnemers, met name uit de zorg, op een vergadering of training komen, moet gekeken worden of het pakket hetzelfde is als bij de (eventuele) vorige meeting. Dit moet goed doorgegeven worden aan de deelnemers, zodat zij hiervan op de hoogte zijn bij aankomst. Dit resultaat kan komen doordat het een risicomijdende branche is en hier dient dan ook rekening mee gehouden te worden.

6.2 Tevredenheid

De huidige aanpak bij vergaderarrangementen moet op hetzelfde niveau gehouden worden, aangezien de respondenten aangeven over het algemeen tevreden te zijn. Aanbevelingen bij uitgewerkte significante kruisingen binnen stellingen worden hierna toegelicht.

In zaal twee moet de apparatuur nagekeken en eventueel vervangen worden. Het verbeteren en eventueel vervangen van de apparatuur zal ontevredenheid over de zekerheid van dit onderwerp voorkomen.

Het personeel moet weten dat de gasten zakelijke deelnemers van vergaderarrangementen zijn. Dit is vooral belangrijk bij (groepen van) bedrijven met hoogopgeleide werknemers. Dit zal ontevredenheid over de correctheid van het personeel bij dit onderwerp voorkomen.

Deelnemers van vergaderingen hebben overduidelijk meer behoefte met begrip ontvangen te worden en het krijgen van persoonlijke aandacht. Hier dient dan ook rekening mee gehouden te worden en toegepast te worden door het aanwezige personeel die de vergaderarrangementen verzorgd. Dit zal ontevredenheid over empathie van het personeel bij dit onderwerp voorkomen.

Zaal 4 en zaal 5 worden door de respondenten het minst aantrekkelijk gevonden qua uitstraling. Er moet gekeken worden of er verschillen zijn tussen deze zalen en andere zalen. Vervolgens dient dit eventueel gelijk getrokken te worden. Dit zal ontevredenheid over tastbare zaken bij deze onderwerpen voorkomen.

6.3 Dimensies

Binnen de tevredenheid dient rekening gehouden te worden met de rangorde van de overkoepelende dimensies. De dimensies die de respondenten het belangrijkste vinden dienen dan ook goed doorgevoerd te blijven en worden in de huidige aanpak bij vergaderarrangementen. Deze dimensies zijn: betrouwbaarheid, gemak, zekerheid en correctheid.

Hierbij moet niet vergeten worden dat volgens de aangenomen derde hypothese beiden modellen nodig zijn om de tevredenheid te verhogen. Alle, dus ook de vorige aanbeveling die over andere dimensies gaan, dienen meegenomen te worden.

De resultaten laten zien dat de respondenten tevreden zijn over de betrouwbaarheid. Over het algemeen zijn de respondenten tevreden over de zekerheid, behalve over de zekerheid van de apparatuur. Over de correctheid van het personeel zijn de respondenten over het algemeen ook tevreden.

6.4 Imago

Veel van de respondenten vinden dat Van der Valk aan het upgraden is, echter kozen nog veel respondenten voor antwoordmogelijkheden die slaan op het oude imago, net als bij de kwalitatieve gegevens. Er dient dan ook (opnieuw) duidelijk naar buiten gecommuniceerd te worden dat Van der Valk en hierbinnen Van der Valk Hotel Leiden geüpgrade is en waarin dan precies.

Bij het imago van Van der Valk Hotel Leiden is opvallend dat de meerderheid zowel bij kwantitatief als bij kwalitatief de meeting een bevestiging van de vorige keer (keren) vindt en de respondenten van het kwantitatieve onderzoek hierbinnen Van der Valk Hotel Leiden ook betrouwbaar vinden.

Om de zakelijke gasten uiteindelijk met een tevreden gevoel weg te laten gaan is het volgens SERVQUAL belangrijk dat de klanten van te voren al verwachten dat de service binnen de meeting hetzelfde zal gaan (als de vorige keer/keren) en de gasten dit uiteindelijk ook zo waarnemen. Hier kan dan ook wat mee gedaan worden.

De meerderheid zou het vergaderarrangement aan willen bevelen, waarmee ook wat gedaan moet worden, zoals iets in de vergaderruimte neerleggen waar op staat dat ze op facebook een aanbeveling kunnen plaatsen.

6.5 Opmerkingen

Bij waarom de respondenten het vergaderarrangement niet zouden aanbevelen was er ingevuld dat het binnen donker was. Hier moet in de zalen en boardrooms goed naar gekeken worden. Verder moet er overwogen worden of 1 luxe koffiezetapparaat wel genoeg is voor op de gang bij de zalen en hoe dit opgelost kan worden. Ook moet er gekeken worden of de aanduidingen bij vegetarische gerechten aanwezig en/of duidelijk zijn. Er moet nagegaan worden of er nu genoeg ruimte voor flipovers om op te schrijven is en hoe dit beiden aangepakt kan worden. De klimaatbeheersing moet beter gereguleerd worden, wat kan door de deelnemers zelf de verantwoordelijkheid erover te geven. Een andere mogelijkheid is dat het personeel vaker naar de tevredenheid over de beluchting moet vragen.

Men ervaart verder geen overlast en weinig zorgen, wat goede gevoelens zijn die behouden moeten worden.

Hoofdstuk 7 Implementatieplan

Er is op het moment te weinig inzicht in de behoefte, de tevredenheid en daarbij de loyaliteit van de zakelijke gasten omtrent de vergaderarrangementen van Van der Valk Hotel Leiden. Om de loyaliteit uiteindelijk inzichtelijk te kunnen maken, is als eerste stap met dit onderzoeksrapport de tevredenheid gemeten en in kaart gebracht. De bijbehorende doelstelling is: het opleveren van een onderzoeksrapport opgedeeld in een klantonderzoek naar behoeftes en belangrijke factoren en een tevredenheidsonderzoek onder de zakelijke gasten, waarna wordt geadviseerd hoe Van der Valk Hotel Leiden de tevredenheid over de factoren kan verhogen.

De resultaten zijn uitgewerkt en vormgegeven in de conclusie. Vervolgens zijn verschillende aanbevelingen opgesteld die een leidraad vormen voor het implementatieplan. Als eerst wordt het plan van aanpak beschreven. Als tweede worden de bijkomende risico's beschreven. Als derde wordt de fasering en planning in kaart gebracht, waarbij ook een activiteitenplan opgesteld wordt. Als vierde worden kosten door middel van een kostenoverzicht in kaart gebracht en als laatst wordt beschreven hoe het proces geëvalueerd en gecontroleerd kan worden. Hier wordt gesproken in functienamen, het organisatiediagram is te zien in bijlage 9.

7.1 Plan van aanpak

Terugkoppelend aan de aanbevelingen uit hoofdstuk 7 worden hieronder de aanbevelingen in het kort overzichtelijk op een rij gezet. Achter de aanbevelingen wordt benoemd onder welk onderwerp (dimensie) het viel en nu valt binnen het implementatieplan, wat na het overzicht wordt toegelicht.

Aanbeveling	Dimensie→	Onderwerp implementatie
1. Kijken of het pakket hetzelfde is als bij de vorige meeting en doorgeven aan de deelnemers.	Verwachting*	Processen binnen de organisatie
2. De huidige aanpak bij vergaderarrangementen moet op hetzelfde niveau gehouden worden, aangezien de respondenten aangeven over het algemeen tevreden te zijn	Algemeen tevreden Dimensies*	Processen binnen de organisatie
3. Apparatuur in zaal 2 nakijken en eventueel vervangen.	Zekerheid	Aansturing personeel
4. Personeel moet weten dat de gasten zakelijke deelnemers van vergaderarrangementen zijn.	Correctheid	Aansturing personeel
5. Deelnemers van vergaderingen moeten met begrip ontvangen worden en persoonlijke aandacht krijgen.	Responsiviteit, empathie	Aansturing personeel
6. De verschillen tussen zaal 4, 5 en andere zalen dienen in kaart gebracht te worden en eventueel gelijk getrokken te worden.	Tastbaarheden	Processen binnen de organisatie/ Marketing communicatie
7. Binnen de tevredenheid dient rekening gehouden te worden met de rangorde van de overkoepelende dimensies.	Rangorde*	Processen binnen de organisatie/ Marketing communicatie
8. Er dient (opnieuw) duidelijk naar buiten gecommuniceerd te worden dat Van der Valk en hierbinnen Van der Valk Hotel	Imago*	Marketing communicatie

Leiden, geüpgrade is en waarin ze dan precies geüpgrade zijn.		
9. Om de zakelijke gasten met een tevreden gevoel weg te laten gaan is het belangrijk dat de gasten verwachten dat de service binnen de meeting hetzelfde zal gaan als de vorige keer/keren en de gasten dit ook waarnemen.	<i>Imago*</i>	Processen binnen de organisatie / Marketing communicatie
10. Iets doen met het feit dat deelnemers de vergaderarrangementen zouden aanbevelen.	<i>Aanbevelen*</i>	Processen binnen de organisatie / Marketing communicatie
11. Er dient nagegaan te worden of de boardrooms niet te donker zijn.	<i>Aanbevelen (tastbaar)</i>	Processen binnen de organisatie
12. Kijken hoe het probleem van één koffiezetapparaat bij de zalen opgelost kan worden.	<i>Overig (gemak)</i>	Processen binnen de organisatie
13. Aanduidingen bij vegetarisch gerechten toevoegen en/of verduidelijken indien nodig.	<i>Overig (zekerheid) (gemak)</i>	Processen binnen de organisatie
14. Er moet nagegaan worden of er nu genoeg ruimte is om te schrijven (zoals flipovers) en hoe dit aangepakt kan worden.	<i>Overig (zekerheid) (gemak)</i>	Processen binnen de organisatie
15. De klimaat beheersing moet beter gereguleerd kunnen worden.	<i>Overig (gemak)</i>	Aansturing personeel
16. Men ervaart verder geen overlast en weinig zorgen, deze gevoelens zijn goed en moeten behouden worden.	<i>Algemeen tevreden Dimensies*</i>	Processen binnen de organisatie

TABEL 4 * DEZE ONDERWERPEN ZIJN GEEN DIMENSIES OP ZICH, MAAR EEN ONDERWERP DAT IETS ZEGT OVER DE DIMENSIES.

7.2 Aansturing personeel

In zaal 2 is de apparatuur niet anders als in de andere zalen. Wel zit de apparatuur in elke zaal op een andere plek. Zaal twee is een kleine zaal waar het scherm van de beamer voor het raam zit. Aannemelijk is dat de deelnemers hier ontevreden over zijn. Maar er wordt gezegd dat de apparatuur niet werkt, dit moet eerst gecontroleerd worden door de technische dienst.

In de personeelsvergadering (front office) van juli moet het personeel van de receptie door de front office manager opnieuw geattendeerd worden op het gebruik van het IDPMS systeem, waardoor de aankomst van zakelijke gasten goed in de gaten kan worden gehouden. Het personeel moet weten hoe laat de zakelijke gasten komen, van welk bedrijf ze zijn en naar welke zaal/boardroom ze begeleid moeten worden. Hierbij dienen de zakelijke gasten, in het bijzonder van vergaderingen, met begrip ontvangen te worden en persoonlijke aandacht te krijgen.

Binnen de zalen en boardrooms moet er meer vrijheid over de bediening van het klimaatsysteem komen. Het klimaatsysteem belucht op basis van de buitentemperatuur. Als het te koud of te warm is, moet dit wel aangepast kunnen worden. Er dient dan ook bij aankomst door de restaurant manager gevraagd te worden of ze deze zelf willen bedienen of dat ze het liever aan de restaurant manager overlaten. Bij dit eerste moet er door de restaurant manager uitgelegd worden hoe het apparaat werkt, in het tweede geval moet de restaurant manager af en toe langsgaan om te kijken of de beluchting nog gewenst is.

7.3 Processen binnen de organisatie

De deelnemers verwachten hetzelfde pakket als de vorige keer. Het kan zijn dat dit niet altijd het geval is. Om eventuele teleurstellingen en daarbij ontevredenheid te voorkomen, moet aan de deelnemers doorgegeven worden dat hetzelfde pakket als de vorige keer of welk ander pakket verkregen wordt. Aangezien de sales manager geen direct contact met de deelnemers heeft, dient dit via de boeker doorgegeven te worden. Deze informatie dient na de bevestiging van de boeking doorgegeven te worden met de vraag of de boeker dit door wilt sturen naar de deelnemers.

Er moet in kaart worden gebracht of en wat de verschillen zijn tussen zaal 4,5 en de andere zalen. Dit kan gedaan worden door de restaurant manager en de sales manager. Dit dient vastgelegd te worden in het vergaderarrangementen-overzicht en ook zo naar buiten gecommuniceerd te worden, zie hiervoor het kopje marketing communicatie.

Voor de sales - en marketing manager en voor de rest van het kantoor moet duidelijk zijn welke aspecten de deelnemers als belangrijk ervaren namelijk: betrouwbaarheid, gemak en zekerheid van de dienst maar ook de correctheid van het personeel. Dit kan dan ook meegenomen worden in de vergadering van week 25. Hoe dit gecommuniceerd wordt naar de gasten is te zien onder het kopje marketing communicatie.

Tevens is het ook belangrijk om mee te nemen dat de deelnemers dezelfde service/een bevestiging verwachten van de vorige keer. Hoe dit naar buiten gecommuniceerd dient te worden is in het kopje marketing communicatie beschreven.

Het is duidelijk dat de gasten Van der Valk Hotel Leiden zouden willen aanbevelen. Dit moet dan ook wel mogelijk zijn. Hoe dit voortaan gedaan kan worden staat beschreven onder marketing communicatie. Wel dienen de marketing- en communicatie manager hiervan als eerst op de hoogte te zijn om het proces te starten en de goodie-set te ontwikkelen.

Er wordt gezegd dat de boardrooms donker zijn, wat als negatief wordt ervaren. De boardrooms bevinden zich in een monumentaal pand, veel verandering in de ramen is dan ook niet mogelijk. Wel kan de restaurant manager de shutters altijd open zetten zodat er optimaal licht naar binnen komt. De shutters kunnen daarna altijd nog dichtgedaan worden. Ook zou er in de volgende restyling meer met lichte kleuren gewerkt kunnen worden waardoor het al veel lichter zal ogen. Er is ook een klacht over de aanwezigheid van enkel één koffiezetapparaat bij de zalen. Er zijn hier meerdere opties die gekozen kunnen worden. Er kan nog een koffiezetapparaat aangeschaft worden. De zalen kunnen geüpgrade worden door een kleiner koffiezetapparaat in de zaal te zetten. Of de gasten moeten onder begeleiding naar beneden kunnen lopen om koffie te halen. Dit laatste is de goedkoopste optie waarbij er in de pauzes dan wel altijd 1 iemand van het personeel beschikbaar moet zijn. De keuze moet door de financieel manager en general manager gemaakt worden tegelijk met de restyling. Ook was er een klacht over de aanduiding van vegetarische gerechten bij het buffet. Dit dient door de chef-kok gecontroleerd te worden en bepaald te worden waar er (extra) bordjes met aanduidingen moeten komen. De communicatie manager moet de bordjes, met opgegeven tekst, maken. Als laatst waren er nog opmerkingen omtrent te weinig schijfruimte en flipovers, hier zou samen met de restyling van augustus naar gekeken kunnen worden. Er zouden meer wanden voor te schrijven/flipovers kunnen komen.

Verder dient de huidige aanpak bij vergaderarrangementen op hetzelfde niveau gehouden te worden omdat de deelnemers over het algemeen tevreden zijn. Er wordt ook als opmerking gezegd dat er geen overlast is en geen zorgen zijn. Dit zijn positieve ervaringen die samen gaan met de aanpak en het imago van het hotel. Deze dienen dan ook voortgezet te worden.

7.4 Marketing communicatie

Hieronder wordt een marketing communicatieoverzicht uitgewerkt. Dit wordt gedaan door het beschrijven van de boodschap, de doelgroep, het middel, de tijd en de persoon. Bij boodschap 1,2,4 en 5 is de marketing communicatie- uiting een ondersteuning van vorig genoemde implementaties.

Boodschap	Doelgroep	Hoe/middel	Wanneer	Door wie
1. De verschillen in uitstraling tussen zaal 4,5 en andere zalen duidelijk communiceren	Boekers vergaderarrangement en	Op de website onder zalen -> vergaderen in Leiden, in de informatiebrochure	Vanaf oktober	Communicatie manager
2. Sterke punten van de zakelijke bijeenkomsten naar buiten communiceren	Boekers en deelnemers/aanwezige van een zakelijke bijeenkomst	Op Facebook in berichten over vergader - arrangementen en op de website onder zalen -> vergaderen in Leiden	Vanaf november	Communicatie manager
3. Opnieuw naar buiten communiceren waarin Van der Valk Hotel Leiden veranderd/geüpgrade is	Boekers en deelnemers/aanwezige van een zakelijke bijeenkomst	Op Facebook in berichten over de uitstraling van het hotel en vergaderruimtes	Doorlopend	Communicatie manager
4. Wat er verwacht kan worden duidelijk maken. "We hopen dat deze meeting net zo bevalt als de vorige keer" (als ze al eerder zijn geweest)	De contactpersoon van een zakelijke bijeenkomst	Bij aankomst door personeel laten vertellen.	Vanaf september Bij aankomst	Sales manager/ Restaurant manager
5. Aanbevelingen stimuleren en openbaren.	Deelnemers/aanwezige van een zakelijke bijeenkomst	Achteraf om vragen doormiddel van een goodie met een blaadje met een link/barcode erop.	Vanaf oktober Voor vertrek deelnemers	Sales manager/ Restaurant manager

TABEL 5

7.5 Uitwerking boodschap en middel

Bij de eerste boodschap dienen de verschillen tussen de zalen en vooral tussen zaal 4, 5 duidelijk gecommuniceerd te worden. Deze communicatie kan door middel van de informatiebrochure die potentiële gasten kunnen downloaden op de website (onder zalen bij vergaderarrangementen). Hier moet duidelijk te lezen en zichtbaar zijn wat de verschillen in uitstraling zijn.

Bij boodschap twee moeten de sterke punten: betrouwbaarheid, gemak, zekerheid van de dienst en de correctheid van het personeel gecommuniceerd worden. Onder vergaderarrangementen op de website kunnen de begrippen als inleidende onderscheidende factoren gebruikt worden. Er kan wat kleins over elk begrip geschreven worden. Wat hieronder kan vallen is te zien in het

stellingenoverzicht bij 'resultaten kwantitatief onderzoek'. Zo kan Van der Valk Hotel Leiden zelf bepalen waarmee ze zich wil gaan onderscheiden. Via facebook kunnen foto's geplaatst worden waarin te zien is hoe gemakkelijk iets gaat, bijvoorbeeld als het personeel gasten helpt of bedient. Hiernaast een voorbeeldfoto maar dan voor een toeristische verblijfsreden.



FIGUUR 12 VALKVOORDEEL LEIDEN

Bij de derde boodschap is het belangrijk dat Van der Valk Hotel Leiden nogmaals langzaam laat zien waarin ook al weer veranderd/geüpgrade is. Dit is belangrijk voor de algemene ruimtes en de vergaderruimtes. Door middel van gerichte of gecombineerde Facebook-posts met foto's kan dit bereikt worden.

Boodschap vier gaat erom dat de verwachting en waarneming gelijk zijn voor optimale tevredenheid. Men vindt de meeting een bevestiging van de vorige keer. Om dit de gast ook te laten verwachten, moet dit van te voren tegen de gast gezegd worden, zodat de gast zich eerder realiseert dat hij dit belangrijk vindt en niet pas achteraf. Wat gezegd moet worden door de restaurant- of sales manager bij het ontvangst om dit te bereiken is: "We hopen dat deze meeting net zo bevalt als de vorige keer" (als ze al eerder zijn geweest).

De laatste boodschap gaat over aanbevelen. Een feit is dat bijna alle deelnemers Van der Valk Hotel Leiden zouden willen aanbevelen. Dit zeggen is wat anders als het doen, toch wordt er vanuit gegaan dat ook een groot aantal bereid is dit te doen. Dit wordt gevraagd door middel van een goodie met een blaadje met de link/barcode van de Facebook en Zoover recensies erop. Aangezien de deelnemer tevreden is en al een beloning krijgt, is de kans groot dat de deelnemer de actie doorzet. Dit ziet er als volgt uit op Facebook. Hieronder volgen drie opties van potentiële goodies. Het verschil in kosten is duidelijk gemaakt in het kostenoverzicht.



FIGUUR 13 FACEBOOK VAN DER VALK HOTEL LEIDEN

GOODIES



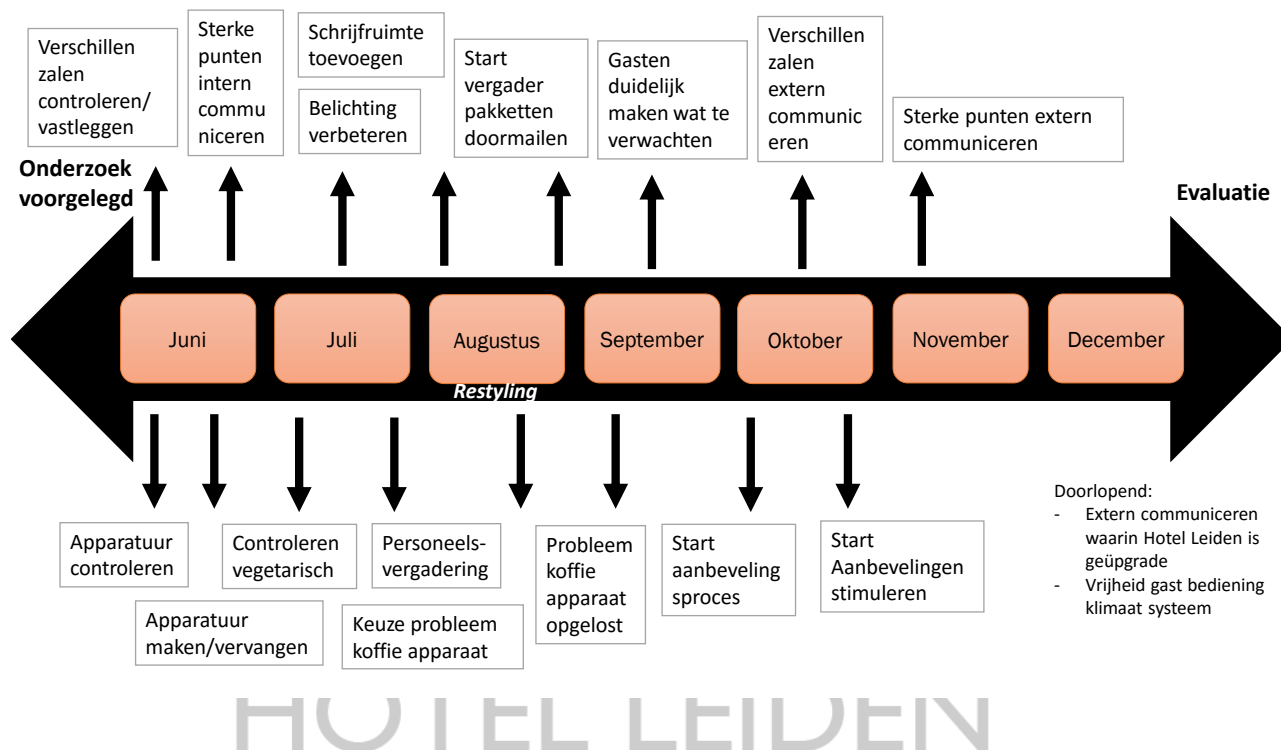
FIGUUR 14 OPTIES GOODIES

7.6 Risico's

Als de verschillende adviezen niet doorgevoerd worden zal het gevolg zijn dat alleen de tevredenheid in kaart is gebracht maar deze niet wordt aangepakt. De punten waar de deelnemers minder tevreden over zijn zullen zo blijven of zelfs verergeren omdat er niet vernieuwd wordt. De controle wordt gehouden door de marketing manager, hierbij wordt ook de evaluatie meegenomen. Uiteindelijk is de general manager verantwoordelijk en komt er aan het eind van het jaar een evaluatiegesprek tussen de marketing manager en de general manager. Hoe dit verder precies in zijn werk gaat wordt onder het kopje 'evaluatie en controle' beschreven.

7.7 Fasering en planning

7.7.1 Overall planning



FIGUUR 15

Hier is de overall planning van het implementatieproces te zien. Het tijdsbestek is breed genomen en loopt vanaf het voorleggen van het onderzoek tot de evaluatie periode. De activiteiten die meteen worden uitgevoerd zijn kleine controle- en verandertaken die op tijd uitgevoerd moeten worden. In augustus is de restyling van de zalen gepland, hieromheen staan aanpassingen en controles die met de restyling te maken hebben. Alle berichten die extern naar buiten gecommuniceerd moeten worden, worden aan het eind gecommuniceerd, van augustus tot en met november, als alles af is.

Na de overall planning is in tabel 6 het activiteitenplan te zien. Hierin is zichtbaar welke activiteit op welke manier en door wie uitgevoerd wordt. Vervolgens staat hierachter de verantwoordelijke samen met de tijd van de uitvoer en de dimensie genoemd, zodat dit later goed geavaleerd en gecontroleerd kan worden.

Er is door Van der Valk Hotel Leiden geen budget aangegeven, om deze reden is er bij de activiteiten waar iets aangeschaft moet worden rekening gehouden met meerdere opties in prijs. Zodat hier een overweging in kan plaats vinden en gekeken kan worden hoeveel budget er op het geplande moment (nog) voor beschikbaar is. De opties zijn te zien in het kostenoverzicht in figuur 16.

7.7.2 Activiteitenplan

Activiteit	Hoe	Uitvoerende	Verantwoordelijk	Uren	Dimensie
Apparatuur controleren	Bezichtiging	Technische man	General manager	Half uur	Zekerheid
Apparatuur aanpassen of vervangen	Apparaat maken/ vervangen	Technische man en evt. Financieel manager	General manager	1 uur	Zekerheid
Toevoeging personeelsvergadering	Aanpak uitleggen	Front office manager	General manager	-	Correct, Respons, Empathie
Vrijheid in bediening klimaatsysteem	Vragen aan gast	Restaurant manager	General manager	-	Gemak
Vergaderpakket doorgegeven deelnemers	Mail contact	Sales manager	General manager	16 uur	Verwachting*
Verschillen in zalen intern vastleggen	Bestand aanpassen	Sales manager	General manager	1 uur	Tastbaarheden
Sterke punten meetings intern communiceren	Vergadering	Sales manager en Marketing manager	General manager	1 uur	Algemeen Tevreden*
Mogelijkheid tot aanbevelen invoeren	Start proces	Marketing manager en Communicatie manager	General manager	1 uur	Aanbevelen*
Belichting boardrooms verbeteren	Ramen openen	Restaurant manager	General manager	-	Tastbaar
Probleem koffiezetapparaat oplossen	Kiezen /uitvoeren	General manager en Financieel manager	General manager	30 min.	Gemak
Aanduiding vegetarische gerechten verbeteren	Opschrijven en uitvoeren	Chef-kok en Communicatie manager	General manager	1 uur	Zekerheid Gemak
Ruimte voor te schrijven/flipovers toevoegen.	Meenemen bij de restyling	-	General manager	-	
Verschillen in zalen extern communiceren	Brochure aanpassen	Communicatie manager	General manager	30 min.	Tastbaarheden
Sterke punten meetings extern communiceren	Facebook/ website	Communicatie manager	General manager	- 30 min.	Algemeen Tevreden*
Extern veranderingen Van der Valk Hotel Leiden communiceren	Facebook	Communicatie manager	General manager	-	Imago*
Gasten duidelijk maken wat ze kunnen verwachten	Bij aankomst gesprek	Sales manager en Restaurant manager	General manager	5 min.	Imago*
Aanbevelingen stimuleren en openbaren	Gesprek voor vertrek	Restaurant manager	General manager	5 min.	Aanbevelen*

TABEL 6 * DEZE ONDERWERPEN ZIJN GEEN DIMENSIES OP ZICH, MAAR EEN ONDERWERP DAT IETS ZEGT OVER DE DIMENSIES.

7.8 Kostenoverzicht

Hieronder is het kostenoverzicht zichtbaar, met daarin welke activiteit uit welke kosten zijn opgezet.

Activiteit	Wat?	Kosten	Bron
Apparatuur controleren	Personeelskosten	€ 10,26	Loonwijzer
Apparatuur aanpassen/repareren	Personeelskosten	€ 20,51	Loonwijzer
Beamerpakket vervangen	Apparatuur	€ 4.011,99	AVEX B.V.
Toevoeging personeelsvergadering	X	€ -	
Vrijheid in bediening klimaatsysteem	X	€ -	
Vergaderpakket doorgegeven deelnemers	Personeelskosten	€ 540,67	Loonwijzer
Verschillen in zalen intern vastleggen	Personeelskosten	€ 33,79	Loonwijzer
Sterke punten meetings intern communiceren	X	€ -	
Mogelijkheid tot aanbevelen	Vaste personeelskosten	€ 132,45	Loonwijzer
Aanbevelen met triomarker optie 1	Promotiemateriaal 1000 stuks	€ 739,95	Igopost
Aanbevelen met notitieboek optie 2	Promotiemateriaal 1000 stuks	€ 1.194,00	Promostore
Aanbevelen met USB optie 3	Promotiemateriaal 1000 stuks	€ 2.963,85	Igopost
Belichting boardrooms verbeteren	X	€ -	
5 Nespresso apparaten optie 1	Apparatuur	€ 5.276,61	Nespresso Nederland B.V.
Extra WMF Bistro easy optie 2	Apparatuur	€ 8.346,25	WMF Nederland B.V.
Aanduiding vegetarische gerechten verbeteren	Personeelskosten + Cardprinter + coloured cards mat	€ 892,43	ID Systemen Nederland B.V. Loonwijzer
Ruimte voor te schrijven/flipovers toevoegen.	Ruimte voor flipovers	€ -	
Verschillen in zalen extern communiceren	Personeelskosten	€ 32,43	Loonwijzer
Sterke punten meetings extern communiceren	Personeelskosten	€ 32,43	Loonwijzer
Extern veranderingen Van der Valk Hotel Leiden communiceren	X	€ -	
Gasten duidelijk maken wat ze kunnen verwachten	X	€ -	
Aanbevelingen stimuleren en openbaren	X	€ -	
Totale kosten		€ 24.227,63	

FIGUUR 16

Omdat Van der Valk hotel Leiden haar personeelskosten niet aan derde geeft zijn de personeelskosten opgebouwd uit gemiddelde salarissen van Loonwijzer waarbij het mediane brutoloon gekozen is. Om van maandloon naar uurloon te komen is de volgende formule gebruikt: $(\text{bruto maandsalaris} \times 12) / 52 = \text{maandloon}$, vervolgens $(\text{maandloon} / \text{aantal werkdagen}) / \text{uren werkdag} = \text{brutoloon per uur}$. De uitkomst is vervolgens keer 1,6 gedaan om tot de loonkosten voor de werkgever te komen. Bij elk personeelslid is uitgegaan van een minimale werkervaring van 11 jaar en een werkweek van 40 uur. De personeelskosten zijn berekend vanuit de tijdsperiode waarin een activiteit volbracht moet worden, de uren hiervan zijn te zien in tabel 6. Bij de activiteiten 'aanbevelen' en 'apparatuur' zijn er meerdere opties uitgewerkt, waar Van der Valk Hotel Leiden keuzes in dient te maken. Alle bedragen zijn exclusief btw.

7.9 Break even punt en doelstellingen

Hiernaast wordt het break even punt berekend, het punt waar de totale uitgave en opbrengsten gelijk zijn. Als opbrengst per klant wordt het 8 uren comfort arrangement van 53,50 genomen, omdat dit volgens de marketing manager gemiddeld het meest gekozen arrangement is. De kosten zijn 24.227,63 (en vast) maar vanwege de opties hangt het specifieke bedrag van de keuze af en is de uitkomst slechts een globale schatting van 453 deelnemers.

$$\begin{aligned} TO &= TK \\ 53,50q &= 24.227,63 \\ q &= 24.227,63 / 53,50 \\ q &= 452,85 \end{aligned}$$

Hieronder worden de doelstellingen weergegeven, wat bereikt dient te worden met de implementatie van de aanbevelingen. Binnen de dimensie betrouwbaarheid worden geen veranderingen doorgevoerd en wordt daarom ook als streefgemiddelde gebruikt (zie tabel 3). De doelstelling voor elke dimensie streeft hierbij naar het gemiddelde van betrouwbaarheid, geordend van belangrijk naar minder belangrijk. *Het gemiddelde van 'zekerheid' ligt hier boven en wordt niet meegenomen.*

1. Binnen een jaar moet de tevredenheid over 'gemak' met 6% omhoog zijn gegaan (kijkend naar 'responsiviteit, empathie en gemak'). *Waarbij gemak in vervolg apart gemeten moet worden.*
2. Binnen een jaar moet de tevredenheid over 'correctheid' met 3% omhoog zijn gegaan.
3. Binnen een jaar moet de tevredenheid over 'empathie en respons' met 5% omhoog zijn gegaan.
4. Binnen een jaar moet de tevredenheid over 'tastbaarheden' met 1% omhoog zijn gegaan.

7.10 Evaluatie en controle

De evaluatie dient vóór de restyling periode plaats te vinden, onder de restyling periode en in november. Vóór de restyling periode moet gekeken worden of de controles en kleine aanpassingen doorgevoerd zijn, zodat dit voor de restyling af is. Onder de restyling dient nagegaan te worden of het probleem met het koffiezetapparaat is opgelost. Hiernaast moet gekeken worden of de zalen nog verschillen of gelijk zijn gemaakt, wat hierna gecommuniceerd kan worden, net als wat de gasten kunnen verwachten. In november kan vervolgens gekeken worden of dit duidelijk gecommuniceerd is, of het aanbevelingsproces gestart is en of de sterke punten naar buiten zijn gecommuniceerd. De marketing manager dient deze evaluatie uit te voeren. De general manager is uiteindelijk verantwoordelijk. Zij dienen daarom de stand van zaken tussendoor door te nemen. Eind december moeten de marketing manager en de general manager samen evalueren. Wat niet af is of niet gelukt is dient voor het volgende jaar, 2017, ingepland te worden. Als de uitvoer gewoon volgens de planning verloopt kan volgend jaar juni een vervolg onderzoek gehouden worden door eventueel een stagiair, om de doelstellingen te meten en de behaalde resultaten in kaart te brengen.

Hoofdstuk 8 Literatuurlijst

- Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in turkey. *Hospitality management*
- Brady, M.K., Cronin, J.J., & Brand, R.R. (2002). Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. *Journal of Business Research* 55
- Brakus, J.J.S., Schmitt, B.H., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing* Vol. 73
- Cronin, J.J., & Taylor, S.A. (1994). SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing* Vol. 58
- Chang, K.C., & Chen, M.C. (2011). Applying the Kano model and QFD to explore customers' brand contacts in the hotel business: A study of a hot spring hotel. *Total Quality Management*
- Eisen, D. (2015). Brand standardization is anything but. *Hotel management*
- HBO Kennisbank. Geraadpleegd op 11-4-2016 van <https://www.hbo-kennisbank.nl/nl/page/home>
- Igopost. Geraadpleegd op 9-5-2016 van <https://www.igopost.nl/schrijfwaren/markeerstiften/triomarker-markeerstiften/p360410>
- Igopost. Geraadpleegd op 9-5-2016 van <https://www.igopost.nl/usb/usb/usb-energytouch/p6677-master>
- Loonwijzer. Geraadpleegd op 9-5-2016 van <http://www.loonwijzer.nl/home/salaris/salarischeck>
- Luk, T.K., & Layton, R. (2004). Managing both Outcome and Process Quality is Critical to Quality of Hotel Service. *Total Quality Management*
- Matzler, K., & Hinterhuber, H. (1998). How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customersatisfaction into quality function deployment. *Elsevier Science*
- Neal, W.D. (1999). Satisfaction is nice, but value drives loyalty. *Marketing Research*
- Nitin, L. (2014). Service Delivery Quality Improvement Models: A Review. *Elsevier Science*
- Parasuraman, A., Berry, L.L., & Zeithaml, V.A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Marketing*
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*
- Parasuraman, A., & Zeithaml, V.A. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*
- Promostore. Geraadpleegd op 9-5-2016 van <https://www.promostore.nl/office/notitieboeken/a6-notitieblok-en-balpen-sonora-139976.html>
- Ragone, G.L. (2013). Contract rate negotiations: Bridging buyer/seller gap. *Hotel Management*
- Smith, A.M. (1995). Measuring Service Quality: Is Servqual Now Redundant? *Journal of Marketing Management*
- Thomassen, J-P.R. (2002). Waardering Door Klanten. *Kluwer*
- Uran, M. (2010). The Organisational Gap Model for Hotel Management. *Managing Global Transitions*
- Vries, W. de., Helsdingen, P. van., & Borchert, T. (2011). De Essentie van Dienstenmarketingmanagement (1^e druk). *Noordhoff Uitgevers*
- Yang, C.C., Jou, Y.T., & Cheng, L.Y. (2011). Using integrated quality assessment for hotel service quality. *Springer Science+Business*

Hoofdstuk 9 Bijlagen

9.1 Bijlage 10 Reflectieverslag

Resultaat behalen en het resultaat verkrijgen waar de opdrachtgever echt wat mee kan is altijd de belangrijkste drijfveer voor mij. Ik vond het in het begin lastig om te laten zien wat het bedrijf kon met mijn plan van aanpak en onderzoek resultaten. Ik heb het goed geprobeerd te verwoorden zowel mondeling als in het rapport. Omdat ik dit wat lastig vond en lastig is om te peilen of de opdrachtgever het net zo ziet als ik, heb ik de implementatie zo duidelijk en effectief mogelijk voor het bedrijf proberen te schrijven. Soms misschien te uitgebreid maar ik wil er zeker van zijn dat ze het begrijpen en niet dat ik achteraf als ze er mee aan de slag moeten nog vragen over onduidelijkheden krijg. Ik heb de implementatie dan ook vaak, minimaal drie keer, met Josette doorgenomen zodat zij het er mee eens is en realistisch vindt.

Hiernaast had ik nog mijn persoonlijke resultaatgerichtheid van elk stuk op tijd afkrijgen en bij de conceptscriptie het hele verslag op conceptbasis in te kunnen leveren. Dit is me door mijn resultaatgerichtheid, de hulp van Josette van Weerlee, adviezen van een andere student, maar ook door de docenten de heer Schreurs en de heer Reudink gelukt.

Over zelfstandigheid kan ik veel zeggen, misschien dat ik af en toe wel wat te zelfstandig ben en dat de ander, in dit geval Josette van Weerlee moeilijk hoogte van mij kan krijgen. Vlak na het inleveren van het plan van aanpak bleek Josette dan ook **twijfels te hebben** over of ik wel op schema liep. Dit liep ik zeker, als ik naar mijn groepsgenoten keek misschien wel voor. Later realiseerde ik me dat de onzekerheid bij Josette misschien wel door mijzelf veroorzaakt was omdat ik zo erg bezig was met deelnemers te contacten en zorgen dat ik genoeg respondenten had. Als ik een reactie van een contactpersoon had, maakte ik gelijk een afspraak voor een interview. Hierdoor overlegde ik weinig, vaak alleen even na het interview, hoe het ging en wanneer ik er weer een had. Maar dan was Josette er ook niet altijd dus besprak ik dit vaak met Els. Vervolgens ging ik snel naar huis om in alle rust het verbatim uit te typen en ook al samen te vatten. Zodat als ik alle respondenten gehad had, ik gelijk met kwantitatief kon beginnen. Als ik naar mijn planning keek, wist ik dat het krap was omdat ik eigenlijk twee onderzoeken deed. Zoals hiervoor al deels beschreven had ik het zelf goed in de hand en hield goed rekening met mijn planning, echter stelde ik Josette te weinig op de hoogte van mijn afspraken en plannen, helemaal als ze er niet was.

Initiatief nam ik wel, op momenten dat er iets ingeleverd moest worden, bijvoorbeeld het plan van aanpak. Dan vroeg ik vaak twee keer of ze er naar wilde kijken. Dit deed ik ook met de resultaten en conclusie van kwalitatief onderzoek.

Met kwantitatief heb ik de resultaten, conclusie en aanbevelingen in een keer achter elkaar uitgewerkt, in die tijd was Josette ook op vakantie. Hierdoor plus mijn eigen drukte van alles voor de concept deadline af te willen krijgen, heb ik het tussentijds niet veel besproken met Josette, wel met een leraar.

In ieder geval een keer heb ik de resultaten laten zien en aan het eind heb ik de resultaten en conclusie laten lezen. Toen ze deze gezien had, heb ik samen met haar de aanbevelingen doorgenomen en wat feedback gehad. Vervolgens kreeg ik haast want ik had nog maar een paar dagen voor de implementatie, wel heb ik twee keer de implementatie met haar doorgenomen en nog

1 keer het kostenoverzicht die ik door tijdgebrek met deels geschatte kosten moest inleveren. Maar al met al had ik mijn doel gehaald, alles af, zelfs de Engelse samenvatting zodat ik op alles feedback kon krijgen. Hier was Josette ook erg blij mee omdat we mijn kwantitatieve interviews naar een week later verschoven hadden, wisten we beiden dat ik de implementatie misschien niet helemaal af zou kunnen inleveren maar dat is toch gelukt.

Een kritische houding was bij mijzelf zeker aanwezig zo erg dat ik er stress van kreeg. Elke keer als ik een onderdeel af had bijvoorbeeld een theorie van theoretisch kader of 'resultaten kwalitatief'. Nam ik het twee keer op stage goed door, besprak ik het vaak met Josette (of in een groter geheel). Vaak kreeg ik niet veel feedback (op de schrijfwijze), wat ik altijd wel gewend was om te krijgen. Hierdoor dacht ik "het kan toch niet nu al goed zijn". Ik keek er thuis, soms samen met mijn vriend, nog eens kritisch na of ik herdacht het 's avonds in mijn hoofd. Waarna ik de volgende dag op stage altijd weer wat om aan te passen had. Dit komt vanwege, als ik naar een volgend onderdeel wil gaan bijvoorbeeld 'conclusie kwalitatief' ik het vorige onderdeel af wilde hebben. Zodat ik dat uit mijn hoofd kan zetten. Misschien gaf dit perfectionisme mij stress maar tegelijkertijd bood het mij ook de zekerheid om verder te kunnen gaan.

Omgaan met feedback vind ik niet zo lastig, dit komt omdat ik op mijn vorige stage altijd overladen werd met feedback, waardoor ik in het begin door de bomen het bos niet meer zag. Maar omdat ik nu in verhouding steeds weinig feedback krijg, ben ik juist blij als ik het krijg. Ik vroeg daarom ook altijd of ze naar een bepaald stuk wilde kijken als er tijd voor was, zowel bij Ed Feijen als bij Josette van Weerlee. Ik probeerde de feedback zo goed mogelijk op een passende manier toe te passen in mijn rapport. Als ik het niet eens was met de feedback zei ik dit ook duidelijk en probeerde ik dit goed uit te leggen. Soms kwam er dan ook een alternatief en/of tussenweg en probeerde ik ook deze gepast door te voeren in mijn rapport.

Het schrijven van dit rapport heeft mij erg geholpen binnen deze ontwikkelingen. Onder het schrijfproces heb ik veel geleerd en tussendoor hier en daar mijn werkwijze aangepast, wat in dit stuk te lezen is. In het algemeen is dit rapport schrijven zeer leerzaam geweest en een grote ervaring die ik in de toekomst kan gebruiken.