Surfen op de golven van een serviceconcept

Een onderzoek ter optimalisatie van het serviceconcept van de Baak.



Auteur: Simone van Geest

Surfen op de golven van een serviceconcept

Een onderzoek ter optimalisatie van het serviceconcept van de Baak.

Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Auteur: Simone van Geest

Docentbegeleider: Mevr. W.M. van den Heuvel

Medebeoordelaar: Mevr. S.H. van Doorne

Opdrachtgever: De Baak Management Centrum VNO-NCW
Koningin Astridboulevard 23
2202 BJ Noordwijk

Mentoren: Mevr. N. van Grieken
Dhr. M. Metselaar

Periode onderzoek: september 2005 – mei 2006

‘Aan de basis van de cursus lag jullie excellente service.’
November/december 1989, MLO XVIII

Bovenstaande uitspraak is gedaan tijdens de cursus Management Leergang Overheid in november/ december 1989. Het citaat dekt de lading en het doel van dit verslag.

Auteursreferaat

Onderzoek ter **optimalisatie** van het **serviceconcept** van de Baak. Onderzoeksvraag is op welke manier het serviceconcept van de afdeling horeca van de Baak ingevuld moet worden, rekening houdend met de strategie van de Baak. Doel is om een hogere klanttevredenheid te genereren. Diverse praktijkonderzoeken zijn opgesteld in de vorm van een **enquête**, **benchmarkonderzoek** en **interviews**. Er is bij het onderzoek gebruik gemaakt van verscheidene modellen. De belangrijkste zijn het **INK-model** en het **servqualmodel**. Conclusies zijn: de Baak heeft nog geen systeem heeft om haar kwaliteit te waarborgen. De **communicatie** tussen de Baak en haar gasten laat te wensen over. De **integratie** van de organisatieonderdelen horeca en cursusorganisatie is niet voldoende, waardoor de Baak de voordelen van het Unique Selling Point dat ze hiermee hebben, misloopt. Aanbevelingen die hiertoe worden gedaan zijn respectievelijk te gaan werken volgens het INK-model, meer te luisteren naar wensen van klanten door het opzetten van een **klantenpanel** en het full-serviceconcept verder uit te buiten door de **samenwerking** tussen de medewerkers van de horeca en de cursusorganisatie te verbeteren.

In de bijlagen: organogrammen, foto's van de Baak, VALS-typologie, servqualmodel, demingcirkel, enquête, uitwerkingen enquête, uitwerkingen interviews, processchema, serviceflow

Indexreferaat: FM, Facility Management, scriptie, services, serviceconcept, kwaliteit, enquête , INK-model, servqualmodel, demingcirkel, benchmarken

Managementsamenvatting

De Baak Management Centrum VNO-NCW te Noordwijk bestaat uit twee onderdelen: de cursusorganisatie en de afdeling horeca. De directie van de Baak heeft behoefte aan een onderzoek naar het huidige serviceconcept van de afdeling horeca. Hoe is dit concept nu en hoe zou het anders kunnen? In dit onderzoek wordt bekeken of de aangeboden dienstverlening voldoet aan de eisen en wensen van de gasten en medewerkers, en er zal aangegeven worden wat de knelpunten zijn. Daarna worden aanbevelingen gedaan. Doel van het onderzoek is een hogere klant- en medewerkerstevredenheid genereren

Het onderzoek moet antwoord geven op de volgende probleemstelling:
Welk serviceconcept is passend bij de afdeling horeca van de Baak, rekening houdend met de strategie van de Baak?

Voor het verkrijgen van een antwoord op de probleemstelling is literatuuronderzoek gedaan, zijn interviews gehouden met medewerkers, is er een enquête gehouden onder gasten van de Baak en heeft er een vergelijkend benchmarkonderzoek plaatsgevonden.

Nadat alle onderzoeksresultaten naast elkaar waren gelegd, kon de conclusie getrokken worden dat de probleemstelling niet beantwoord kon worden zonder de focus van het onderwerp uit te breiden. Om als organisatie op een juiste manier het serviceconcept in te kunnen vullen moet de organisatie een systeem hebben om haar kwaliteit te kunnen waarborgen.

De belangrijkste conclusies van het onderzoek zijn:

- ✓ De Baak nog geen systeem heeft om kwaliteit te kunnen waarborgen.
- ✓ De communicatie tussen de Baak en haar gasten te wensen over laat.
- ✓ De integratie van de onderdelen horeca en cursusorganisatie niet voldoende is, waardoor de Baak de voordelen van het Unique Selling Point dat ze hiermee hebben, misloopt.

Aanbevelingen die hiertoe worden gedaan zijn respectievelijk te gaan werken volgens het INK-model, meer te luisteren naar wensen van klanten door het opzetten van een klantenpanel en het full-serviceconcept verder uit te buiten door onder andere de samenwerking tussen de medewerkers van de horeca en de cursusorganisatie te verbeteren. Met de eerste twee conclusies en aanbevelingen wordt een antwoord geformuleerd op de probleemstelling. De derde conclusie en aanbeveling komt voort uit de resultaten van het onderzoek en is te belangrijk om niet te belichten.

Tevens worden enkele operationele aanbevelingen gedaan, welke knelpunten oplossen die mede in het onderzoek naar voren zijn gekomen en waarbij de oplossingen bijdragen aan een hogere klant- en medewerkerstevredenheid.

Ter afsluiting bevat dit rapport een hoofdstuk over de organisatorische, personele en financiële gevolgen die de aanbevelingen met zich meebrengen.

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport ten aanzien van het serviceconcept van de Baak Management Centrum VNO-NCW te Noordwijk. Deze rapportage is het eindproduct van de afstudeerstage die in de periode januari 2006 tot en met mei 2006 is doorlopen ter afsluiting van de academie voor Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

Met het schrijven van deze scriptie is voorzien in de behoefte van de Baak een advies uit te brengen omtrent het serviceconcept, dat moet leiden tot een optimalisatie van het concept.
Het is een uitdaging wanneer je de gelegenheid en steun krijgt om een onafhankelijk onderzoek te doen. Soms viel het niet mee, maar in algemene zin was het bijzonder leuk om te doen. In deze rapportage zijn de uitkomsten van het onderzoek zo helder mogelijk weergegeven.

Ik wil graag iedereen bedanken die mij op zijn of haar wijze heeft ondersteund bij het tot stand komen van mijn scriptie. Dit geldt met name voor de welwillende medewerkers van de Baak. In het bijzonder wil ik mijn begeleidend docente Wil van den Heuvel, mijn medebeoordelaar Phine van Doorne en mijn mentoren Nathalie van Grieken en Martin Metselaar bedanken voor hun kennis en steun bij het schrijven van mijn scriptie.
Daarnaast dank ik alle mensen, die op diverse wijzen een bijdrage hebben geleverd aan de voltooiing van mijn afstudeerscriptie.

Den Haag, mei 2006

Simone van Geest

Inhoudsopgave

INLEIDING 1

HOOFDSTUK 1 ONDERZOEKSOPZET EN VERANTWOORDING 3
1.1 ONDERZOEKSTYPE 3
1.2 PLAN VAN AANPAK 3

HOOFDSTUK 2 ORGANISATIEBESCHRIJVING 6
2.1 DE BAAK MANAGEMENT CENTRUM VNO-NCW 6
2.2 MISSIE EN STRATEGIE 7
2.3 STRUCTUUR 7
2.4 DOELGROEP 8
2.5 CONCURRENTIE 9
2.5 TRENDS & ONTWIKKELINGEN 9
2.6 DEELCONCLUSIE 10

HOOFDSTUK 3 THEORETISCH KADER 11
3.1 BEGRIPPEN NADER VERKLAARD 11
3.1.1 KWALITEIT 11
3.1.2 SERVICE(CONCEPTEN) 13
3.2 METHODEN 13
3.2.1 BENCHMARKING 13
3.3 MODELLEN 14
3.3.1 INK-MODEL 14
3.3.2 SERVQUAL 15
3.3.3 DEMING CIRKEL 15
3.4 DEELCONCLUSIE 16

HOOFDSTUK 4 RESULTAATGEBIEDEN INK-MODEL 17
4.1 MEDEWERKERS 17
4.2 KLANTEN EN LEVERANCIERS 19
4.3 MAATSCHAPPIJ 22
4.3.1 BENCHMARKONDERZOEK 22
4.3.2 TRENDS IN DE SAMENLEVING 22
4.4 BESTUUR EN FINANCIERS 23
4.5 DEELCONCLUSIE 24

HOOFDSTUK 5 DE ORGANISATIEGEBIEDEN VAN HET INK-MODEL 26
5.1 LEIDERSCHAP 26
5.2 STRATEGIE EN BELEID 27
5.3 MANAGEMENT VAN MEDEWERKERS 29
5.4 MANAGEMENT VAN PROCESSEN 30
5.5 MANAGEMENT VAN MIDDELEN 31
5.6 DEELCONCLUSIE 33

HOOFDSTUK 6 CONCLUSIES 34
6.1 REFLECTIE OP HET ONDERZOEK 34

6.2 CONCLUSIES OP BASIS VAN HET ONDERZOEK **34**

HOOFDSTUK 7 AANBEVELINGEN EN CONSEQUENTIES **36**

Bijlagen

Bijlage 1 Overzicht TSP
Bijlage 2 Planning
Bijlage 3 Organogram stichting de Baak
Bijlage 4 Organogram de Baak
Bijlage 5 Serviceflow
Bijlage 6 Foto-impressie
Bijlage 7 VALS-typologie
Bijlage 8 INK-model
Bijlage 9 Servqualmodel
Bijlage 10 Demingcirkel
Bijlage 11 Enquête
Bijlage 12 Resultaten enquête
Bijlage 13 Benchmarkonderzoek
Bijlage 14 Interview directeur de Baak
Bijlage 15 Processchema
Bijlage 16 Personeelsadvertentie receptionist
Bijlage 17 Functieprofielen
Bijlage 18 Toelichting financieel

Inleiding

De hoofdfase van de academie voor Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt in het vierde jaar afgerond met een afstudeeropdracht. Hierbij staat het oplossen van een facilitair beleidsprobleem, in opdracht van een organisatie, centraal. Concreet betekent dit het opzetten en uitvoeren van een onderzoek, dat bestaat uit een theoretisch en een praktisch deel. De vorm van het eindproduct is een scriptie waarin verslag wordt gedaan van het onderzoek en waarin aanbevelingen, om het beleidsprobleem op te lossen, worden gedaan.

Deze scriptie is het verslag van het onderzoek naar het serviceconcept van de Baak Management Centrum VNO-NCW te Noordwijk. De rapportage van dit onderzoek is bestemd voor de directie van de Baak en voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

Aanleiding
De aanleiding voor dit onderzoek komt voort uit de behoefte van de directie van de Baak naar een analyse van het huidige serviceconcept. Hoe is dit concept nu en hoe zou het anders kunnen? Onderzoeksvoorwaarden zijn dat naar de mening van gasten en medewerkers wordt gevraagd en dat er vergeleken wordt met serviceconcepten van andere organisaties. Verder moet de inhoud van de strategie van de Baak zal als uitgangspunt genomen worden, bij het onderzoek. Op basis van bovenstaande informatie kan de volgende probleemstelling geformuleerd worden:

Op welke manier moet het serviceconcept van de afdeling horeca van de Baak ingevuld worden, rekening houdend met de strategie van de Baak?

Bij de start van het onderzoek is het begrip serviceconcept als volgt gedefinieerd: ‘Onder het serviceconcept vallen al die zaken die niet toebehoren aan de cursusorganisatie, die erop gericht zijn de trainingen zo optimaal mogelijk te laten verlopen en die een toegevoegde waarde bieden voor de Baak ten opzichte van concurrenten’.

Om antwoord te geven op de probleemstelling zijn bij de start van het onderzoek de volgende subvragen geformuleerd:

1. Wat/wie is de Baak?
2. Wat is de strategie van de Baak?
3. Wat zijn de wensen van de Baak ten aanzien van het serviceconcept?
4. Hoe ziet de afdeling horeca eruit?
5. Wat wordt verstaan onder een serviceconcept?
6. Wat is benchmarking?
7. Welke meetmodellen bestaan er?
8. Hoe geven andere bedrijven invulling aan hun serviceconcept?
9. Wat willen medewerkers graag bieden aan hun klanten?
10. Wat vinden de klanten belangrijk?
11. Wat zijn de trends en ontwikkelingen op het gebied van serviceconcepten?
12. Hoe houdt de Baak zich op de hoogte van ontwikkelingen?
13. Hoe geeft de Baak op dit moment invulling aan haar serviceconcept?

Doelstelling
Doel van dit rapport is een advies uit te brengen omtrent het serviceconcept, dat zal leiden tot een optimalisatie van het concept. Een optimaal serviceconcept levert een bijdrage aan een hogere klant- en medewerkerstevredenheid, wat uiteindelijk zal resulteren in een hogere winst.

Onderzoeksverantwoording
Om tot een antwoord te komen op de probleemstelling en de verschillende subvragen is in de eerste plaats literatuuronderzoek gedaan. Verder zijn gesprekken gevoerd in de organisatie met zowel directie als medewerkers. Daarnaast is een enquête onder de gasten van de Baak gehouden. Ook zijn er observaties geweest in de organisatie. Verder is er door middel van bedrijfsbezoeken en gesprekken een vergelijkend (benchmark)onderzoek gedaan naar serviceconcepten van andere organisaties.

Citaat- en Titelverklaring
De titel van dit verslag luidt: ‘Surfen op de golven van een serviceconcept, een onderzoek ter optimalisatie van het serviceconcept van de Baak’.
Voor de verwijzing naar de zee in de titel is gekozen omdat de locatie van de Baak op de boulevard in Noordwijk aan zee is. Het woord surfen is gekozen omdat deze sport een actieve houding vereist. De surfer moet een actieve houding aannemen anders neemt de zee een loopje met hem. Door een goede beheersing van de sport kan men hoofd bieden aan de zee. Zo is het ook met het serviceconcept. Door het hebben van een goed beleid op servicegebied kan men zich continu aanpassen aan de veranderende omstandigheden en de verschillende eisen en wensen van allerlei actoren, net als de surfer dit doet aan bijvoorbeeld de weersomstandigheden.

Leeswijzer
In hoofdstuk 1 wordt de opzet en verantwoording van het onderzoek behandeld. In hoofdstuk 2 zal organisatie de Baak beschreven worden. Hoofdstuk 3 bevat de uitwerking van de literatuurstudie. Verschillende begrippen, van belang voor het onderzoek, worden toegelicht. Hoofdstuk 4 behandelt daarna de uitkomsten van de praktische onderzoeken, onderverdeeld naar de resultaatgebieden van het INK-model. In hoofdstuk 5 worden de uitwerkingen van de organisatiegebieden, zoals deze beschreven zijn in het INK-model, weergegeven. Hoofdstuk 6 bevat conclusies op basis van het onderzoek. In hoofdstuk 7 worden tenslotte aanbevelingen gedaan en wordt inzicht gegeven in de personele, financiële en organisatorische gevolgen van de aanbevelingen.
Elk hoofdstuk opent met een inleidend stukje waarin beschreven is op welke subvragen antwoordt gegeven gaat worden of wat het doel is van het hoofdstuk. Elk hoofdstuk eindigt met een deelconclusie, waarin wordt toegelicht welke waarde de gevonden informatie heeft voor het onderzoek.

Noten
In de voetnoten wordt verwezen naar bijlagen en bronnen. De verwijzing naar de bijlagen wordt met het nummer van de bijlage aangegeven. De bijlagen zijn te vinden in het boekwerk bijbehorend bij deze scriptie. In de bronverwijzing wordt aangegeven uit welk boek een tekst komt en door wie dit boek geschreven is of van welke website de informatie afkomstig is. Meer informatie over de bronnen is te vinden in de literatuuropgave aan het einde van dit rapport.

Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet en verantwoording

Voordat er met een onderzoek gestart wordt, is het van belang een duidelijke onderzoeksmethode te formuleren. Zo krijgt het onderzoek structuur en kan het weggezet worden in een planning. In dit hoofdstuk worden de gebruikte onderzoeksmethoden beschreven. De eerste paragraaf geeft een beschrijving van de verschillende gebruikte onderzoeksvormen, en beantwoordt de vraag waarom voor deze methoden gekozen is. In de tweede paragraaf wordt de tijdsplanning van het onderzoek besproken en beschreven hoe de onderzoekstypen zijn toegepast.

1.1 Onderzoekstype

Dit onderzoek bestaat vooral uit kwalitatief toetsend onderzoek. Het gaat hierbij niet om het in kaart brengen van cijfers, maar om het verkennen en inzichtelijk maken van een thema of vraagstuk. Het gaat niet om de vraag hoeveel mensen iets vinden, maar om de vraag waarom mensen iets vinden. Kwalitatief onderzoek is gericht op het begrijpen van situaties.

Het onderzoek is in twee hoofdvormen op te delen:

- Theoretisch onderzoek: Hierbij is gebruik gemaakt van bestaande informatie.
- Empirisch onderzoek: Hierbij zijn de gegevens verworven door middel van onderzoek dat is verricht aan de hand van vragen en observaties.

Als dataverzamelingsmethoden kunnen de volgende gebruikte methoden worden onderscheiden:

- Literatuuronderzoek (theoretisch onderzoek): Deze methode is een goedkope en makkelijke manier van onderzoek. Vaak is op een simpele manier aan de benodigde informatie te komen.
- Participerende observatie (empirisch onderzoek): Met behulp van deze dataverzamelingsmehtode kan men systematisch en doelgericht verschijnselen waarnemen. Door de actieve vorm van observeren neemt men zichzelf als meetinstrument en kan dan als geen ander de resultaten goed interpreteren.
- Vragen/interviewen (empirisch onderzoek): Hierbij wordt de informatie ingewonnen via bijvoorbeeld mondelinge of schriftelijke enquêtes. Deze methode is bij uitstek geschikt voor het verzamelen van gegevens met betrekking tot meningen, attitudes en kennis.

1.2 Plan van aanpak

Het onderzoek is ingericht naar het 10-stappenplan van Dr. Kempen en Keizer.[1] Een schematisch overzicht van dit stapplan is terug te vinden in bijlage 1. In bijlage 2 is de planning te vinden zoals deze aan het begin van het onderzoek gemaakt is. Hieronder volgt een beschrijving van de invulling van de onderzoeksfasen en onderzoeken.

Oriëntatiefase (stap 1 – 6)
Deze fase wordt ook wel het vooronderzoek genoemd. In deze fase is begonnen met het werven van de afstudeeropdracht. Nadat overeenstemming was bereikt tussen school en het stagebedrijf is begonnen met het onderzoek. Eerste stap was meewerken op verscheiden afdelingen om inzicht te krijgen in het bedrijf en de opdracht. Vervolgens kon de definitieve opdracht vastgesteld worden en zijn de competenties waaraan gewerkt ging worden bepaald.

[1] Uit: Kempen en Keizer: Advieskunde voor praktijkstages

Onderzoeksfase (stap 7 – 8)
In de onderzoeksfase is gebruik gemaakt van theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek in de vorm van observeren, literatuuronderzoek, interviews, een enquête en een benchmarkonderzoek. Vervolgens zijn alle resultaten naast elkaar gelegd en zijn conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.
Hieronder zal toegelicht worden op welke wijze deze subonderzoeken zijn aangepakt en ook waarom voor deze aanpak is gekozen. De keuze heeft te maken met het antwoord op de vraag hoe je op de beste manier de benodigde informatie boven tafel krijgt, de kosten van het gekozen instrument en de mogelijkheid om het onderzoeksinstrument in een latere fase te kunnen gebruiken. Verder spelen tijd en de omvang van het onderzoek een belangrijke rol. De keuzes worden bij elk subonderzoek kort toegelicht.

Observeren
Aan het begin van dit onderzoek is ervoor gekozen een evenement bij de Baak te bezoeken (nieuwjaarsborrel) en een week mee te werken op verscheidene afdelingen (receptie, keuken,restaurant en huishouding). Zo kon een goed beeld gevormd worden van het bedrijf en het onderwerp van de scriptie. Tevens is geprobeerd door middel van gesprekken met medewerkers een beeld te vormen van het serviceconcept. Wat gaat er goed of juist verkeerd? Ook is er een bezoek gebracht aan de locatie in Driebergen van de Baak. Doel van dit bezoek was een beeld vormen van de andere locatie. Er is bewust voor gekozen geen vergelijking tussen de serviceconcepten van de locaties te maken, omdat beide locaties van de Baak een eigen identiteit willen hebben. Tevens is getracht ‘het concept zelf te ondergaan’ door te dineren, overnachten en te ontbijten in de Baak. Ook het doel van deze observatie was beeldvorming van het huidige serviceconcept. Onderliggend doel van dit subonderzoek was de informatie uit eerste hand te vergaren. Door het concept persoonlijk te ondergaan kon er een eigen mening over gevormd worden. Bij alle andere onderzoeken is de informatie als het ware gekleurd door ofwel de mening van een medewerker ofwel de mening van een gast. De observaties hebben ervoor gezorgd dat er voor de onderzoeker als het ware een referentiekader gevormd kon worden voor het onderzoek. Verder zijn de observaties gebruikt om bepaalde argumenten verderop in de rapportage te onderbouwen.

Literatuuronderzoek
In bibliotheken, op internet en bij de vraagbaak (database met managementinformatie in beheer van de Baak) is op zoek gegaan naar relevante informatie omtrent het onderzoek. Met behulp van deze informatie kon een helder beeld geschetst worden over de te behandelen onderwerpen van het onderzoek. Hoofdstuk 3 geeft de gevonden informatie weer.

Interviews
Naast de gesprekken met de twee begeleiders van het onderzoek bij de Baak zijn met tien medewerkers diepte-interviews gehouden. Er is gekozen voor het houden van diepte-interviews omdat op deze manier diep op de materie kon worden ingegaan en er wellicht veel nieuwe en onbekende informatie naar boven zou kunnen komen. Geïnterviewd zijn de directeur van de Baak, hoofden van de horeca-afdelingen (receptie, keuken, planning, restaurant) een programmamanager, een assistent-programmamanager een medewerker van de informatie & adviesdesk, een accountmanager en een officemanager. Er is gekozen voor mensen met uiteenlopende functies om zo een representatief mogelijke afspiegeling van de afdelingen te krijgen. Wel hebben alle afdelingen een link met klanten en het serviceconcept. Aan de hand van een vragenlijst werd getracht inzichtelijk te maken wat het serviceconcept hier volgens hen inhoudt, wat sterke en zwakke punten zijn en of strategie en werkelijkheid linken.

Enquête
Klanttevredenheidsonderzoek is een middel tot klantgericht werken. Het geeft inzicht in de sterkten en zwakten van een de organisatie. Bovendien legt het nog onbekende wensen en verwachtingen van de klanten bloot.
Er is hier gekozen voor een schriftelijke enquête omdat in korte tijd veel bezoekers benaderd moesten worden, de kosten relatief laag zijn en de enquêteresultaten eventueel op een later tijdstip teruggepakt kunnen worden om bijvoorbeeld een vergelijking tussen verschillende periodes te doen.
Doelgroep van de enquête waren alle gasten van de Baak. Gezien de grootte van de doelgroep die onderzocht ging worden was een steekproef nemen de beste mogelijkheid. Gedurende twee weken is de enquête door de onderzoeker persoonlijk uitgedeeld, ofwel aan de groep zelf of aan de programmamanager van de groep. Omdat de bezoekers van de Baak willekeurig benaderd werden, is er sprake van een a-selecte steekproef. Bij elke cursus gedurende deze twee weken is geprobeerd 4 a 5 cursisten te enquêteren. In totaal zijn er 102 enquêtes uitgedeeld, waarvan er 73 zijn teruggekomen. Dit is dus een respons van 72%.
De enquête is opgezet aan de hand van inbreng van verscheidene personen en theorieën over het maken van vragenlijsten en modellen. De theorie over het maken van vragenlijsten is geraadpleegd om niet al bij het opzetten van de enquête de fout in te gaan. De conceptenquête is getoetst aan meningen van verscheiden personen, te weten de opdrachtgevers en schoolmentor, om zo te voldoen aan de aan het onderzoek gestelde eisen. Verder is het servqualmodel als input voor de enquête gebruikt. In paragraaf 3.4 staat beschreven hoe het model gebruikt is. De enquête bestaat uit verschillende soorten vragen. De enquête opent met een meerkeuzevraag. Hierna volgen een aantal stellingen waar men met ja of nee op kan antwoorden. Hierna volgt een deel vragen waarbij men op een 10-puntenschaal moet aangeven hoe hij of zij iets ervaren heeft. Tevens moeten zij hierbij ook aangeven hoe belangrijk zij dit onderwerp vinden. Na deze vragen volgen een aantal open vragen en tot slot volgen enkele vragen over algemene gegevens.
Bij bestudering van de enquête zal gelijk opvallen dat deze erg lang is en dat er veel open vragen in voorkomen. Hier is echter bewust voor gekozen. Door het voorleggen van een mix van vragen aan de geënquêteerden is getracht inzicht in de vele aspecten van het serviceconcept te krijgen. Verder hoopt men met de open vragen erachter te komen wat de gast nu werkelijk wil. Er is geprobeerd mensen geen oplossingen in de mond te leggen, maar de gast zelf met ideeën te laten komen. Alleen dan krijg je een beeld van de werkelijke behoeften.
Opzet van de enquête was tweeledig. Aan de ene kant was het idee om de strategie te toetsen, hoe doen we het nu werkelijk? Andere ingang was nieuwe ideeën voor het concept te generen.

Benchmarkonderzoek
De opdrachtgevers hebben aan het begin van het onderzoek aangegeven graag te willen weten hoe andere bedrijven omgaan met service. Wat zijn de trends en ontwikkelingen, wie bedenkt de concepten, hoe worden de klanten betrokken? Er is gekozen om bij uiteenlopende bedrijven langs te gaan om zo het zichtveld niet te veel te beperken. Bovendien is er geen enkele organisatie die een gelijksoortig concept als de Baak aanbiedt. De volgende organisaties zijn bezocht: het Fortis-Circustheather, De NS, zorggroep Florence, de Euromast en het NH-leeuwenhorst hotel. Verder is in het Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis het symposium ‘Are you being served’ bijgewoond.

Nadat alle onderzoeksresultaten naast elkaar waren gelegd, en de eerste conclusies waren getrokken, is nog enig aanvullend literatuuronderzoek gedaan om de conclusies beter te ondersteunen en op basis daarvan zijn uiteindelijk de aanbevelingen gedaan.

Invoeringsfase (stap 9 – 10)
Aan de aanbevelingen die worden gedaan is een financieel, organisatorisch en personeel plaatje gekoppeld.

Hoofdstuk 2 Organisatiebeschrijving

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de subvragen 1 tot en met 4. De eerste paragraaf geeft een korte uitleg over wat de Baak doet en haar geschiedenis. In de tweede paragraaf staan de missie en de strategie beschreven. De derde paragraaf behandelt de structuur. De vierde paragraaf beschrijft de doelgroepen van de Baak. De vijfde paragraaf geeft informatie over de concurrenten. De zesde paragraaf beschrijft trends en ontwikkelingen op de cursusmarkt. In de deelconclusie wordt gereflecteerd op dit hoofdstuk.

2.1 De Baak Management Centrum VNO-NCW

De Baak is een ontmoetingsplaats voor bestuurders, managers, professionals en ondernemers. Zij werken in het bedrijfsleven, bij de overheid of in de not-for-profitsector. De kernactiviteit is leren te leren. Dat doen we met korte trainingen, diepgaande opleidingstrajecten, coaching en themagerichte events. In open opleidingen waar u samenwerkt met deelnemers uit verschillende organisaties en een grote variatie in achtergrond, maar ook in trajecten die de Baak speciaal voor organisaties maakt (in-company). Altijd zijn de programma's gericht op het versterken van de persoonlijke effectiviteit, die bijdraagt aan het succes van de organisatie waar u werkt. Persoonlijke en professionele groei dragen bij aan de verdere vorming van de mens achter de manager, die zich daardoor kan ontwikkelen tot een leider en een inspiratiebron voor zijn omgeving. Het opbouwen van persoonlijke kracht gaat hand in hand met de waarde van uw bijdrage aan de organisatiedoelstellingen. Het karakter van de Baak laat zich omschrijven als vrij, innovatief, flexibel en creatief. Dat vindt u terug in onze programma's en activiteiten. De insteek is altijd anders, soms confronterend, vaak met humor. Wie zich goed voelt, leert beter.

Deze tekst is terug te vinden in de presentatiemap van de Baak. In het kort wordt uitgelegd wat de Baak is en waar de Baak voor staat. Hieronder wordt kort de geschiedenis van de Baak beschreven.

Geschiedenis[2]

De Baak, Management Centrum VNO-NCW, ontwikkelt sinds 1959 management opleidingen voor het hoger- en topmanagement van het bedrijfsleven en de overheid. De geschiedenis van de Baak is nauw verbonden aan de geschiedenis van het Centraal Sociaal Werkgevers Verbond (CSWV). Het CSWV heeft relatief kort bestaan van 1945 tot 1967. In dat jaar fuseren CSWV en VNW (Verbond van Nederlandse Werkgevers) tot het Verbond van Nederlandse Ondernemingen (VNO). Het CSWV organiseert al sinds 1948 cursussen. Met de cursussen voor redacteuren van personeelsbladen, de voordrachtenseries en met de Leergang Personeelschefs neemt het opleidingsvormingswerk van het CSWV niet alleen aanvang, maar komt wat later de Baak zal worden, al in het vizier. Het besef groeit dat een eigen conferentiehuis meer dan wenselijk is. In Noordwijk worden al enkele seizoenen veel voorlichtingsactiviteiten gehouden in hotel Noordzee. Hotel Astrid aan de Koningin Astridboulevard wordt in september 1957 door het Verbond aangekocht. De naam van het conferentie- en studiecentrum wordt 'de Baak', dat is een streekwoord voor (vuur)baken. Een oriëntatiepunt voor zeevarenden die onderweg zijn. In 1971 wordt de Baak, onder Charles Maitland, een stichting en wordt dus bestuurlijk en financieel losgemaakt van het VNO. Het loskoppelen en verzelfstandigen van de Baak heeft tot gevolg dat de Baak een grotere vrijheid in het vaststellen en verwezenlijken van het eigen beleid krijgt.

[2]Uit: Intranet de Baak

De huidige directeur is sinds 1996 Drs. Harry Starren. Sinds eind april 2001 is de Baak ook in het midden van Nederland gevestigd op Landgoed de horst.

2.2 Missie en strategie

De missie van de Baak is:

'De Baak is een bijzondere onderneming die zichzelf en anderen door leren verder brengt.'

In het kader hieronder wordt beschreven wat de strategie van de Baak is op het gebied van services.

De erkenning van het belang van een eigen locatie om een geschikte leeromgeving te organiseren voor deelnemers aan programma's zit in de genen van de Baak verweven. Medeoprichter Charles Maitland formuleerde het destijds als volgt: 'De ambiance is niet de verpakking, maar een essentieel onderdeel van het product'. De Baak ziet leren dan ook als een creatief proces, dat het meest effectief tot stand wordt gebracht wanneer mensen in een omgeving verkeren die prikkelt en nieuwsgierig maakt en uitdaagt tot leren. De directie is van mening dat de leeromgeving een dermate essentiële rol speelt dat deze onderscheidende kwaliteit op een hoger plan gebracht moet worden, zodat er een echte leerbelevenis kan ontstaan. De herinnering die mensen overhouden aan hun verblijf bij de Baak is wezenlijk voor de waardering die zij voelen en blijven voelen voor de Baak.

Speerpunten van de strategie omtrent het serviceconcept zijn:

Opdat de Baak haar contact met de buitenwereld niet verliest, kiest zij voor zo'n 20% vernieuwing. Belangrijk is dat zij scherp ***onderscheidend en vernieuwend*** *is in de markt. Daarnaast moet de horeca* ***het cursusprogramma ondersteunen****. Er wordt gezorgd* ***dat we niet alles voor de klant doen, maar alles met hem bereiken*** .Dat betekent inzet van selfserviceconcepten waardoor er minder beslag wordt gelegd op de personeelscapaciteit. Er wordt geïnvesteerd in productconcepten die zullen ***leiden tot vereenvoudiging en besparing****. Daarnaast zal in het gehele concept* ***prikkeling van de 5 zintuigen (beeld, geur, tast, smaak, geluid)*** *een rol spelen, zodat uiteindelijk* ***een algehele belevenisoriëntatie*** *zal ontstaan.*[3]

In hoofdstuk 5 wordt getoetst in hoeverre de Baak in de huidige situatie werkt volgens haar eigen strategie

2.3 Structuur

Het organogram in bijlage 3 laat zien uit welke onderdelen stichting de Baak bestaat (de Baak B.V. en Landgoed de Horst B.V.), wat haar werkzaamheden zijn (exploitatie Landgoed de Horst Drieberen en conferentiefaciliteit Noordwijk, Leiderschapsinstituut), waar zij haar cursussen op richt (Executive, Entrepreneurial en Personal Leadership) en welke soorten cursussen zij biedt (vakinhoudelijke, open, besloten, incompany, maatwerk). Hieronder worden de soorten programma's en de verschillende cursusvormen nader toegelicht.

Personal Leadership =	De drijfveer van binnen die maakt wat iemand doet.
Executive Leadership =	De ambitie om een bijdrage te leveren aan de organisatie of de samenleving.

[3] Uit: Waardecreatie & Positionering, locatiestrategie 2005-2007

Entrepreneural Leadership =	Ondernemerschap en innovatie voor de onderneming zelf en de maatschappelijke context waar zij deel van uitmaakt.
Vakinhoudelijk =	Deze cursussen gaan in op kennis uit bepaalde vakgebieden.
Open =	Voor deze cursussen kan iedereen zich individueel inschrijven.
Besloten =	Voor deze cursussen kan men zich slechts na selectie inschrijven.
Maatwerk =	Deze cursus wordt in samenwerking met een klant ontwikkeld
Incompany =	Deze cursussen volgt men met collega's van eenzelfde bedrijf, de cursus is ontwikkeld door de Baak.

De Baak Noordwijk bestaat uit twee onderdelen. Enerzijds de cursusorganisatie, anderzijds het hotel (de horeca). Hierdoor is zij uniek ten opzichte van concurrenten; zij kan gasten een full-serviceconcept aanbieden. Van het ontwikkelen van een cursus, tot het gebruik maken van de hotelfaciliteiten.
Bij de Baak Noordwijk werken 55 vaste programmamanagers (pm-er) en 39 assistent programmamanagers (apm-er). Het totale aantal fte's (inclusief 86 hotel- en restaurantmedewerkers) bedraagt 210. Het organogram in bijlage 4, laat zien uit welke afdelingen de Baak bestaat. De afdeling horeca (in het organogram aangegeven als afdeling accommodatie Noordwijk), waar dit onderzoek zich op richt, valt onder de verantwoordelijkheid van de locatiemanager van de accommodatie van Noordwijk. Deze afdeling horeca bestaat uit de volgende onderdelen: het hotelmanagement, het servicecentrum, het restaurant, de keuken, de planning, de huishouding, de audiovisuele dienst, de technische dienst en het accountmanagement. In bijlage 5 is de 'serviceflow' geschetst. Hierin zijn alle afdelingen en service-elementen opgenomen waarmee de klant tijdens zijn verblijf in aanraking komt. Het onderzoek heeft zich in eerste instantie vooral gericht op deze onderdelen van het serviceconcept. Om een de lezer een visueel beeld te geven van de Baak en de elementen is in bijlage 6 een foto-impressie van de Baak ingevoegd.

2.4 Doelgroep

In de strategienotitie vinden we de volgende omschrijving van de doelgroep:
'De lerenden die bij de Baak komen, zijn mensen uit de kennisgeneratie, die bereid zijn buiten hun comfortzone te stappen en zichzelf te laten zien. Die van leren een tweede natuur willen maken, ook buiten en na het leerprogramma. Het zijn ambitieuze professionials, vaak early adaptors, durvende partijen, die willen worden wie ze zijn, radicaal, als in een 'coming out'.[4]

Naast deze hoofddoelgroep richt de Baak zich in het rustige cursuszomerseizoen ook op toeristen om de bezetting van het hotel van de Baak hoog te houden. Ook in de weekenden van april tot september ontvangt de Baak toeristen. In 2005 waren er 16000 overnachtingen in de Baak, waarvan 2000 door toeristen. De toeristen zijn hoofdzakelijk Duitsers. Deze doelgroep is in het onderzoek verder buiten beschouwing gelaten.

In de enquête, gehouden onder de gasten, is de gasten gevraagd zichzelf in drie woorden te omschrijven. Hieruit komen onder andere de volgende lifestyles naar voren: gezin met kinderen, reislustig, genieter. In het kader van dit onderzoek is het interessant om het onderwerp lifestyles van de gasten van de Baak verder in kaart te brengen. Door het kennen van de lifestyles is het makkelijker om inzicht te krijgen in wensen en behoeften van gasten.

[4]Uit: Leren, Leiderschap & Locaties, Strategie 2005-2007

In de theorie[5] is levensstijl omschreven als een samenhangend patroon van expressieve gedragskeuzen en smaakuitingen. Een levensstijlonderzoek richt zich op het achterhalen van activiteiten, interesses en opinies van consumenten. Een bekend levensstijlonderzoek is het Amerikaanse VALS-onderzoek, een onderzoek naar values en lifestyles, opgezet door de Amerikaan A. Mitchell (1983). Het VALS-onderzoek deelde de Amerikaanse bevolking in drie hoofdgroepen in. Elk hoofdsegment heeft zijn eigen kenmerkende basiswaarden:

1. De 'need driven consumers' (de behoeftigen). Deze groep leeft in een moeilijke maatschappelijke positie.
2. De 'outdoor directed consumers' (op anderen gericht). Zij laten zich door invloeden uit hun omgeving leiden. Het zijn consumenten uit de sociale middenklasse.
3. De 'inner directed consumers' (op zichzelf gericht). Zij laten zich leiden door hun eigen behoeften en opvattingen.

Op basis van deze hoofdindeling worden negen verschillende subgroepen of segmenten onderscheiden. Bijlage 7 geeft een overzicht van een voor Nederland bewerkte indeling van het VALS-programma. Als deze indeling erbij gepakt wordt, zien we dat op dit moment de gasten van de Baak vooral tot de groepen van de outdoor directeds en inner directeds behoren. Als consument zijn ze te typeren als wedijveraars, geslaagden, pioniers/avant garde en de maatschappelijk bewusten.

2.5 Concurrentie

De Baak kent geen gelijke concurrenten. Dat wil zeggen dat zij uniek is met haar full-serviceconcept. Er zijn heel wat organisaties te noemen die ook cursussen aanbieden, verschil met de Baak is echter dat deze cursisten uitgeboekt worden in hotels of bijvoorbeeld thuis slapen. Enkele namen van andere cursusorganisaties zijn: Schouten en Nellissen, Krauthammer en Nyenrode.

2.5 Trends & Ontwikkelingen[6]

Najaar 2004 noteerde de directie van de Baak een aantal ontwikkelingen die voor de toekomst van de Baak uiterst relevant waren:

- De markt was (en is) in beweging. Alom trad een verschuiving in focus op van management naar leiderschap, zowel bij klanten van de Baak als bij collega-opleidingsinstituten.
- Opleiden werd meer een meer een commodity-markt (massaproductie). Een onderscheidende positie is steeds moeilijker te realiseren.
- Het aantal aanbieders van opleidingen nam toe. Er ontstond druk op de marges en het operationele resultaat.
- Managementopleidingen zijn gedemocratiseerd. Van exclusief zijn dergelijke opleidingen een commodity geworden. Voorheen een instituut waarheen werkgevers volgens afspraak een aantal medewerkers stuurden, acteert de Baak nu in een consumentenmarkt waarin prijsconcurrentie optreedt en de Baak als duur wordt gepercipieerd.
- Steeds meer medewerkers beschikken over een eigen opleidingsbudget en zijn vrij om dat te besteden waar zij willen. Deze ontwikkeling dwingt de Baak om in alle omstandigheden en onder alle doelgroepen een gezaghebbend en onderscheidend instituut te zijn en te blijven.

[5] Uit: Boom en Weber: Consumentengedrag, aanknopingspunten voor marketingstrategie

[6] Uit: Leren, Leiderschap & Locaties, Strategie 2005-2007

- Opkomst van de creatieve economie, waarin kennis en informatie de ingrediënten zijn en innovatie het product is van creativiteit.

2.6 Deelconclusie

Met de informatie uit de eerste drie paragrafen van dit hoofdstuk kan de lezer een beeld vormen van de organisatie waarbij dit onderzoek heeft plaatsgevonden. Omschreven is wat de Baak doet, waar zij voor staat, wat haar geschiedenis is en structuur. Ook is er een beeld geschetst van de onderzochte elementen van het serviceconcept. In de vierde paragraaf van dit hoofdstuk wordt met de indeling naar lifestyles een interessant onderwerp voor het onderzoek aangeboord. Als de Nederlandse indeling van de VALS-typologie erbij gepakt wordt en er gekeken wordt naar de waarden/levensstijl en manier van kopen/consumeren van de vier groepen consumenten die bij de Baak komen, valt op dat deze op sommige punten zeer tegenstrijdig zijn. Waar de ene doelgroep houdt van consumeren op een opvallende manier houdt de ander van eenvoud en soberheid. Waar de één resultaatgericht is, is de ander juist persoonsgericht. De Baak maakt tot nu toe geen onderscheid in doelgroepen. Voor wat betreft de cursusorganisatie is een onderscheid naar doelgroepen ook niet nodig. Gasten kiezen die training die bij hen past. Voor wat betreft de horeca is echter het aangeboden arrangement voor iedereen gelijk. De Baak heeft één type kamer, één soort maaltijd die ze per dag aanbiedt, enzovoort. Voor dit onderdeel van de organisatie zouden arrangementen aangepast naar doelgroepen wellicht toegevoegde waarde bieden. Met het aanbieden van slechts één soort concept is het onmogelijk om mensen met verschillende en eisen en wensen allen tevreden te stellen. Ook de trends & ontwikkelingen, zoals beschreven in paragraaf 5, laten zien dat in de toekomst steeds meer verschillende doelgroepen aangeboord moeten gaan worden.
Verder wordt bij de ontwikkelingen genoemd dat het aantal aanbieders van opleiding steeds toeneemt. Dit onderzoek wil laten zien dat het verlenen van excellente service een middel kan zijn om uit te blinken ten opzichte van concurrenten. De Baak heeft hierin een voorsprong op concurrenten omdat zij de enige cursusaanbieder is met een full-serviceconcept. Zaak is nu om dit nog verder uit te bouwen.

Hoofdstuk 3 Theoretisch kader

Binnen dit hoofdstuk moet door middel van literatuuronderzoek een antwoord gevonden worden op de subvragen 5 tot en met 7. Verscheidene begrippen en modellen worden nader toegelicht zodat de lezer voldoende voorkennis heeft bij het lezen van het verdere verslag. In de eerste paragraaf worden gebruikte begrippen en termen uitgelegd. De tweede en derde paragraaf geven achtergrondinformatie over de toegepaste methoden en modellen die gebruikt zijn bij dit onderzoek. Het hoofdstuk eindigt met een deelconlusie.

3.1 Begrippen nader verklaard

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat service(concepten) geen op zichzelf staand begrip is. Service is onlosmakelijk verbonden met het onderwerp kwaliteit. In deze paragraaf worden achtereenvolgens de begrippen kwaliteit en service(concepten) beschreven.

3.1.1 Kwaliteit

Kwaliteit is een subjectief en breed begrip. Iedereen ervaart kwaliteit anders. De verschillende kwaliteitsdefinities kunnen gestructureerd worden naar de wetenschappelijke invalshoeken van Garvin (1984) en/of naar een vijftal door Harteloh en Casparie (1991) genoemde dimensies.[7]

Invalshoeken kwaliteit

- Transcendente invalshoek Deze benadering is afkomstig uit de filosofie. Kwaliteit wordt hier beschouwd als een niet goed operationeel vast te leggen begrip dat men herkent door ervaring. Kwaliteit is synoniem met ‘aangeboren uitmuntendheid’
- Productiegerichte invalshoek Deze benadering is afkomstig uit de economie. In deze benadering wordt ervan uitgegaan dat kwaliteit een concrete, meetbare variabele is. Kwaliteit is daarmee een synoniem voor kwantiteit.
- Gebruiksgerichte invalshoek Deze benadering is afkomstig uit de marketing. Volgens deze invalshoek is kwaliteit het vermogen te voorzien in de behoeften van de gebruiker.
- Productiegerichte invalshoek Deze benadering komt voort uit het operations management. De nadruk ligt op het productieproces. Een product dat in overeenstemming is met het ontwerp, is een goed product.
- Waardegerichte invalshoek Ook deze benadering komt voor uit het operations management. In deze invalshoek wordt kwaliteit beschouwd in relatie tot de prijs.

Dimensies kwaliteit

1. Primatief / Niet-Primitief

Kwaliteit is een primitief, niet operationeel te definiëren begrip. In dat geval wordt de transcendente invalshoek van Garvin gehanteerd.

2. Subjectief / Objectief

In de eerste plaats zullen subjecten een oordeel uitspreken over wat belangrijke eigenschappen zijn van kwaliteit en vervolgens zullen zij de kwaliteit op de realisering van die eigenschappen beoordelen. Niet ieder subject hoeft daarbij tot eenzelfde oordeel te komen. Naarmate er meer overeenstemming is over deze oordelen treedt er een grotere mate van intersubjectiviteit op, hetgeen ook wel met objectiviteit wordt aangeduid.

[7] Uit: Bij e.a.: Kwaliteitsmanagment in beweging

3. Absoluut / Relatief
In een absolute definitie van kwaliteit wordt uitgegaan van een meting van kwaliteit op een discrete schaal, meestal een tweepuntsschaal: kwaliteit is aanwezig of afwezig. In een relatieve definitie van kwaliteit wordt uitgegaan van een meting van kwaliteit op een continue schaal, er wordt gesproken van mate van aanwezigheid van kwaliteit.
4.Contextafhankelijk / Contextonafhankelijk
Bij een contextafhankelijke definitie van het begrip kwaliteit hangt de omschrijving van kwaliteit af van de maatschappelijke en/of wetenschappelijke context waarin het begrip wordt gebruikt. Bij een contextonafhankelijke is dat niet het geval.
5. Multi-aspectmatig / Uni-aspectmatig
In veel opvattingen wordt kwaliteit gezien als een begrip dat is opgebouwd uit meerdere aspecten, die bij nadere operationalisering expliciet kunnen worden gemaakt. De gebruikswaarde van het begrip kwaliteit wordt groter naarmate we het begrip operationaliseren naar meerdere aspecten. In de uni-aspectbenadering wordt kwaliteit opgevat als een vrij homogeen en abstract begrip.

In dit onderzoek bekijken we kwaliteit vanuit de gebruiksgerichte invalshoek. De dimensies zijn niet-primitief, er wordt getracht objectiviteit te vergaren, de metingen zijn continue en contextonafhankelijk. Tot slotte is het begrip kwaliteit hier multi-aspectmatig.

Meten van kwaliteit
Om kwaliteit te kunnen meten, te kijken in hoeverre men voldoet aan de behoeften van de gebruiker, moet het begrip geoperationaliseerd worden in kwaliteitskenmerken.

Gesteld wordt hier dat kwaliteit bepaald wordt door:

- de kwaliteitsverwachting van de klant

Dit onderdeel kan alleen gemeten worden als je de definitie van kwaliteit van de klant vooraf weet en achteraf meet. In dit onderdeel is getracht inzicht te krijgen door de praktische onderzoeken. Door het benchmarkonderzoek, een doelgroepanalyse en te kijken naar trends is inzichtelijk gemaakt welke verwachtingen de klant heeft. Door medewerkers te interviewen en gasten te enquêteren is getracht een helder beeld voor achteraf te creëeren.

- het uiteindelijk tot stand gekomen/geleverde dienst of product

Ook dit onderdeel is gemeten bij de enquête met gasten en de interviews met medewerkers.

- de service

In dit onderzoek is gesteld dat een organisatie pas excellente service kan bieden als zij de onderdelen van het INK-model beheerst. Deze onderdelen worden in hoofdstuk 4 en 5 behandeld.

- de prijs

De prijs van de trainingen is niet verder onderzocht. Per 1 juli van dit jaar gaat er bij de Baak een nieuwe prijsstrategie lopen. Er zijn 3 verschillende categorieën aangegeven. Omdat de Baak dit inmiddels heeft uitgewerkt is dit onderdeel niet verder onderzocht.

3.1.2 Service(concepten)

Het woord service is afgeleid van het Latijnse woord 'servitium' dat slavernij betekent (servus = slaaf, servire = dienen).[8] Service wordt in het Van Dale woordenboek[9] uitgelegd als 'dienstverlening van een leverancier aan zijn clientèle'.

Elk boek over services en diensten begint steevast met de opsomming van de vijf kenmerken van services. Dit zijn:

- ontastbaarheid: een dienst is een ervaring
- onscheidbaarheid: productie en consumptie vallen samen
- variabiliteit: menselijke factor maakt dienst uniek
- vergankelijkheid: kunnen niet worden opgeslagen
- ontbrekende eigenaar: men wordt geen eigenaar van de dienst, hij ervaart hem slechts.

Het boek servicemanagement[10] omschrijft het begrip serviceconcept als volgt:

Elke dienst is gebaseerd op een idee, een denkbeeld of een notie omtrent behoeften, wensen, verlangens of het gemis van mensen en/of organisaties. Hieraan ontleent een dienst zijn betekenis of liever, het geeft het contact tussen dienstverlener en klant betekenis. Een dienstenaanbod heeft een bepaalde logica, een veronderstelling of, zo kan men het ook beshouwen, een theorie in zich. Het idee kan heel intuïtief ontstaan bij een dienstverlener. Maar het kan ook ontstaan vanuit een uitgebreide ervaring, en steunen op gedegen inzicht in de situatie van mensen in hun sociale verbanden en hun behoeften respectievelijk problemen. Om een dienst te organiseren en beleidsmatig te ontwikkelen, kunnen we ervoor kiezen de veronderstellingen en uitgangspunten van een dienst expliciet te maken en op hun reikwijdte en waarde onderzoeken. Natuurlijk kan men diensten ook proefondervindelijk uitproberen door ze gewoon aan te bieden en te kijken of er behoefte aan bestaat. Voordat zij een dienst aanbiedt, heeft een organisatie beleidsmatig steun aan een uitgekristalliseerd idee: het serviceconcept. (…..)
Een serviceconcept is vaak een antwoord op een situatie waarin de vragen nog niet duidelijk gearticuleerd zijn. Het aanbod maakt als het ware de vraag naar of de behoefte aan een dienst pas duidelijk. Een serviceconcept laat een nieuwe mogelijkheid zien, herdefinieert de situatie van de klant, biedt een perspectief of oplossing die voordien onbekend was.

3.2 Methoden

In deze paragraaf wordt de theorie van de methoden, gebruikt in het onderzoek, uitgelegd.

3.2.1 Benchmarking

Van Dale omschrijft dit begrip als vergelijking met bedrijven uit dezelfde sector.

Andere omschrijvingen zijn:

- Voortdurend zoeken naar nieuwe ideeën voor methoden en processen en het, eventueel na aanpassen van de goede kenmerken, implementeren ervan om het beste te verkrijgen, staat momenteel bekend als benchmarking.[11]

[8] Uit: Vogelenzang en Hageman: Servicemanagement, de sociale constructie van diensten
[9] Uit: internet: www.vandale.nl
[10] Uit: Vogelezang en Hageman: Servicemanagement, de sociale constructie van diensten
[11] Uit: Camp: Benchmarking

- Benchmarking is niet slechts een concurrentieonderzoek, maar een methode om de oorzaken van betere effectiviteit van de toonaangevende bedrijven te vinden.[12]
- Benchmarking staat voor het systematisch vergelijken van de prestaties van een bedrijf of bedrijfsonderdeel met de prestaties van andere bedrijven of bedrijfsonderdelen. Met benchmarking kan voorzien worden in normen en vergelijkingen op grond waarvan organisaties verbetering en verandering gericht in kunnen zetten.[13]

Duidelijk wordt dat het bij benchmarken om de vergelijking tussen bedrijven gaat. Hoe deze vergelijking plaatsvindt, op welke terreinen en waarom kan verschillend zijn.

3.3 Modellen

In deze paragraaf wordt ingegaan op de theorie achter modellen die relevant zijn voor dit onderzoek.

3.3.1 INK-model[14]

In 1988 is door een viertiental vooraanstaande Europese multinationale ondernemingen de European Foundation for Quality Management (EFQM) opgericht. De EFQM is opgericht om de grondbeginselen van Total Quality Management te bevorderen. DE EFQM heeft een tweetal doelstellingen:

- het versnellen van het bewustzijn dat kwaliteit een belangrijke strategische optie is teneinde concurrentievoordeel te behalen;
- het stimuleren en ondersteunen van de ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit.

In het kader van deze tweede doelstelling is het EFQM-model ontwikkeld. Aan de basis van dit model staat het principe van zelfdiagnose. Het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) heeft op basis van het EFQM-model een afgeleid model, het zogenoemde INK-mangementmodel ontwikkeld. Het model is een (zelf)diagnose-instrument, een referentiekader of denkkader voor (zelf)onderzoek naar de stand van kwaliteitsmanagement in een organisatie. Het is een model waarmee organisaties een diagnose kunnen stellen van de feitelijke situatie inzake de kwaliteitsbeheersing en –besturing van hun organisatie. De analyse van de huidige situatie is bedoeld om daarmee aanknopingspunten te vinden om deze situaties te verbeteren. Het model kan daarbij dienen ter ondersteuning om keuzes te maken en lopende verbeteracties te inventariseren.
Het model kan in negen aandachtsgebieden onderverdeel worden, die in hun onderlinge samenhang bepalend zijn voor het succes van de organisatie. De tweedeling in de diagnose, hoe goed het bedrijf of een bedrijfsonderdeel presteert (resultaatgebieden) en hoe goed de organisatie is ingericht (organisatiegebieden), komt ook duidelijk tot uitdrukking in het figuur van het INK-managementmodel. De feedbacklus geeft aan dat de organisatie op basis van de resultaten verbeteringen in gang dient te zetten binnen de organisatiegebieden. De resultaatgebieden zijn: medewerkers, klanten en leveranciers, maatschappij, bestuur en financiers. De organisatiegebieden zijn: leiderschap, management van medewerkers, klanten en leveranciers, maatschappij en bestuur en financiers.

[12]Uit: Camp: Benchmarking

[13]Uit: Berenschot: Managementmodellenboek

[14] Uit: Bij e.a.: Kwaliteitsmanagment in beweging, zie bijlage 8

3.3.2 Servqual[15]

Servqual is een instrument om de kwaliteit van dienstverlening te meten. Het concept is ontwikkeld in Amerika door Berry, Zeithaml en Parasuraman. In het model wordt onderscheid gemaakt tussen de gebruiker en de organisatie. Gebruikerskwaliteit wordt gemeten door uit te gaan van verschillen tussen verwachtingen en ervaringen bij gebruikers. De oorzaken van (eventueel) gebrekkige kwaliteit wordt gemeten aan de hand van een aantal interne organisatiegaps.

Bij het beoordelen van de kwaliteit gaat het model uit van vijf algemene kenmerken/dimensies. Deze dimensies vertegenwoordigen de criteria, die door de consumenten gebruikt worden om een willekeurige dienst te evalueren. Te weten:

- Tastbare zaken: fysieke aspecten, het uiterlijk, personeel, communicatie, materialen en gebouw
- Betrouwbaarheid: het in staat zijn de beloofde dienst accuraat uit te voeren
- Responsiviteit: de bereidwilligheid de klant te helpen en de snelheid en kwaliteit van de bediening
- Zorgzaamheid: bekwaamheid, beleefdheid, geloofwaardigheid, veiligheid
- Inleven in de klant: het zich inleven in de klant, het willen leren kennen van de klant

Na de evaluatie door de klant verplaatsen de medewerkers en het management zich in de klant. Ook zij evalueren de dienst. Hierna komen de gaps aan het licht.

Gap 1
Het verschil tussen de verwachtingen van de klant en de managementpercepties over deze verwachting.
Gap 2
Het verschil tussen de managementpercepties van de verwachtingen van de klant en de vertaling naar kwaliteitsspecificaties.
Gap 3
De medewerkers maken niet de juiste vertaalslag van regels en richtlijnen naar de uitvoerende werkzaamheden.
Gap 4
De externe communicatie (belofte) sluit niet aan bij de in werkelijkheid geleverde dienstverlening.
Gap 5
De som van gap 1 tot en met gap 4 bepaalt de grootte van gap 5.

3.3.3 Deming Cirkel[16]

Bij de Deming Cirkel ‘draait’ het om vier met elkaar samenhangende begrippen: plan, do, check, act. Uitgangspunt is het in gang zetten en behouden van verbeteringen in organisaties. Het plannen van de (verbeter)activiteit met een duidelijk doel moet gevolgd worden door de uitvoering van deze activiteit. De activiteit moet gemeten worden in termen van behaalde resultaten. Deze behaalde resultaten moeten vergeleken worden met de oorspronkelijke doelstellingen voor deze activiteit en op basis hiervan moeten nieuwe (verbeter)activiteiten geformuleerd worden. In de nieuwe activiteiten wordt de leerervaring van de reeds uitgevoerde activiteiten dus meegenomen.

[15] Uit: Berg: Services 1, zie bijlage 9
[16] Uit: Berenschot: Mangementmodellenboek, zie bijlage 10

3.4 Deelconclusie

Als de subvragen bestudeerd worden ziet men dat aan het begin van het onderzoek het onderwerp kwaliteit niet meegenomen is. Uit het literatuuronderzoek is echter gebleken dat het onderwerp service(concepten) een onderdeel is van het onderwerp kwaliteit. In dit onderzoek is gekozen voor de gebruiksgerichte invalshoek van kwaliteit, waarbij kwaliteit het vermogen is om te voorzien in de behoeften van de gebruiker. In de theorie over serviceconcepten werd het volgende gevonden: 'Het serviceconcept is een antwoord op de situatie waarin de behoeften nog niet duidelijk gearticuleerd zijn. Het aanbod maakt als het ware de vraag naar of de behoefte aan een dienst pas duidelijk. Een serviceconcept laat een nieuwe mogelijkheid zien, herdefinieert de situatie van de klant, biedt een perspectief of oplossing die voordien onbekend was.' Organisaties moeten dus zoeken naar die mix van diensten (het serviceconcept) die ervoor zorgt dat bij het meten van de klanttevredenheid de kwaliteit van de organisatie als goed wordt bestempeld.
Klanttevredenheid wordt echter niet alleen bereikt door het aanbieden van een optimale mix van diensten. Er zijn meer factoren, naast de aangeboden diensten, die meespelen in het oordeel over de kwaliteit van een organisatie. In dit onderzoek zal het INK-model gebruikt worden om tot een oordeel te komen over de kwaliteit. Het model is op twee manieren toegepast. Voor wat betreft de organisatieonderdelen is het model gebruikt als analysemodel. Beschreven wordt hoe de stand van zaken is op de gebieden. De beschrijvingen kunnen gezien worden als nulmetingen. Wil de Baak echt gaan werken volgens een kwaliteitsmodel dan zal er meer aandacht aan het uitwerken van de onderdelen besteed moeten worden. Voor de resultaatgebieden is het model gebruikt als diagnosemodel. Er is weergegeven waar de organisatie nu staat met haar beleid. Overigens is de beoordeling niet zo gedaan als het model voorschrijft. Bij het invullen van de gebieden is zelf voor een invulling gekozen
Bij het opzetten van de enquête is het servqualmodel, bij een gedeelte van de vragen, een belangrijk uitgangspunt geweest. Het gaat hier om het gedeelte van de vragen waar men antwoord op de 10-puntenschaal (vraag 2 tot en met 23). Dit model gaat uit van datgene wat de klant van de dienstverlening verwacht en hetgeen wat feitelijk ervaren wordt. Omdat het doel van de enquête was achter de werkelijke behoefte van de klanten te komen is gekozen voor een andere invalshoek, er is gevraagd naar de ervaring en het belang van bepaalde onderwerpen. Een andere reden om de methode van servqual te gebruiken, heeft te maken met eenvoudige interpretatie van de scores. Door het gebruik van deze methode is het voor de organisatie eenvoudig vast te stellen waar de probleemgebieden liggen. Verder is gebruik gemaakt van de indeling van dimensies van het servqualmodel. Uitwerkingen van de interviews met de medewerkers en de enquête zijn onderverdeeld naar de dimensies van dit model om zo overzicht te creëren.
De Demingcirkel is opgenomen in hoofdstuk 5 om één en ander te onderbouwen.

Hoofdstuk 4 Resultaatgebieden INK-model

In dit hoofdstuk wordt de diagnose gesteld over de stand van zaken binnen de resultaatgebieden van het INK-model. Subvragen 8 tot en met 13 worden hiermee beantwoordt. Voor elk resultaatgebied is een afzonderlijk onderzoek gedaan. Beschrijvingen van de onderzoeken zijn terug vinden in hoofdstuk 1, evenals de doelen van de onderzoeken. Elke paragraaf opent met een cursieve omschrijving van het resultaatgebied zoals deze beschreven staan in de theorie.[17] Het hoofdstuk eindigt wederom met een deelconclusie.

4.1 Medewerkers

De mate waarin de organisatie aan de behoeften en verwachtingen van de medewerkers beantwoordt, wordt binnen dit aandachtsgebied geïnventariseerd. Voor het meten van de waardering van de medewerkers kunnen de volgende maatstaven worden gebruikt: stijl van leiderschap, duidelijkheid doelen en plannen, inbreng bij het maken van plannen, beloningssysteem en beoordelingssystematiek, arbeidsomstandigheden en duidelijkheid taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Uitwerking van dit onderwerp verschilt van bovenstaand kader. De input uit de diepte-interviews met de medewerkers is hier gebruikt om informatie over het huidige serviceconcept en informatie omtrent een nieuw concept te verkrijgen. De resultaten van de interviews zijn onderverdeeld naar sterke punten, knelpunten en verbeterpunten voor de Baak. Onderstaande resultaten zijn de meest opvallende of vaak genoemde opmerkingen.

De opmerkingen zijn onderverdeeld naar de dimensies van het servqualmodel. Deze worden hieronder nog eens herhaald. Er is ook een categorie ‘overig’ aan toegevoegd. Opmerkingen die niet onder de categorieën thuisgebracht kunnen worden, worden hier geplaatst.

- Tastbare zaken: fysieke aspecten, het uiterlijk, personeel, communicatie, materialen en gebouw
- Betrouwbaarheid: het in staat zijn de beloofde dienst accuraat uit te voeren
- Responsiviteit: de bereidwilligheid de klant te helpen en de snelheid en kwaliteit van de bediening
- Zorgzaamheid: bekwaamheid, beleefdheid, geloofwaardigheid, veiligheid
- Inleven in de klant: het zich inleven in de klant, het willen leren kennen van de klant

[17] Uit: Bij e.a.: Kwaliteitsmanagment in beweging

Sterke punten

Tastbare zaken

- Eigen accommodatie is Unique Selling Point
- De locatie aan zee biedt vele perspectieven
- Personeel: iedereen respecteert elkaar, kent elkaar, waardeert elkaar, het personeelsbestand is gevarieerd

Responsiviteit

- De werkwijze is flexibel

Zorgzaamheid

- Onderscheidend door sfeer: open, warm, empathie, persoonlijk, aanvoelen

Overig

- Met het full-serviceconcept is de Baak uniek ten opzichte van haar concurrenten

Knelpunten

Tastbare zaken

- Staat van de hotelkamers
- Afdelingen werken voor zich i.p.v. samen
- Slecht afzuigsysteem
- Te weinig zitjes/loungeruimte
- Rookbeleid
- Ontbreken openbare doucheruimte
- Het standaardontbijt en de standaardlunch

Betrouwbaarheid

- De Baak claimt een 4-sterrenhotel te zijn maar is geen 4-sterrenhotel
- De strategie van de Baak schrijft voor het netwerken te bevorderen, maar men doet alles in groepsverband
- Men verliest core-business uit het oog

Overig

- Serviceconcept is niet vernieuwend
- Het speerpunt prikkeling van de zintuigen komt niet goed uit de verf
- De Baak haalt met de nieuwe strategie zijn eigen kracht onderuit; de klant aandacht geven verandert in de klant moet om aandacht vragen
- Geen persoonlijke ontvangst

Tastbare zaken

- Parkeerproblemen

Overig

- Concurrentie

Verbeterpunten

Tastbare zaken

- Verbouwing hotelkamers: nieuwe concepten als ‘kussenkeuzemenu’ kunnen ingevoerd worden

Inleven in de klant

- Healthconcept: uitbreiden, publiciteit mee generen, koppelen aan kunst
- Biologisch concept: invoeren
- Maatschappelijk verantwoord concept: invoeren
- Actiever wijzen op evenementen in omgeving
- Actiever servicessen: kapper, massages, sauna

Verder viel op dat men zich vaak afvroeg of je als Baak wel moet willen dat je met het serviceconcept vernieuwend bent. Core-business van de Baak is immers de cursusorganisatie.

4.2 Klanten en leveranciers

De mate waarin de organisatie voldoet aan de behoeften en verwachtingen van de externe klant, komt tot uitdrukking in de waardering van klanten. De definitie van 'klanten' is binnen dit model ruim omschreven. Klanten zijn de directe afnemers, indirecte afnemers en leveranciers van een organisatie. Met de indirecte afnemers worden de opvolgende klanten van de bedrijfsketen bedoeld. De waardering van de klanten is aan de hand van maatstaven te meten, zoals reactiesnelheid, innovatievermogen, de prijs-kwaliteitverhouding, het inhaken op specifieke wensen, het nakomen van afspraken en het aantal klachten en retourzendingen.

Dit deelgebied is uitgewerkt door middel van de gehouden enquête onder de gasten. De enquête en de resultaten van de enquête zijn achtereenvolgens te vinden in bijlage 11 en 12. Hieronder volgen de opvallendste uitkomsten van de enquête.

Bij het bestuderen van de uitkomsten van de enquêtes vallen enkele zaken op. Allereerst blijkt dat de gegeven antwoorden soms tegenstrijdig zijn. Bij vraag 13 wordt bijvoorbeeld gevraagd of er voldoende ontspanningsmogelijkheden zijn bij de Baak. 81% van de mensen antwoord dan bevestigend. Als deze vraag echter opnieuw wordt gesteld bij de open vragen als in wat er gemist wordt tijdens het verblijf; dan geeft men aan wel degelijk ontspanningsmogelijkheden te missen. Het zijn dan ook de antwoorden op de open vragen die de meest nieuwe informatie opleveren.
Ook blijkt dat de enquête te lang is. Niet altijd worden alle vragen ingevuld, vragen worden wat summier beantwoord en meer dan eens wordt gezegd dat het invullen van de enquête meer tijd inneemt dan verwacht. Als bij vraag 55 gevraagd wordt de lifestyle te beschrijven en er een aantal voorbeelden gegeven zijn zie je dat men geneigd is uit deze voorbeelden te kiezen. Zoals te zien is bij de vragen de optie niet van toepassing bij alle vragen weggelaten. Hier is bewust voor gekozen om te voorkomen dat mensen zich snel van vragen afmaken. Bij alle vragen is gevraagd naar een mening en daar moet men gewoon antwoord op kunnen geven. Ook blijkt uit de teruggekomen enquêtes dat geënquêteerden niet altijd een precies beeld bij het serviceconcept kunnen vormen. Je ziet bijvoorbeeld dat mensen die derden cursussen volgen (waar alleen gebruik wordt gemaakt van de locatie) mensen zich afvragen dat het wel zin heeft of zij de enquête invullen. Zij huren immers toch alleen de locatie. Mensen zien de cursus en accommodatie dus niet los van elkaar. Ook is getracht innovatieve ideeën omtrent het concept in de enquête te verwerken. Te denken valt aan de vragen over de leenhond, het zelf koken, de geurzuil en het biologisch koken. Op deze vragen wordt overwegend negatief gereageerd. Men blijkt hier geen behoefte aan te hebben.

Hieronder zijn de vragen verdeeld naar de dimensies van het servqualmodel. Gelijk valt op dat de meeste vragen zijn gesteld over de tastbare zaken. Bij elke dimensie zijn tevens de opvallendste of belangrijkste uitkomsten weergegeven.

Tastbare zaken
(vraag 7, 8, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 26, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 43)

- Er is door niemand gebruik gemaakt van de fitnessruimte. Maar 30% van de ondervraagden geeft aan dit wel te zullen doen als deze ruimte opgeknapt en verplaatst zou worden.
- 51% van de ondervraagden vindt dat er aparte rookruimtes moeten komen in de Baak

- 65% van de geënquêteerden geeft aan een aparte doucheruimte, voor mensen met een dagarrangement, wenselijk te vinden
- Slechts 14% ziet iets in het idee om de huidige maaltijden te vervangen door biologische. Tegenover 54% die vindt dat beide varianten aangeboden moeten worden. Ook over gebruik van 'eerlijke koffie en thee' zijn de meningen zeer verdeeld.
- De inrichting van de Baak wordt als zeer belangrijk en goed ervaren.
- Het eten wordt als een belangrijk onderdeel van de cursus gezien. Een keuzemogelijkheid bij het diner wordt dan ook wenselijk geacht.
- De gap tussen de ervaren akoestiek in de lounge en het belang van de akoestiek zit een gap van 1,5 punt. Ook vinden we veel antwoorden in kwadrant 1. Wat betekent dat deze zaak als belangrijk wordt ervaren maar de ervaring onvoldoende is. Het is dan ook zaak hier wat aan te doen.

Inleven in de klant
(vraag 1, 2, 3, 4, 9, 21, 23, 27, 41, 44, 47, 50, 51, 55)

- Bij 54% van de ondervraagden is het serviceconcept bewust opgevallen. 97% vindt service belangrijk. De meeste klanten zijn blij met het serviceconcept zoals dat er nu is. 14% verwacht een hogere servicegraad dan hetgeen wat nu geboden wordt.
- 36% verwacht van de Baak dat zij meer gaan doen met het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- 57% van de ondervraagden vind dat er te weinig gedaan wordt om evenementen in de omgeving bekend te maken bij de gasten
- Opvallend is de verdeeldheid over het al dan wel of niet hebben van verassende elementen binnen de Baak.

Zorgzaamheid
(vraag 20, 22, 38, 40)

- 99% van de ondervraagden ziet niets in het idee de receptie te laten verdwijnen en zelf in te moeten checken.
- Een persoonlijke ontvangst wordt belangrijk gevonden en goed ervaren. Dit is opvallend omdat deze persoonlijke ontvangst er nu helemaal niet is.
- Men voelt zich thuis bij de Baak.

Responsiviteit
(vraag 9, 12, 19, 28)

- 85% vindt de Baak flexibel
- 96% zegt gemakkelijk zijn vragen kwijt te kunnen
- De gap tussen hoe men wil dat men klachten om wordt gegaan en hoe dit daadwerkelijk is, is 1.9 punt.

Betrouwbaarheid: het in staat zijn de beloofde dienst accuraat uit te voeren
(42, 45)

- Hier komt vooral naar voren dat er nog wel het één en ander aan faciliteiten mist. Dit wordt hieronder verder uitgelegd.

Overig
(vraag 5, 6, 18, 24, 25, 39, 46, 48, 49, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66)

In deze categorie zijn alle vragen geplaatst die niet bij bovenstaande categorieën zijn thuis te brengen. Dit zijn voor een groot deel de algemene vragen, die een beeld schetsen over de personen die de enquêtes ingevuld hebben.

- 35% van de ondervraagden is vrouw, 42% van de mannen en vrouwen is tussen de 30 en 39 jaar oud. 30% is tussen de 40 en 49
- 12% van de ondervraagden beweert dat cursussen bij de Baak zo goed zijn dat de service er niet meer toe doet.
- 57% prefereert de Baak boven concurrentie omwille van het hebben van haar eigen accommodatie
- De vraag of het verblijf bij de Baak heeft aangevoeld als een beleving (doel!) scoort een 6.9
- Op de stelling ‘De kracht van het onderbewuste is niet belangrijk’ reageert iedereen ontkennend.

Ten slotte worden de uitkomsten van de open vragen hier nog even kort behandeld omdat deze vragen de meest bruikbare informatie op hebben geleverd.

Over het algemeen blijkt uit de open vragen dat men zeer tevreden is over de geboden service. Wanneer men de verwachtingen vooraf en de ervaringen vergelijkt komt bijna iedereen tot een positieve conclusie. Veelgehoorde kreten zijn goed, aangenaam, ok, prettig enzovoort. Het feit dat men vernieuwend en onderscheidend wil zijn wordt gezien als een goede zaak, maar het valt nu nog niet op. Wel wordt verscheidene keren onderstreept dat de cursus het belangrijkste is. Ook spreekt men van een tweedeling tussen ‘boven’ en ‘beneden’. De hotelkamers blijven ver achter bij de rest van de Baak. Uit de enquête blijkt verder dat vooral ontspanningsmogelijkheden in de Baak gemist worden. Men zou willen dat:

- de bar langer openblijft
- er een pool of biljart wordt aangeschaft
- er meer informatie moet komen over of mogelijkheden tot sporten
- er een mogelijkheid komt tot film kijken op de kamers
- er een sauna of zwembad zou zijn

Ook blijkt dat veel mensen niet weten dat er een ADSL-aansluiting op de kamers is. Het rookbeleid irriteert veel mensen. Men ziet liever dat er gescheiden ruimten komen. Ook mist een doucheruime voor gasten die niet overnachten.
Verder ziet men graag dat er meer met het strand gedaan wordt. Genoemde voorbeelden zijn wandelingen op strand, sporten op het strand, varen op zee, eten op strand.

4.3 Maatschappij

Bij dit aandachtsgebied wordt er gekeken naar de mate, waarin de organisatie beantwoordt aan de behoeften en verwachtingen van de maatschappij. Om de waardering van de maatschappij te meten, kunnen de volgende maatstaven gebruikt worden: bijdrage aan de werkgelegenheid, milieu, veiligheid en activiteiten die ten dienst staan van de gemeenschap.

Ook de uitwerking van dit resultaatgebied verschilt van bovenstaand kader. Het gebied maatschappij wordt hier opgevat als omgeving. Bij de start van het onderzoek is door de opdrachtgever te kennen gegeven dat hij graag zou willen weten wat de trends en ontwikkelingen zijn op het gebied van serviceconcepten. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is een benchmarkonderzoek gedaan. Daarnaast worden gesignaleerde trends in de samenleving opgesomd.

4.3.1 Benchmarkonderzoek

Bij het vergelijkend onderzoek naar serviceconcepten bij andere bedrijven zijn een zestal bedrijven bezocht. Bij 5 bedrijven zijn interviews gehouden en bij het laatste bedrijf is een symposium bezocht. De resultaten van de interviews zijn terug te vinden in bijlage 13. Onderwerpen waar onder andere op bevraagd is zijn: wat is de visie achter een concept, wat is het belangrijkste onderdeel van het concept, wat is de meerwaarde van het concept voor het primaire proces, wie heeft het concept bedacht, wat is de invloed van medewerkers/klanten op het concept, hoe wordt de kwaliteit van de service gemeten, hoe hou je de kwaliteit op peil, hoe houdt men zich op de hoogte van trends.

Hieronder worden de opvallendste punten opgesomd.

- Het vergelijken van serviceconcepten bij (niet-concurrerende) organisaties is moeilijk. Serviceconcepten zijn zeer ‘persoonlijk’. Ze zijn aangepast aan het primaire proces en de strategie.
- Het succes van concepten zit hem in de details. Kleine dingen geven een concept net dat beetje extra.
- De factor personeel is heel belangrijk. Zij zijn de uitvoerende schakel in je concept en kunnen hem maken of breken.
- De uitwerkingen van de doelstellingen van het serviceconcept moeten in de missie/visie/strategie zijn opgenomen. Zonder erkenning van het belang door het management zullen geld, tijd en beschikbare middelen ontbreken en kom je nergens.
- Het primaire proces en het serviceconcept kun je niet los van elkaar zien. Het is een en/en situatie, geen of/of.
- Gangbare manieren voor het meten van de kwaliteitsbeleving zijn enquêtes of interviews.

4.3.2 Trends in de samenleving

- De consument wordt steeds kritischer en mondiger. Wereldwijd is te zien dat klanten steeds meer invloed krijgen. Waar traditioneel het bedrijfsleven bepaalde welke producten en diensten de klant kon kiezen, gaat de klant steeds meer zelf bepalen. Ook de consumentenvraag wordt meer divers. Hieraan liggen meerdere oorzaken ten grondslag, zoals veranderingen in leeftijdsopbouw, een groter aandeel allochtonen, kleinere huishoudens, meer tweeverdieners, toenemend individualisme en grotere inkomensverschillen.[18]

[18]Uit: Prein , Kwaliteitseheersing, een permanent proces

- Tweede punt is dat de klant wil meer dan een product wil en hier bereid is voor te betalen. Men is op zoek naar belevingen.[19]
- Ook is het zo dat de waarde die klant hecht aan bijzondere ervaring het prijskaartje bepaalt.[20]
- Tevens is er voor alle bedrijven steeds meer concurrentie. Voor jouw bedrijf tien anderen. Bedrijven moeten manieren verzinnen om boven de concurrentie uit te toornen.[21]
- Een vijfde punt is de techniek die steeds sneller, beter en innovatiever wordt. Bedrijven worden geacht hier op in te springen.[22]
- Tegenwoordig leven we in een tijd waarin alles maakbaar is. Consumenten stellen deze verwachting ook aan bedrijven.[23]
- Bovendien leven we in een tijd die gekenmerkt wordt door verveling. Doordat we leven in het tijdperk van de entertainment vinden mensen het steeds moeilijker zichzelf te vermaken. Men moet beleven (zoeken naar prikkels) om te overleven.[24]
- Ook is men op zoek naar het innerlijk welbevinden. Wat wil ik nou eigenlijk in mijn leven?[25]

4.4 Bestuur en financiers

Bestuur en financiers geven een beeld over de mate, waarin de organisatie in staat is haar doelstellingen te bereiken. Deze doelstellingen kunnen een financiële en operationele strekking hebben. De financiële doelstellingen hebben betrekking op financiële resultaten en kengetallen, zoals omzetgegevens, winstmarges, werkkapitaal, en cashflow. De operationele doelstellingen hebben betrekking op efficiëntie- en effectiviteitmaatstaven, zoals productiviteit, bezettingsgraad, levertijden, doorlooptijden en benodigde tijd om nieuwe ontwikkelingen op de markt te brengen.

In de uitwerking van dit resultaatgebied is een samenvatting van het interview met de directeur van de Baak opgenomen. In dit interview wordt de strategie naast het huidige concept gehouden. Het gehele interview is terug te vinden in bijlage 14. Overigens moet wel in het achterhoofd gehouden worden dat deze uitspraken gedaan zijn door één persoon van het managementteam, maar dat de strategie door meerdere personen uitgezet wordt.

Samenvatting interview Harry Starren, directeur de Baak, 23-3-2006
Meneer Starren wil dat het accent van het serviceconcept zo verschuift dat je van consumenten producenten maakt. Mensen bedienen zichzelf op een zo makkelijk mogelijke manier en worden op strategische momenten bediend om de rust te waarborgen.

Vervolgens licht hij de speerpunten van de strategie vanuit zijn beleving toe.

1. Het serviceconcept moet onderscheidend en vernieuwend zijn
Meneer Starren haalt hier aan dat eten en drinken van goede kwaliteit moet zijn, toegankelijk moet zijn en in overvloed moet zijn. De bediening is er, maar bijna onzichtbaar en het personeel is op het leren van de gast ingesteld.

[19]Uit: Pine en Gilmore: De beleveniseconomie
[20]Uit: Pine en Gilmore: De beleveniseconomie
[21]Uit: Pine en Gilmore: De beleveniseconomie
[22]Uit: Pine en Gilmore: De beleveniseconomie
[23]Uit: Piet: De emotiemarkt
[24]Uit: Piet: De emotiemarkt
[25]Uit: Piet: De emotiemarkt

2.Het serviceconcept moet het cursusprogramma ondersteunen
Er moet een connectie zijn tussen de horeca en het cursusprogramma zodat deze elkaar niet in de weg lopen, maar ondersteunen.

3. Het serviceconcept moet ervoor zorgen dat we niet alles voor de klant doen, maar alles met hem bereiken
De Baak is geen 5-sterrenhotel. We zijn hier met zijn allen aan het werk. We zijn hier aan het leren en niet aan het luieren.

4. Het serviceconcept moet leiden tot vereenvoudiging en besparing
Alles zo faciliteren dat het eenvoudig is en niet ingewikkeld.

5. Het serviceconcept moet zorgen voor prikkeling van de vijf zintuigen
De zintuigen moeten zo geprikkeld worden dat ze het fijn hebben. Maar het mag niet opvallen. Oriëntatie op beeld en smaak is hier nu dominant, geur en tast komen eraan en geluid is nog onvoldoende.

6. Het serviceconcept moet leiden tot een algehele belevenisoriëntatie voor de gast
Kijk naar wat de klanten leuk vinden en doe hier wat mee. Kijk naar feitelijk gedrag en zorg dat mensen van bepaalde dingen zelf belevenissen kunnen maken.

Het huidige concept wordt ontwikkeld door de zes mensen van de directie. Deze houden ook de trends en ontwikkelingen in de gaten. Ieder heeft zijn deel en de directeur staat voor het geheel. Grote denkfout is te denken dat het concept ooit afkomt. Je moet het concept niet ‘af’ in willen voeren maar ontwikkelen tijdens de invoering. Het serviceconcept is wel degelijk een onderdeel waarmee je je kunt onderscheiden ten opzichte van concurrenten. Het eerste waar mensen aan terugdenken zijn de faciliteiten. Wel is het zo dat de Baak haar geïntegreerde concept van hotel en cursusaccommodatie nog te veel overschat als Unique Selling Point. Dit kan het worden, maar is het nog niet. Horeca en cursusorganisatie zijn daarvoor nog te veel gescheiden van elkaar.
Meneer Starren wijst erop dat het belangrijk is dat we de gast meer gaan verwijzen naar faciliteiten in de omgeving. Zo hoeven we zelf geen faciliteiten aan te schaffen. In de toekomst ziet hij de Baak als een haven. Een haven waar mensen af en toe komen, maar om echt te kunnen varen de haven uitmoeten. Zo zullen er in de toekomst veel grotere aantallen cursisten in dezelfde ruimten kunnen huisvesten.

4.5 Deelconclusie

Hoewel bij het behandelen van de resultaatgebieden niet altijd die onderwerpen aan de orde zijn geweest die volgens de theorie behandeld zouden moeten worden, is er in dit deel van het onderzoek relevante informatie vergaard. Er kan nu een beeld gevormd worden over hoe de Baak invulling geeft aan haar huidige serviceconcept, wat klanten en medewerkers hiervan vinden en hoe de Baak het doet ten opzichte van andere organisaties. De onderzoeken hebben vooral veel operationele informatie opgeleverd. De belangrijkste informatie is opgenomen in hoofdstuk 7 bij het kopje ‘aanbevelingen overig’
De beleidsmatige conclusie die nu uit de uitkomsten van de onderzoeken getrokken kan worden is dat de communicatie tussen de Baak en haar gasten niet goed is. Dit kan geconcludeerd worden omdat als dit wel zo was geweest er bij dit onderzoek niet zoveel onbekende informatie naar boven was

gekomen. Bij de enquête geven klanten bijvoorbeeld aan dat ze mogelijkheden missen op het gebied van ICT, terwijl deze er wel zijn. Ook geven ze aan dat ze ontspanningmogelijkheden missen; iets wat bij de Baak tot nu toe niet bekend was, en zo zijn er nog vele voorbeelden te geven. Ook de verbeterpunten die aangegeven worden door de medewerkers liggen ook veelal op het gebied van inleven in de klant. Als het servqualmodel er nu bij gepakt wordt is te zien dat de organisatie hier te maken heeft met gap 1. Het management beoordeelt het verwachtingspatroon van de klant verkeerd. Oorzaken kunnen gezocht worden in gebrekkige communicatie en niet uitgevoerd of verkeerd geïnterpreteerd marktonderzoek. Dit probleem kan opgelost worden door het beter inleven in de klant.

Hoofdstuk 5 De organisatiegebieden van het INK-model

Dit hoofdstuk gaat in op de organisatiegebieden van het INK-model. De invulling van de gebieden richt zich alleen op de servicekant van de organisatie. De invulling voor wat betreft waar de Baak staat als cursusorganisatie is buiten beschouwing gelaten. Elke paragraaf opent met een cursieve omschrijving van het organisatiegebied zoals deze beschreven staat in de theorie.[26] Hierna volgt informatie over het organisatiegebied zoals deze bij de Baak ingevuld is. Het hoofdstuk eindigt met een deelconclusie.

5.1 Leiderschap

Bij leiderschap wordt er gekeken naar de manier waarop de leiding van de organisatie een koers bepaalt, deze vertaalt naar de dagelijkse werkelijkheid en strategie en doelstellingen van de organisatie realiseert bij steeds wisselende omstandigheden. De volgende drie deelgebieden worden daarbij onderscheiden: richten (koers bepalen), inrichten (de inrichting van de organisatie afstemmen op de koers) en verrichten (persoonlijke inspanning van de leiding om de organisatie te verbeteren en de mate waarin men de medewerkers hierbij betrekt en stimuleert).

Hieronder worden de drie deelgebieden voor de Baak ingevuld.

Richten
Uit de strategiebepaling van de Baak[27] komen de volgende punten naar voren:
De strategische positionering van de Baak is opgebouwd uit drie onderdelen: Leren, Leiderschap en Locaties. Leren is de core competence van de Baak. Leiderschap is in deze tijd het centrale thema. De Baak heeft hier vier richtingen in gedefinieerd: leading yourself, leading others, leading in business & society en leading through knowledge. Het is de ambitie van de Baak om haar onderscheidende positie in de markt als gezaghebbend instituut verder uit te bouwen: met vernieuwende vormen van leren, op het gebied van leiderschap in ondernemingen, organisaties en de samenleving, met locaties die zowel leren als leiderschapsontwikkeling op unieke wijze ondersteunen.
De beschikking over en de kwaliteit van eigen accommodatie is volgens klanten een onmisbaar onderdeel van het succes van de Baak en daarom ook het derde onderdeel van de strategie. Alleen het onderdeel

Inrichten
De Baak is, zoals eerder gezegd, uniek in haar werkwijze. Alleen zij biedt als cursusorganisatie een geïntegreerd concept met haar hotel. Bijlage 15 laat zien hoe de processen van de verschillende onderdelen tijdens een cursus naast elkaar lopen. Opvallend in dit schema is de scheidingslijn tussen de cursusorganisatie en het hotel. Al op papier wordt aangetoond dat de onderdelen op zichzelf staan. Afgevraagd kan dan worden wat in deze situatie de meerwaarde van het geïntegreerde concept is. Waarin zit hem nu de meerwaarde voor de klant? Wat is de meerwaarde van het Baakhotel ten opzicht van een gewoon hotel? Een speerpunt van de strategie is dat het serviceconcept (hotel) het cursusprogramma ondersteund. Dit gebeurt in de huidige situatie echter te weinig. De onderdelen zijn op zichzelf staand. Toegewerkt moet worden naar een situatie waarin het geïntegreerde concept een Unique Selling Point voor de Baak is.

[26] Uit: Bij e.a.: Kwaliteitsmanagment in beweging
[27] Uit: Leren, Leiderschap & Locaties, Strategie 2005-2007

Verrichten
Uit de observaties binnen de organisatie blijkt dat de afstand tussen management en ondergeschikten klein is. Ook tussen 'hoger' en 'lager' personeel, bijvoorbeeld schoonmaker en medewerker P&O, is het contact goed. Er sprake van openheid van informatie. Er is een intranet waar voor medewerkers bijvoorbeeld het strategiebeleid te lezen valt.

De belangrijkste conclusie die uit deze paragraaf getrokken kan worden is dat de inrichting van de organisatie niet afgestemd is op de koers. Met het aanbieden van een full-serviceconcept onderscheidt de Baak zich ten opzichte van concurrenten. Met echter alleen het aanbieden van dit concept is men er nog niet. Er moet ook meerwaarde gecreëerd worden. Deze stap moet nog genomen worden bij de Baak.

5.2 Strategie en beleid

Bij strategie en beleid gaat het om de implementatie van de missie en visie door een strategie te vertalen in een concreet beleid, plannen, budgetten en processen. Ook hier onderscheidt het model drie deelgebieden: oriëntatie (het verzamelen van interne en externe informatie om een strategie en beleid te ontwikkelen), creëren (dit heeft betrekking op hoe de inhoudelijke strategie en beleid worden bepaald) en evaluatie (resultaten worden gemeten en het beleid wordt geëvalueerd).

Oriëntatie
Deze fase is niet meegenomen tijdens het onderzoek. Bij de start van het onderzoek is de strategie aangenomen als uitgangspunt voor het onderzoek.

Evaluatie
Met deze fase is het onderzoek gestart. De resultaten van hoofdstuk 4 zijn in deze fase gevonden. Zo kon er een beeld geschetst worden van de huidige situatie; wat wordt door de verschillende partijen onder de punten verstaan, wat zou men willen, wat zou wenselijk zijn enzovoort. Samenvattingen van de conclusies op basis van de afzonderlijke resultaten van de strategiepunten, zoals beschreven in hoofdstuk 4, worden hieronder weergegeven.

1. Het serviceconcept is onderscheidend en vernieuwend
Deze punten zijn gesplitst. Als gesproken wordt over het onderscheidend vermogen van het serviceconcept dan zit dit volgens medewerkers in de sfeer van de Baak, ten opzichte van concurrenten. De directeur haalt hier aan dat eten en drinken van goede kwaliteit moet zijn, toegankelijk moet zijn en in overvloed moet zijn. Gasten vinden het belangrijk dat de Baak onderscheidend is, maar weten eigenlijk niet waarin ze dat nu moeten zoeken.

De vernieuwende kant wordt noch door medewerkers, noch door gasten gezien. Ook uit het benchmarkonderzoek blijkt niet dat de Baak erg vernieuwend is.

2. Het serviceconcept ondersteund het cursusprogramma
Zonder de horeca geen cursussen en zonder de cursussen geen horeca. Beide onderdelen moeten met elkaar samenwerken. Aan de samenwerking valt echter nog wel veel te verbeteren. Uit onder andere paragraaf 5.1 blijkt dat beide onderdelen nu nog redelijk los van elkaar werken.

3. Het serviceconcept zorgt ervoor dat we niet alles voor de klant doen maar alles met hem bereiken
Van dit punt is tijdens de onderzoeken weinig relevante informatie naar voren gekomen. De directeur van de Baak zegt hier in het interview het volgende over; 'We zijn hier aan het leren en niet aan het luieren'. De enquête geeft aanwijzingen dat klanten niets in dit strategiepunt zien. Als er bijvoorbeeld gevraagd wordt of klanten iets in het idee zien af en toe zelf te koken of zelf in te checken dan antwoord op beide vragen meer dan 90% ontkennend.

4. Het serviceconcept leidt tot vereenvoudiging en besparing
Ook met dit punt wordt nog weinig gedaan.

5. Het serviceconcept prikkelt de 5 zintuigen prikkelen (beeld, geur, tast, smaak, geluid)
Met dit punt is men bezig. Dat men bezig is met beeld is terug te zien aan verscheidene zaken. Te denken valt aan de kunstenaar die in dienst is van de Baak en (vooral in Driebergen) bezig is met inrichting. Verder valt te denken aan de kunstcollectie die bij de Baak te bezichtigen is. Ook met smaak is men bezig. Voor dit punt zijn de koks in dienst. Geur is in ontwikkeling. In Noordwijk heeft men sinds een aantal maanden een geurzuil. De zuil staat er dan wel, er wordt echter nog weinig bewust mee gedaan. Met tast en geluid wordt nog niks gedaan.

6. Het serviceconcept is een algehele belevenisoriëntatie
Dit punt scoort dan ook een 6,4 in de enquête.

In bovenstaand stuk zijn de punten oriëntatie en evaluatie van de strategie en het beleid aan bod gekomen. Het blijkt dat de strategie niet duidelijk is; ideeën over de invulling van de strategiepunten verschillen. Als gekeken wordt naar de fasen die moeten worden doorlopen, is dan ook te zien dat de fase van het creëren; het bepalen van de inhoudelijke strategie en beleid is overgeslagen. Hieronder wordt aangegeven hoe alsnog invulling kan worden gegeven aan deze fase, zodat de implementatie van de missie en visie binnen de organisatie doorgang kan hebben.

<u>Creëren</u>
In de eerste plaats moet de inhoud van de strategiepunten duidelijk vastgesteld worden. Hieronder is dat voor de afzonderlijke punten gedaan.

1. Het serviceconcept is onderscheidend en vernieuwend
Dit punt kan teruggebracht worden naar het serviceconcept moet vernieuwend zijn. Het onderscheidende gedeelte kan ondergebracht worden bij het tweede punt. Het vernieuwende van het concept moet men zien in het licht van het inspelen op relevante trends.

2. Het serviceconcept ondersteund het cursusprogramma
Het feit dat de Baak een combinatie heeft van eigen hotel en cursusorganisatie maakt haar onderscheidend ten opzicht van concurrenten. Integratie van en ondersteuning aan elkaar van beide onderdelen zorgt ervoor dat de Baak dit kan gebruiken als Unique Selling Point; het geïntegreerde concept biedt meerwaarde aan de klant ten opzichte van concurrenten.

3. Het serviceconcept zorgt ervoor dat we niet alles voor de klant doen maar alles met hem bereiken
Uit de voorgaande onderzoeken blijkt dat het de vraag is of dit punt thuis hoort in de strategie van de Baak. Er zal een nader onderzoek naar de invulling en wenselijkheid van dit punt gedaan moeten worden.

4. Het serviceconcept leidt tot vereenvoudiging en besparing
Uit het onderzoek blijkt dat er met dit punt nog weinig tot niks gedaan wordt. Er zal een nader onderzoek naar de invulling en wenselijkheid van dit punt gedaan moeten worden.

5. Het serviceconcept prikkelt de 5 zintuigen prikkelen (beeld, geur, tast, smaak, geluid)
'De Baak ziet leren als een creatief proces, dat het meest effectief tot stand wordt gebracht wanneer mensen in een omgeving verkeren die prikkelt en nieuwsgierig maakt en uitdaagt tot leren.'
Bovenstaand citaat is terug te vinden in paragraaf 2.2. Doel van dit strategiepunt is bij te dragen aan deze inspirerende leefomgeving. Ook pakt het terug op het eerste punt; vernieuwend willen zijn.

6. Het serviceconcept is een algehele belevenisoriëntatie
Dit punt kan beschouwd worden als het overkoepelende, ultieme doel van alle eerde opgenoemde punten. Door te voldoen aan de eerder punten moet het verblijf bij de Baak aangevoeld hebben als een belevenis.

Nu de inhoud van de strategie is bepaald kan het beleid ontwikkeld worden. In dit onderzoek zal dit te ver reiken om te doen. Het wordt hier daarom ook als aanbeveling meegegeven.

De conclusie die op dit punt van de organisatiegebieden getrokken kan worden is dat de strategie niet vertaald is in een concreet beleid, waardoor er weinig met de voorgenomen strategiepunten gedaan wordt.

5.3 Management van medewerkers

Dit gebied heeft betrekking op de manier waarop de organisatie haar medewerkers inzet, stimuleert en waardeert om de strategie en het beleid te realiseren. Het gaat dan om de wijze waarop de organisatie het personeelsmanagement afstemt op de strategie en het beleid (organiseren), kennis- en vaardigheidsbehoeften vaststelt en zorgt dat deze beschikbaar en geborgd zijn (investeren) en hoe de organisatie en de leiding met de medewerkers omgaat, stimuleert, erkent, waardeert en betrekt bij zaken (respecteren).

<u>Organiseren</u>
De inhoud van de functies van het horecapersoneel wordt nu bepaald door functieprofielen, zoals deze staan beschreven in het Handboek referentiefuncties bedrijfstak horeca, aangevuld met de eisen zoals deze geformuleerd worden in de personeelsadvertentie. Een voorbeeld van zo'n functieprofiel (voor een receptionist) en de advertentie zijn te vinden in bijlag 16 en 17.

<u>Investeren</u>
Men moet hier naar een beleid toe waar competenties zowel op organisatie, individueel en functieniveau uitgewerkt worden Enige wat nu concreet over dit punt terug te vinden is, is een stuk in de strategie waar wordt gesproken over de competenties van programmamakers.

<u>Respecteren</u>
Uit de observaties blijkt dat het punt respecteren bij de Baak al redelijk goed is. Voorbeelden zijn dat de afstand tussen management en ondergeschikten is klein. Iedereen is gelijk. Ook is er sprake van openheid van informatie. De strategie van de Baak en notities van directieactualiteiten zijn zaken die voor alle medewerkers op het intranet te vinden zijn.

Conclusie is hier dat de punten organiseren en investeren ontwikkelingspunten zijn voor de Baak in de toekomst. Over deze onderwerpen staat, zoals te lezen valt, weinig bij de Baak op papier. Duidelijk

moet hier dus worden hoe de Baak om wil gaan met personeel, wat de kwaliteit van arbeid moet zijn, op welke manieren aansturing wordt gegeven, hoe de supervisie geregeld is, hoe medewerkers empowered zijn enzovoort.

5.4 Management van processen

Binnen dit aandachtsgebied staat centraal de manier waarop de organisatie haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt, gericht op de waardetoevoeging voor alle stakeholders. Het gaat om een goede balans tussen procedures en professionaliteit. Het management van de processen is onder te verdelen in drie deelgebieden: identificeren en ontwerpen, invoeren en beheersen, en doorlichten en verbeteren.

‘Grote denkfout is te denken dat het concept ooit afkomt. Je moet het concept niet ‘af’ in willen voeren maar ontwikkelen tijdens de invoering.’

Dit citaat is afkomstig uit het interview met de directeur van de Baak. Bovenstaande theorie kan nu geplaatst worden in de Demingcirkel. Het identificeren en ontwerpen van de processen valt onder het vak ‘plan’, invoeren en beheersen onder ‘do’, doorlichten en verbeteren onder ‘check’. Acties die op basis van voorgaande deelgebieden volgens onder ‘act’.

Dit onderzoek wil een aanzet geven tot het werken volgens de Demingcirkel. Omdat de Baak een bestaande organisatie is zijn de fasen identificeren/ontwerpen en invoeren/beheersen van de processen al doorlopen. Door naar aanleiding van dit onderzoek te starten met het doorlichten en verbeteren van de processen zal men terechtkomen in de vicieuze plan/do/check/act cirkel waardoor continue verbeteringen de ruimte krijgen om plaats te kunnen vinden.

Voor een manier om de activiteiten per servicepunt door te lichten en te verbeteren is hier een aanzet gegeven. Hieronder zal eerst uitgelegd worden hoe dit gedaan kan worden, waarna als voorbeeld de receptie uitgewerkt wordt.

Manier om een proces door te lichten/verbeteren
Elke afdeling dient eerst haar doelstellingen en werkzaamheden helder te formuleren. Bij de activiteiten die worden gemeten dient onderscheid gemaakt te worden tussen processen en percepties. Een proces is een activiteit die een concreet resultaat oplevert. Het meten van processen is objectiveerbaar, de mate van nauwkeurigheid van de meting is bekend en de meetresultaten zijn optelbaar. Een nauwkeurige begripdefiniëring is essentieel zodat er geen appels met peren vergeleken worden. Een perceptie is de subjectieve waarneming van een specifieke doelgroep omtrent de wijze waarop een activiteit of reeks activiteiten gedurende een lange periode wordt uitgevoerd. Een perceptie resulteert in uitspraken over zaken al een tevreden klant, een enthousiaste medewerker, een goed bedrijf, een uitstekende dienstverlening, enz. Het meten van percepties is veel moeilijker dan het meten van een proces. Dit onder andere vanwege het subjectieve karakter, het moment van meten dat van grote invloed kan zijn en het feit dat deze meetsystemen vaak nog vanaf de grond moeten worden opgebouwd.
De definitie van een succesbepalende factor is: ‘Datgene waarin uw organisatie moet excelleren teneinde haar continuïteit te waarborgen. Aan de succesbepalende factoren worden één of meerdere prestatie-indicatoren gekoppeld. De definitie van een prestatie-indicator is: ‘De meetbare grootheid

van een activiteit, waaruit blijkt in hoeverre de organisatie erin slaagt te voldoen aan de door haar geformuleerde succesbepalende factoren'.[28]

Als voorbeeld is hier de receptie genomen. Werkzaamheden van de medewerkers bestaan onder andere uit het ontvangen, te woord staan, doorverwijzen en in- en uitchecken van binnen en buitenlandse gasten; administratieve werkzaamheden; het behandelen van in- en uitgaande telefoongesprekken; het verstrekken van service aan de gasten, collega's en derden.
De geformuleerde doelstellingen zijn hier fictief, ze dienen slechts ter voorbeeld, en zijn vetgedrukt boven elke matrix.

Het adequaat uitvoeren van de werkzaamheden		
Succesbepalende factoren	**Prestatie-indicatoren**	**Omschrijving**
Expertise	Kennisniveau	Aantal werknemers op gewenst competentieniveau t.o.v. totaal aantal werknemers
	Opleiding	Opleidingskosten t.o.v. totale kosten
Personeel	Verloop	Aantal functiewisselingen t.o.v. totaal aantal werknemers
	Productiviteit	Totaal aantal afgehandelde telefoongesprekken t.o.v. totaal aantal gewerkte manuren

Inspelen op verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening aan de klant		
Succesbepalende factoren	**Prestatie-indicatoren**	**Omschrijving**
Klanttevredenheid	Klanttevredenheidsonderzoek	Aantal tevreden klanten t.o.v. het totale aantal ondervraagde klanten
	Klachten	Aantal correct bevonden klachten t.o.v. het totale aantal klachten.
Efficiency	Doorlooptijd	Gemiddelde tijdsduur van begin proces tot afhandeling

Bovenstaand idee dient slechts ter voorbeeld voor de manier waarop processen doorgelicht en verbeterd kunnen worden. Net als de andere paragrafen is deze slechts een aanzet om het werken volgens een kwaliteitsmodel in de organisatie te verankeren. Ook de beschreven inhoud van deze paragraaf verdient een nader onderzoek als besloten wordt te gaan werken volgens het INK-model.

❖ 5.5 Management van middelen

Bij middelen wordt gekeken naar de manier waarop de organisatie de beschikbare middelen effectief en efficiënt inzet. Het gaat erom dat de middelen waarde toevoegen aan de kernactiviteiten van de organisatie. Men onderscheidt de volgende drie middelen: geld, kennis en technologie, materiaal en diensten.

- *Geld: De financiële middelen die de organisatie verwerft, toewijst, gebruikt en beheert om de toegevoegde waarde van de processen continu te verbeteren.*

[28] Uit: Steut: De cijfers boven water, hoe prestaties meetbaar te maken

- *Kennis en technologie:De noodzakelijke kennis en technologie die vanuit beleid en strategie worden binnengehaald. Belangrijk hierbij is de opleiding die medewerkers genoten hebben, waardoor eventuele bijscholing noodzakelijk is voor het goed kunnen functioneren.*
- *Materiaal en diensten: het maximaliseren van de eigen processen en ketenprocessen door materiaal en diensten in te zetten.*

Om te komen tot het optimaal gebruiken van de middelen, deelt het INK-model de soorten middelen in drie stappen:

- *Verwerven: gaat over het maken van keuzes over de manier waarop en hoe de middelen worden verkregen en de uitvoering daarvan.*
- *Gebruiken: gaat over het op een dusdanige wijze inzetten van de middelen in de organisatie, dat ze optimaal kunnen worden benut om verspilling hiervan te voorkomen.*
- *Borgen: gaat over de constante zorg dat de juiste middelen op de meest effectieve en efficiënte manier worden ingezet.*

De middelen zijn hier ingevuld met de die informatie die in het onderzoek verworven is. De informatie is niet volledig. Ook hier geldt dat de gebieden verder uitgewerkt moeten worden als de Baak besluit om te gaan werken volgens het INK-model.

Geld

Dit onderdeel is, zoals eerder aangegeven, niet meegenomen in het onderzoek.

Kennis en technologie

Het verwerven, gebruiken en borgen van kennis en technologie om het serviceconcept te ondersteunen staat nog in de kinderschoenen. Binnen het huidige concept wordt getracht alles te doen met de kennis die in huis is. Een goed voorbeeld hierbij is het strategiepunt van het prikkelen van de vijf zintuigen. Deze algemene trend heeft het management opgepikt. De oriëntatie op beeld wordt gedaan door de huiskunstenaar van de Baak, oriëntatie op smaak door de koks. Omdat geur, tast en geluid minder makkelijk bij bestaande functies van medewerkers onder te brengen zijn blijft de oriëntatie op deze gebieden vaag. Iedereen heeft er wel ideeën over, maar omdat niemand verantwoordelijk is voor het gebied blijft het in het luchtledige hangen. Er is bijvoorbeeld wel een geurzuil aangeschaft en neergezet, maar verder wordt er weinig mee gedaan. Een aanbeveling is dan ook bedrijven in te schakelen die zich hebben verdiept in deze materie. Zo wordt voorkomen dat ‘loze’ investeringen worden gedaan.

Materiaal en diensten

Alle diensten bij de Baak zijn in eigen beheer. Men heeft bewust voor inbesteding gekozen omdat men dan zelf kan ontwikkelen en doorontwikkelen op het moment dat het hen uitkomt. Op elk moment kan er veranderd worden. Bij uitbesteding zit je aan contracten vast. Ook is de kwaliteit zo beter te waarborgen. Verder draagt het feit dat alles inbesteed is ook bij aan het unieke full-serviceconcept. Doordat alle medewerkers bij de Baak horen bereik je ook dat iedereen zich erbij voelt horen en voorkom je het jullie en wij effect. Medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor resultaten van de Baak doordat de binding met de Baak veel groter is voelen de medewerkers veel meer dat het hen eigen huis is en passen er beter op. Ook wil iemand af en toe iets extra's doen of werk iets verleggen, als daar tijd en ruimte voor is. Kortom, iedereen is een volwaardige medewerker, de collegialiteit is groter en medewerkers zijn meer gemotiveerd.

5.6 Deelconclusie

Na het schrijven van dit hoofdstuk kan de belangrijkste conclusie van dit onderzoek kan getrokken worden. Deze is dat de Baak geen systeem heeft om haar kwaliteit te waarborgen. Daarnaast blijkt ook uit dit hoofdstuk dat de onderdelen horeca en cursusorganisatie onvoldoende geïntegreerd zijn om er als organisatie baat bij te hebben.
Nogmaals gezegd moet worden dat dit hoofdstuk slechts een aanzet tot de uitwerking van de organisatiegebieden. Het onderzoek heeft zich in eerste instantie gericht op de resultaatgebieden. Pas toen bleek dat aan de resultaatgebieden één en ander verbeterd kon worden is de focus ook meer verschoven naar de organisatiegebieden. Wel kan het onderzoek pas nu gekoppeld worden aan de probleemstelling. Bij de uitwerking van de resultaatgebieden is aangegeven hoe het concept ingevuld moet worden om te voldoen aan de doelstelling; een hogere klant- en medewerkerstevredenheid. Dit hoofdstuk geeft handvaten voor de manier waarop dat bereikt kan worden.

Hoofdstuk 6 Conclusies

In dit hoofdstuk worden conclusies worden getrokken op basis van de resultaten uit voorgaande hoofdstukken. In de eerste paragraaf wordt er eerst kort teruggeblikt op de probleemstelling, de subvragen en het doel van het onderzoek om de getrokken conclusies in een context te kunnen plaatsen.

6.1 Reflectie op het onderzoek

Nu de resultaten van dit onderzoek bekend zijn wordt hier kort gereflecteerd op de probleemstelling, de subvragen en het doel van dit onderzoek zoals deze bij de start van het onderzoek geformuleerd zijn. De probleemstelling luidde:
Welk serviceconcept is passend bij de afdeling horeca van de Baak, rekening houdend met de strategie van de Baak?

Subvragen waren vooral gericht op het leren kennen van de Baak, de theorie achter het begrip service(concepten) te achterhalen, trends op het servicegebied te onderscheiden en de mening van gasten en medewerkers omtrent het huidige serviceconcept in kaart te brengen.
Doel van het onderzoek was een advies geven omtrent het huidige serviceconcept dat zou leiden tot een optimalisatie van het concept, wat zou resulteren in een hogere medewerkers- en klanttevredenheid.
Gaandeweg het onderzoek bleek dat het onderwerp service onlosmakelijk is verbonden met het begrip kwaliteit en dat het neerzetten van een goed serviceconcept alleen mogelijk is wanneer de onderdelen van een gedegen kwaliteitsbeleid binnen de organisatie beheerst worden. De focus qua onderwerp is dus in eerste instantie te eenzijdig geweest. Ook is in eerste instantie alleen gefocust op de afdeling horeca van de Baak. Een kwaliteitsbeleid strekt zicht echter uit over de gehele organisatie. De probleemstelling zoals deze aan het begin van het onderzoek geformuleerd is dekt dan ook niet de gehele inhoud van dit verslag. De eigenlijke probleemstelling van dit onderzoek is geworden:
Op welke manier moet het kwaliteitsbeleid bij organisatie de Baak ingevuld worden zodat een passend serviceconcept voor de afdeling horeca ontworpen kan worden, waarin rekening wordt gehouden met de strategie van de Baak?

Subvragen die niet geformuleerd zijn aan het begin van dit onderzoek maar wel beantwoord zijn gaan onder andere over het onderwerp kwaliteit en de organisatiegebieden van het INK-model.
Doel van het onderzoek is echter constant hetzelfde gebleven. Dit doel had echter niet bereikt kunnen worden als de focus van het onderzoek niet uitgebreid was.

6.2 Conclusies op basis van het onderzoek

Als naar de resultaten van het onderzoek gekeken wordt, kan wellicht de indruk gewekt worden dat de Baak het heel slecht doet. Deze constatering moet enigszins onderlegd worden. Het onderzoek heeft zich hoofdzakelijk alleen gericht op die zaken die inderdaad niet goed zijn. Een verslag dat uitwijdt over zaken die goed gaan is wellicht leuk om te lezen maar heeft verder geen toegevoegde waarde voor de organisatie. De Baak is wel degelijk een vooraanstaande organisatie in haar branche. Zij heeft een goede reputatie. Dit verslag is niet geschreven om dit te ondermijnen, maar juist om de organisatie verder op weg te helpen.

De belangrijkste conclusies van dit onderzoek zijn:

- ✓ De Baak heeft nog geen systeem om de kwaliteit te waarborgen
- ✓ De communicatie tussen de Baak en haar gasten laat te wensen over
- ✓ Integratie van de onderdelen horeca en cursusorganisatie is niet voldoende, hierdoor loopt de Baak de voordelen van het Unique Selling Point dat ze hiermee hebben, mis

Hieronder zullen de conclusies onderbouwd worden.

De Baak heeft nog geen systeem om de kwaliteit te waarborgen
De vraag waarom de Baak een systeem zou moeten hebben om de kwaliteit te kunnen waarborgen is beantwoord in paragraaf 6.1. Dat de Baak geen kwaliteitsbeleid heeft blijkt uit hoofdstuk 5. In dat hoofdstuk wordt aan de hand van het INK-model aangegeven hoe de organisatiegebieden beheerst moeten worden om kwaliteit in de organisatie te kunnen waarborgen. Bij de verschillende deelgebieden moet telkens geconcludeerd worden dat de Baak deze gebieden maar gedeeltelijk of nog helemaal niet beheerst.

De communicatie tussen de Baak en haar gasten laat te wensen over
De klant werd, tot nu toe, nog weinig betrokken bij de invulling van het serviceconcept. In de huidige situatie is de directie de ontwerper van het concept. Door middel van het houden van een enquête onder gasten is bij dit onderzoek inzicht verkregen in de eisen en wensen van de klant. Uit de resultaten van de enquête kwamen veel wensen naar voren. Ook als gekeken wordt naar de verbeterpunten voor de Baak, volgens medewerkers, liggen deze vooral op het gebied van inleven in de klant. Hier wordt nu nog te weinig mee gedaan. Ook met de verscheidenheid aan doelgroepen in de samenleving doet de Baak nog weinig. Een manier om de doelgroepen onder te verdelen is aangegeven in hoofdstuk 2.

Integratie van de onderdelen horeca en cursusorganisatie is niet voldoende, hierdoor loopt de Baak de voordelen van het Unique Selling Point dat ze hiermee hebben, mis
De Baak is de enige cursusorganisatie die naast haar cursussen accommodatie aanbiedt. Na het onderzoek kan geconcludeerd worden dat zij met dit Unique Selling Points nog te weinig doet. In hoofdstuk 5 is de procesmatige scheidingslijn tussen de onderdelen aangegeven. In hoofdstuk 4 wordt dit punt ook bij de praktische onderzoeken genoemd. Bij de enquête wordt aangegeven dat slechts iets meer dan 50% van de ondervraagden de Baak prefereert ten opzicht van concurrenten omdat zij een eigen accommodatie heeft. Dit aantal zou in een ideale situatie hoger liggen. Ook uit interviews met medewerkers blijkt dat zij vinden dat afdelingen teveel langs elkaar heen werken. Zelfs de directeur van de Baak geeft aan dat dit punt nog niet goed uit de verf komt. De meerwaarde van het Baakhotel ten opzichte van andere hotels blijkt nu nog niet.

Hoofdstuk 7 Aanbevelingen en consequenties

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen gegeven en waar mogelijk, de organisatorische, financiële en personele consequenties geschetst. Een toelichting op financiële paragraaf is te vinden in bijlage 18. De eerste twee aanbevelingen dienen ter beantwoording op de probleemstelling. De derde aanbeveling is gegeven op basis van de informatie die uit het onderzoek naar voren is gekomen en wordt te belangrijk geacht om niet weer te geven. De kop van de vierde aanbeveling is 'aanbevelingen overig'. Hierin worden oplossingen voor operationele problemen gegeven die bij het onderzoek naar voren zijn gekomen.

Aangeraden wordt dat de Baak een systeem hanteert om de kwaliteit te waarborgen

Hoe
Idee is om verder te werken op dit onderzoek. Het INK-model wordt dan als uitgangspunt genomen. Door het beheersen van alle gebieden van dit model kan kwaliteit (voor zover het oordeel daarover te sturen is) gegarandeerd worden. Dit onderzoek moet als een nulmeting gezien worden, waarin ontdekt is dat het beleid ontbreekt en aangegeven wordt welke onderdelen nog niet goed beheerst worden. Dit onderzoek heeft aangetoond waar sterke en zwakke punten zitten. Zowel op strategisch, tactische en operationeel niveau zullen zaken opgepakt moeten gaan worden. Op strategisch niveau zal het beleid bepaald moeten worden. Waar willen we heen met dit beleid en wat moet er dan gebeuren. Alleen wanneer het management het belang erkend zal het nieuwe beleid kans van slagen hebben. Wanneer het management het belang erkend zal hier ook tijd en geld voor zijn. Op tactisch niveau zal het belang moeten worden overgedragen worden naar de medewerkers. Medewerkers moeten dan zorg dragen voor de goede uitvoering. Om een aanzet te geven tot dit beleid wordt er voor elk hoofd van de horeca-afdeling nu een paar uur per week vrijgemaakt om te werken aan de invulling van het beleid. Ook zullen stagiaires worden ingehuurd om hierbij te helpen. Opdracht kan bijvoorbeeld zijn de processen in kaart te brengen.

Opbrengsten
Door het hebben van een beleid inzake kwaliteit zullen verbeterpunten sneller gesignaleerd worden. Ook is nu duidelijker waar het mis gaat of zou kunnen gaan. Daarnaast is de organisatie dan meer in evenwicht; bij de Baak worden onder andere cursussen gegeven over het management, beleid en de vraag hoe het beste uit medewerkers te halen. Het zou logisch zijn als wat zij als organisatie uitdragen bij de cursussen dit ook in de eigen organisatie terug laten komen. De Baak kan haar eigen organisatie dan als voorbeeld nemen.

Organisatorische gevolgen
Omdat nu nog niet bekend is op welke manier een invulling aan het systeem moet worden gegeven, kunnen nu de organisatorische gevolgen nog niet weergegeven worden.

Financiële gevolgen voor het opzetten van een kwaliteitssysteem

0,5 FTE per jaar	€ 15.000,- per jaar (structureel)
2 stagiaires	€ 1200,-

Personele gevolgen voor het opzetten van een kwaliteitssysteem
Er moeten stagiaires ingehuurd worden.

Aangeraden wordt dat de Baak meer naar wensen van klanten luistert

Hoe
Door het opzetten van een klantenpanel dat tweejaarlijks bijeenkomt om stand van zaken door te nemen, nieuwe eisen/wensen te bespreken. Tevens is het wenselijk de gasten van de Baak onder te verdelen naar doelgroepen zodat de Baak een beter inzicht krijgt in de eisen en wensen van de verscheidene groepen die de Baak visiteren. Dit onderzoek kan gedaan worden door een stagiair.

Opbrengsten
Door rekening te houden met de eisen en wensen van de klanten zal de klanttevredenheid toenemen. Tevens ondersteund deze aanbeveling het strategiepunt ‘we gaan niet alles voor de klant doen, maar alles samen met hem bereiken.’

Organisatorische gevolgen
Omdat nu nog niet precies bekend is op welke manier een invulling aan de aanbevelingen gaat worden gegeven kunnen nu de organisatorische gevolgen nog niet weergegeven worden.

Financiële gevolgen

2 keer per jaar een klantenpanel	€ 1000,-
Stagiair	€ 600,-

Personele gevolgen
Medewerkers van de Baak die het klantenpanel voorzitten moeten enkele uren per jaar vrijmaken voor het voorbereiden,het bijzitten en verwerken van het klantenpanel. Er moeten stagiaires ingehuurd worden voor het onderzoek naar de doelgroepen.

Aangeraden wordt dat de Baak haar full-serviceconcept verder uitbuit

Hoe

Door horeca en cursusorganisatie te integreren, door te werken aan samenwerking tussen de medewerkers onderling; het versterken van de wij-identiteit. Dit moet gedaan worden door bijvoorbeeld workshops te houden waarin de samenwerking verbeterd kan worden. Natuurlijk is het een illusie te denken dat alleen door het tweejaarlijks volgen van een workshop de integratie zal verbeteren. Een ander idee is het allround inzetten van de medewerkers. Dit idee is echter verder niet uitgewerkt. Voor deze aanbeveling is een nader onderzoek wenselijk.

Opbrengsten

Het full-serviceconcept is datgene waarmee de Baak onderscheidend is ten opzichte van concurrenten. Door dit verder uit te buiten genereert zij voordeel. Ook worden met deze aanbeveling twee strategiepunten ondersteund. Namelijk het onderscheidend en vernieuwend zijn in de markt en ondersteund de horeca het cursusprogramma (alleen vind hier nu ook een wisselwerking plaats).

Financiële gevolgen

10 workshops	€ 25.000,- per jaar

Aangeraden op basis van het onderzoek wordt verder

Randvoorwaarde

In het kader waarbinnen deze aanbevelingen worden gedaan is een de op handen zijnde verbouwing, die in 2007 of 2008 bij de Baak gaat plaatsvinden, meegenomen.

Wat/Waarom en financiële/organisatorische/personele gevolgen

1. Het strategiepunt prikkelen van de 5 zintuigen komt nog niet geheel tot zijn recht. Er zijn bedrijven die gespecialiseerd zijn in dit onderwerp. Omdat het onderwerp vrij complex is en de resultaten moeilijk te meten wordt geadviseerd een gespecialiseerd bedrijf in te schakelen.

Kosten zijn hier nog niet in te schatten. Deze worden pas inzichtelijk na gesprekken bij deze bedrijven.

2. Creëren van rookkamers/rookzones in de Baak.

De Baak conformeert zich aan de wetswijzigingen die voortkomen uit de landelijke discussie over het roken. Verwachting is dat nog voor het einde van dit jaar het roken in openbare ruimten verboden wordt. Ook dan zal de Baak zich conformeren aan deze nieuwe wet.

3. Een gebruiksaanwijzing bij de zaalverwarming hangen.

2 uur werk en het maken van 16 kaartjes = € 100,-

4. Creëren van extra ontspanningsmogelijkheden. Uit de enquête blijkt dat er behoefte is aan een pool/biljart.

In de huidige situatie zoals deze er nu is bij de Baak is er geen ruimte om te voldoen aan deze vraag. In de verbouwing kan met deze wens rekening gehouden worden.

5. Het is wenselijk dat er een keuzemogelijkheid komt bij het diner.

In het geval van de keuzemogelijkheid zal of voor aanvang van de cursus aangegeven moeten worden of het inkoopbeleid moet veranderd worden. Vraag is of beide situaties wenselijk zijn. In het geval van een veranderd inkoopbeleid zal de Baak meer mogelijkheden in moeten kopen. Vraag rijst dan of binnen de gegeven marges dan nog het huidige kwaliteitsniveau gegarandeerd kan worden. Deze discussie moet verder uitgewerkt worden met koks en management.

6. De Baak biedt alle gasten dezelfde arrangementen.

Aanbeveling hier is om onderzoek te doen naar de verschillende doelgroepen van de Baak, deze in kaart te brengen en te onderzoeken of er behoefte is aan verschillende arrangementen. Deze aanbeveling is echter al eerder gedaan. Bevindingen kunnen hier overgenomen worden.

7. Actiever wijzen op sportfaciliteiten in omgeving. Uit het onderzoek is gebleken dat er behoefte is aan sportmogelijkheden. In de omgeving worden veel opties geboden. Klanten zouden op de mogelijkheden geattendeerd moeten worden.

Organisatorisch gevolg is dat er nu gewezen moet worden op deze mogelijkheden door receptie en in de trainingen. Ook zou onderzocht kunnen worden of er mogelijkheden zijn contracten af te sluiten waardoor kortingen bedongen zouden kunnen worden. Vraag is of de klant zelf moet betalen of dat het in het arrangement van de Baak opgenomen wordt. Wellicht kan ook hier een onderscheid in arrangementen naar doelgroepen gemaakt worden. De sportlerares van de Baak zal belast worden met dit onderzoek

8. De Baak heeft een fitnesscentrum, gebleken is echter dat het fitnesscentrum nu niet of nauwelijks gebruikt wordt. Redenen hiervoor zijn dat het bestaan van de fitness niet bij veel mensen bekend is, dat de ruimte bij ruimtegebrek voor andere doeleinden wordt gebruikt, dat de ruimte aandoet als een bunker (geen daglicht) en dat de keuze aan apparatuur niet te overhoudt. Aangegeven wordt dat men wel graag zou willen sporten. Wellicht moet hier bij de nieuwbouw over nagedacht worden.

Kosten zijn nu nog niet in te schatten.

9. Actiever wijzen op healthfaciliteiten in omgeving. Uit onderzoek is gebleken dat er behoefte is aan een zwembad en een sauna. In de omgeving worden deze opties geboden. Klanten zouden er op geattendeerd moeten worden. De vraag is echter of klanten buiten de deur willen om deze activiteiten te bezoeken. Hier zou dan ook nader onderzoek naar gedaan moeten worden en eventueel bij de nieuwbouw rekening mee gehouden moeten worden.

Organisatorisch gevolg is dat er nu gewezen moet worden op deze mogelijkheden door receptie en in de trainingen. Ook zou onderzocht kunnen worden of er mogelijkheden zijn contracten af te sluiten waardoor kortingen bedongen zouden kunnen worden. Vraag is of de klant zelf moet betalen of dat het in het arrangement van de Baak opgenomen wordt. Wellicht kan ook hier een onderscheid gemaakt bij de arrangementen naar doelgroepen.De sportlerares van de Baak zal belast worden met dit onderzoek

10. De Baak biedt de mogelijkheid tot internet op de hotelkamers aan. Uit het onderzoek is echter gebleken dat veel mensen niet op de hoogte zijn van deze mogelijkheid. Wenselijk is dat hier actiever op gewezen gaat worden.

Dit punt is te wijten aan de gebrekkige communicatie tussen de Baak en haar gasten. Aan dit punt wordt nu gewerkt.

11. Aangegeven wordt dat gasten de kwaliteit van de hotelkamers achter vinden blijven bij de kwaliteit van de rest van de Baak. Een nader onderzoek is gewenst waarin bekeken wordt of dit alle hotelkamers betreft. Omdat alleen de 3de verdieping zeezijde niet is meegenomen in de renovaties van 2002. Ook moet het onderzoek de wensen in kaart brengen. Wil men een grondige verbouwing of mist men alleen bepaalde faciliteiten? Bij de nieuwbouw kan hier dan rekening mee worden gehouden.

Dit onderzoek kan gedaan worden door een student. Kosten zijn € 600,-

12. De Baak is (en mag) trots zijn op de omgeving van haar locaties. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er in de programma's te weinig ruimte is voor de gasten om van deze omgeving te genieten. Wellicht een punt om mee te nemen in de programmaopzet.

Opbrengsten

Bovenstaande aanbevelingen zijn gebaseerd op de uitkomsten van de praktische onderzoeken. Het zijn veelal operationele punten. Daardoor zullen aanpassingen op deze punten door de Baak voor gasten snel zichtbaar zijn. Omdat alle punten zijn aangedragen door gasten en medewerkers is de verwachting dat de klanttevredenheid dan ook zal toenemen. Zeker voor die gasten die ook de situatie voor de aanpassingen kennen. Zij zullen het idee krijgen dat er ook daadwerkelijk iets met hun wensen wordt gedaan.

Literatuurlijst

Rapporten

De Baak Management Centrum VNO-NCW: Waardecreatie & Positionering, locatiestrategie 2005-2007. 12 mei 2005

De Baak Management Centrum VNO-NCW: Notitie directieactualiteiten ten behoeve van het algemeen bestuur van De Baak Management Centrum VNO-NCW. Noordwijk, 8 september 2005.

De Baak Management Centrum VNO-NCW: Dag meisje. Je bent Mooi en Goed. Veel zon! Leren, Leiderschap & Locaties, Strategie 2005-2007. 30 november 2005

Leeuwenkuyl, C.: De klant centraal. Den Haag: Inspectie werk en inkomen, 2005.

Prein, W.: Kwaliteitsbeheersing, een permanent proces. Den Haag: Fortis Circustheater, 2002.

Steuten, B.: De cijfers boven water, hoe prestaties meetbaar te maken? Den Haag: Politie Haaglanden, Bureau Interne Dienstverlening, 2006.

Vermeer, B.: Waiting for the big move! Den Haag: O'Neill European Headquarters, 2004.

Boeken

Berenschot: Het managementmodellenboek. 'S-Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie, 1999. ISBN 90 6155 928 6

Bedrijfscommissie voor het Horecabedrijf: Handboek Referentiefuncties Bedrijfstak Horeca. Zoetermeer.

Bij, H. e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging. 2e druk. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 90 14 08089 1

Boom E.J. en Weber A.A.: Consumentengedrag, aanknopingspunten voor marketingstrategie. Groningen: Woltersgroep, 1994. ISBN 90 01 10979 9

Bouter, R.: Handleiding voor de afstudeeropdracht. Elfde druk. Zoetermeer: Ribbink van der Gang, 2005. ISBN 90 73077 09 5

Camp, R.C.: Benchmarking. 2de oplage. Deventer: Kluwer, 1998. ISBN 90 201 2686 5

Jensen, R. : de Droom Maatschappij. Rijswijk: Elmar, 1999. ISBN 9038909586

Jobber, D.: Principes en praktijk van marketing. 3de druk. Schoonhoven, 2002. ISBN 90 395 2029 1

Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 90 01 46822 5

Looy, B. e.a.: Services Management. Great Britain: Pearson Education Limited, 1998. ISBN 0 273 63525 5

Maas, G.W.A. en Pleunis J.W.: Facility Management. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 90 14077947

Pine, B.J. en Gilmore, J.H.: De beleveniseconomie. 3e oplage. Schoonhoven: Academic Service, 2001. ISBN 90 5261 325 7

Piet, S.: De emotiemarkt. Rotterdam: Speakers Academy, 2003. ISBN 90 430 0805 2

Smet, E. e.a.: Service. Deventer: Kluwer, 1998. ISBN 90 267 2885 9

Vanaerde, P. e.a.: Servicemanagement. Antwerpen: De Boeck, 2003. ISBN 90 455 0873 7

Vogelezang, H. en Hageman, T.: Servicemanagement, de sociale constructie van diensten. Baarn: Nelissen, 1993. ISBN 90-244-1320-6

Watson, G.H.: Strategisch benchmarken. Schiedam: Scriptum, 1998. ISBN 90 5594 102 6

Ytsma, W.: De vele gezichten van facility management. 2e druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2002. ISBN 90 14 09272 5

Syllabi

Berg, E.: Services 1. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening, 2003-2004. Code 2312.

Genet. C.M.: Methode van Onderzoek en de Markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening, 2003-2004. Code 2384.

Mante, Y: Handleiding Schriftelijke Rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening, 2002-2003. Code 2318.

Artikelen

Horn, t.: Competentiemanagement als veranderinstrument
In: Personeelsmanagement, jaargang 83, nr 10 - 2004

Kolken, E.: Wachten op stations moet aangenamer.
In: ovmagazine.

Websites

Intranet De Baak

www.debaak.nl

www.circustheater.nl

www.euromast.nl

www.florence-zorg.nl

www.kleurbuiten.nl

www.nh-hotels.com

www.ns.nl

www.senta.nl

www.spoorbeeld.nl

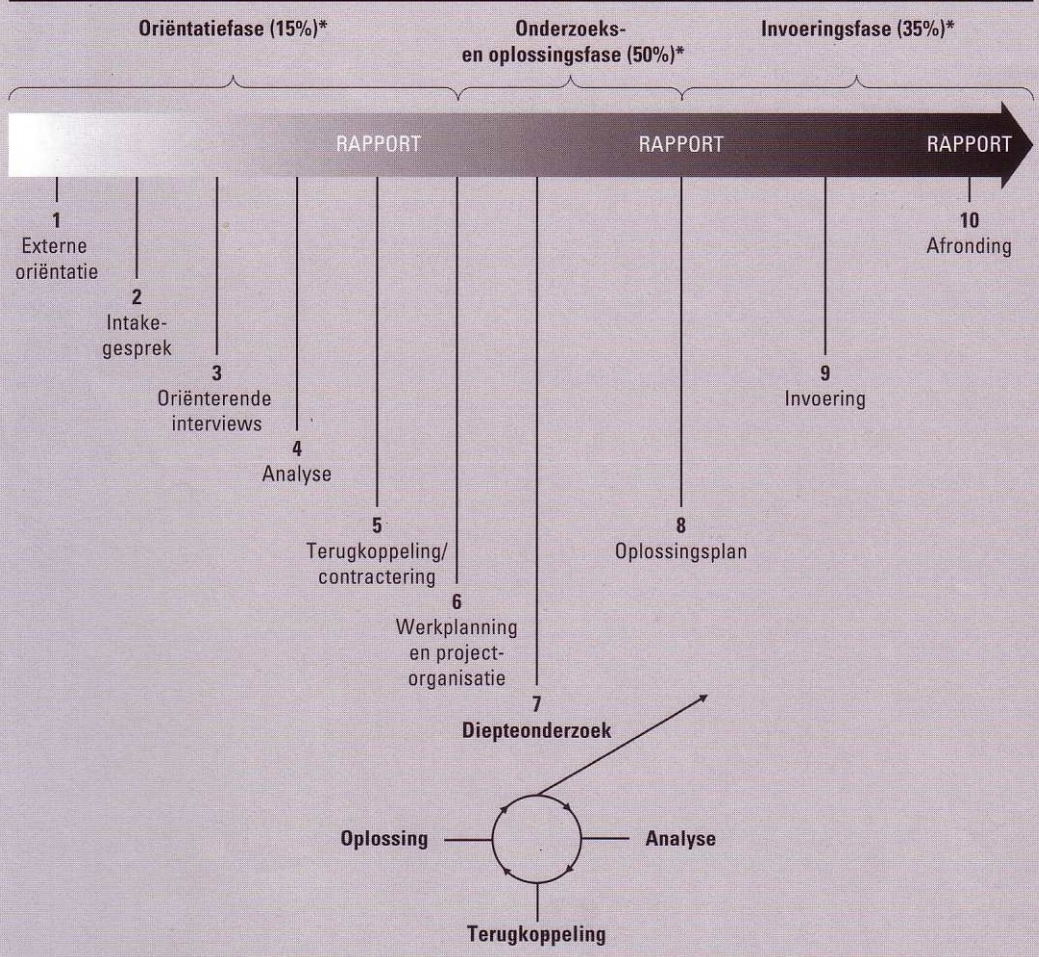
www.vandale.nl

www.vno-ncw.nl

Bijlagen

Bijlage 1 Overzicht TSP

Tien Stappen Plan (TSP) van het organisatieadviesproces

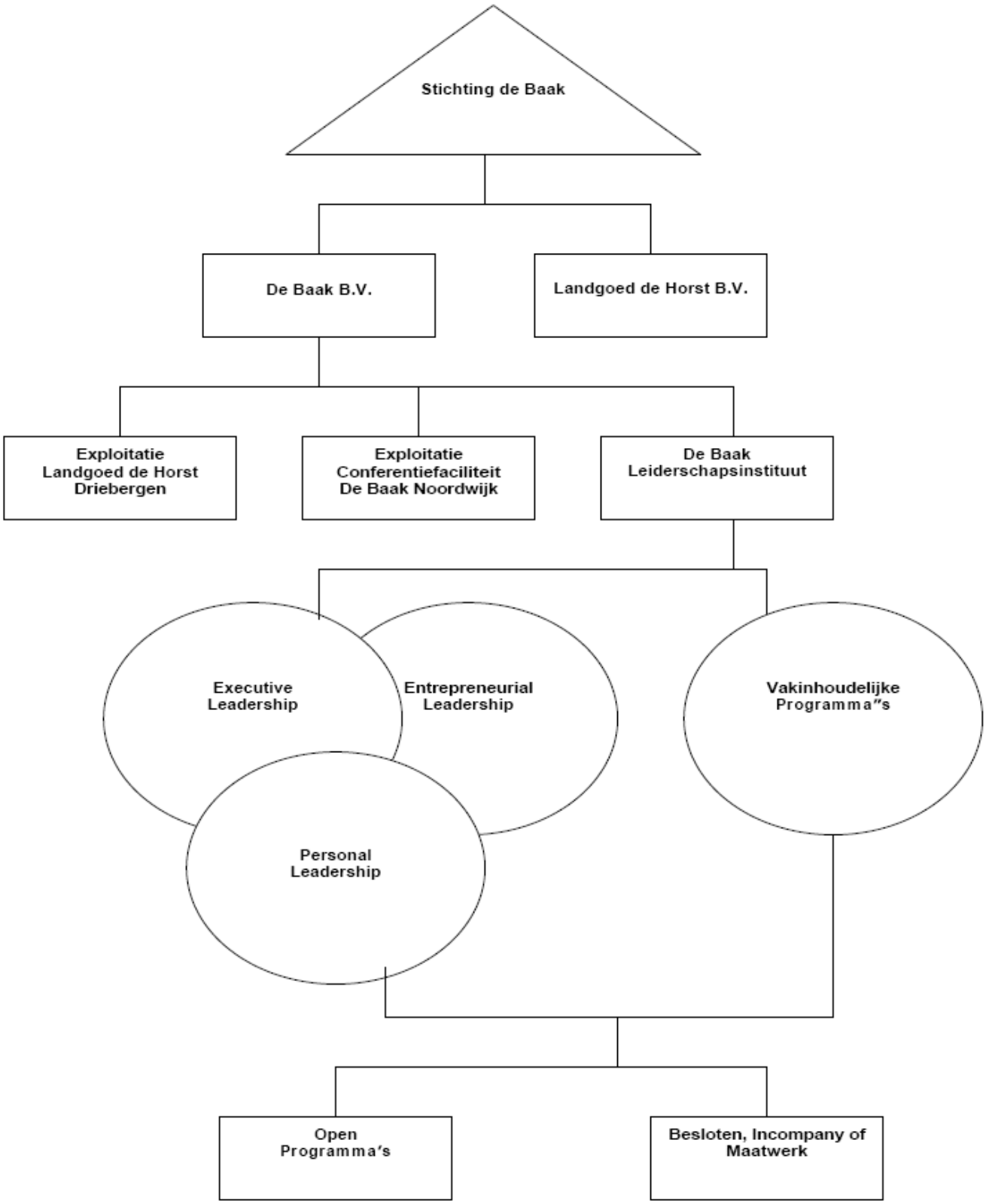


Bijlage 2 Planning

Planning

Activiteit	Wk																																						
	Sep				Okt				Nov				Dec				Jan					Feb				Maa				Apr				Mei				Jun				Jul		
	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Orientatiefase																																											
Stap 1: Externe analyse																																										
orienteren op organisaties																																										
Stap 2: Intake																																										
intakegesprekken bij organisatie																																										
intakegespekken met begeleider school																																										
Stap 3: Orienterende interviews																																										
observeren/meewerken																																										
interviews																																										
Stap 4: Eerste analyse																																										
procesbeschrijvingen																																										
analyse interviews																																										
Stap 5: Terugkoppeling																																										
definitieve probleem- en opdrachtformulering																																										
terugkoppeling																																										
Stap 6: Werkplanning																																										
competeniteplan schrijven																																										
Onderzoeks- en oplossingssfase																																										
Stap 7: Diepteonderzkoek																																										
literatuuronderzoek																																										
enquete gasten/personeel																																										
benchmark																																										
Stap 8: Adviesplan																																										
uitwerken diepteonderzoek en financiele analyse																																										
Invoeringsfase																																										
Stap 9: Implementatie																																										
Stap 10: Afronding																																										
Inleveren conceptverslag																																										
Inleveren eindverslag																																										
Mondeling examen																																										
Diplomering																																										
Overig																																										
(her)tentamens																																										

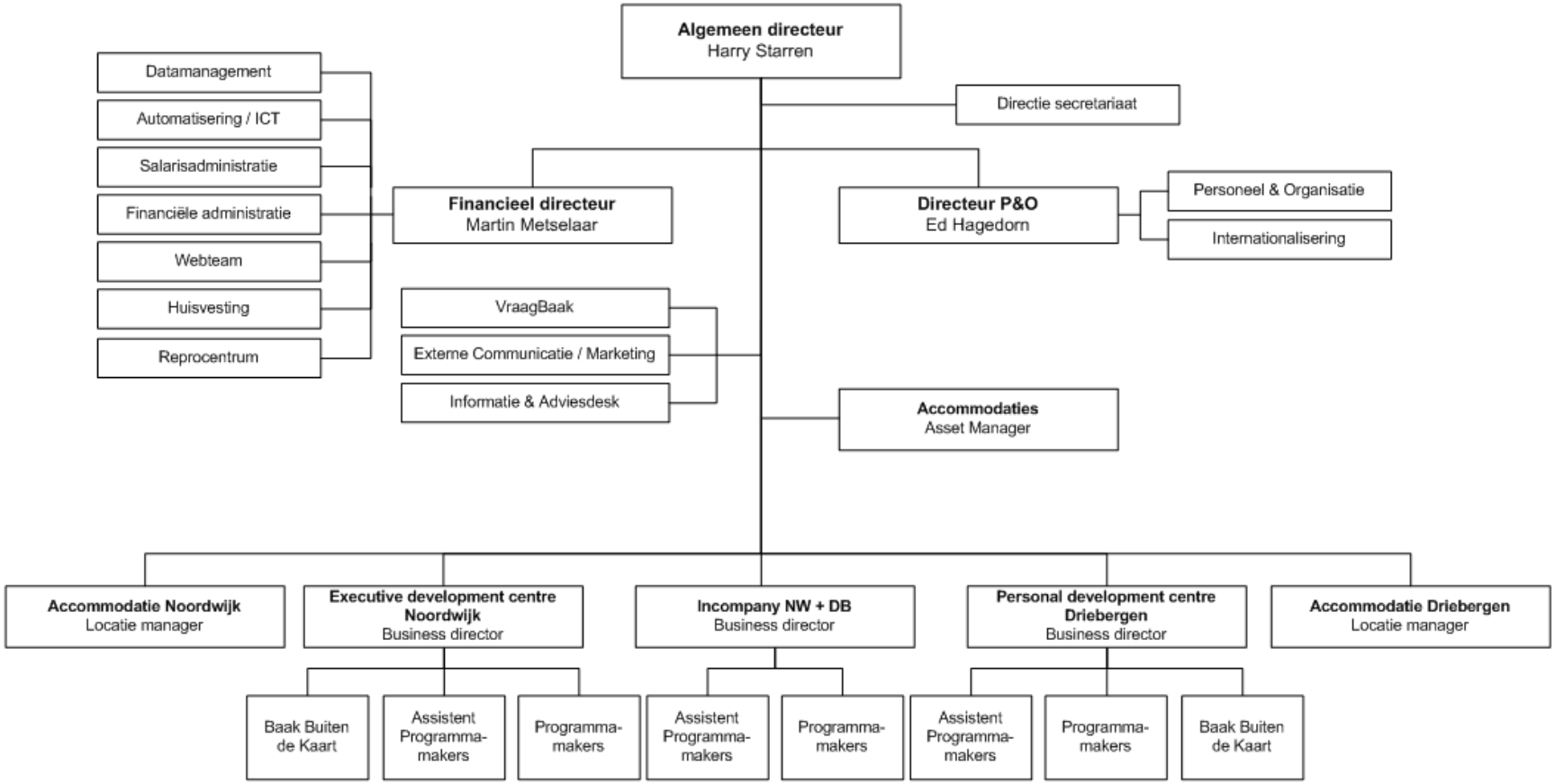
Bijlage 3 Organogram stichting de Baak


Stichting de Baak
De Baak B.V.
Landgoed de Horst B.V.
Exploitatie Landgoed de Horst Driebergen
Exploitatie Conferentiefaciliteit De Baak Noordwijk
De Baak Leiderschapsinstituut
Executive Leadership
Entrepreneurial Leadership
Personal Leadership
Vakinhoudelijke Programma"s
Open Programma's
Besloten, Incompany of Maatwerk

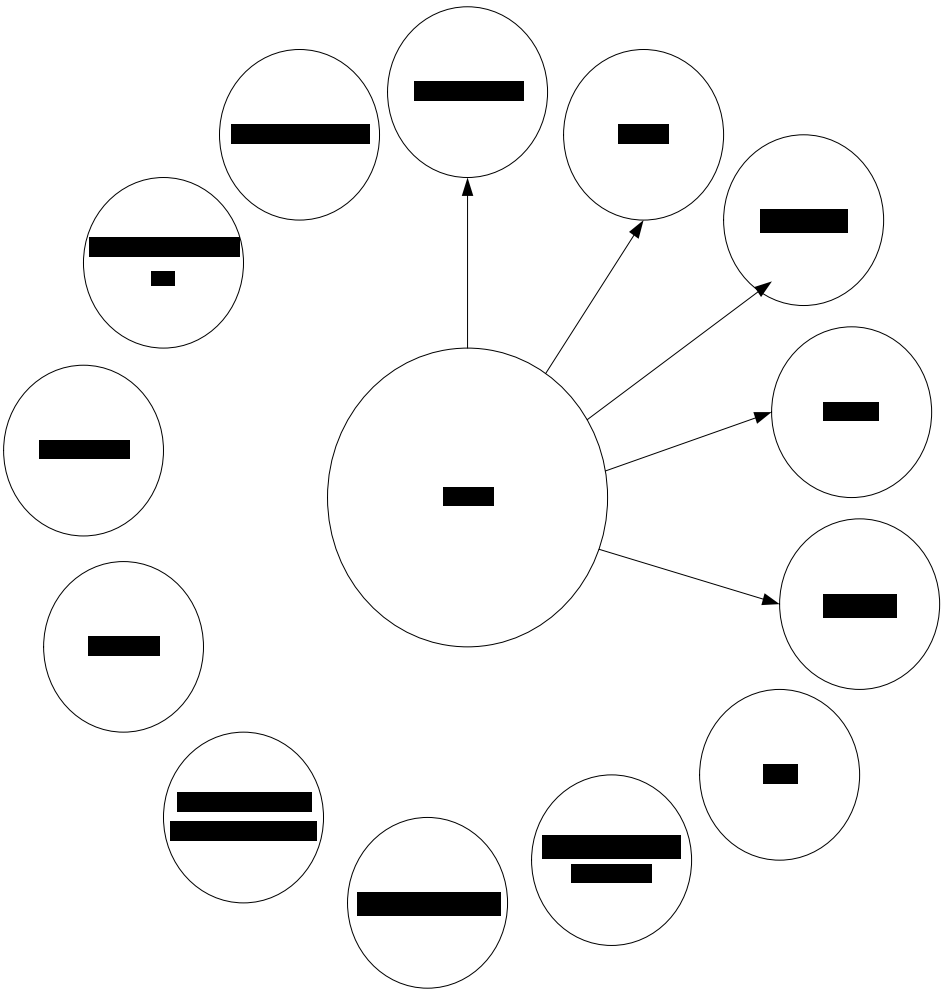
Bijlage 4 Organogram de Baak

Organogram de Baak Management Centrum VNO-NCW

Versie 3.0 - donderdag 23 februari 2006



Bijlage 5 Serviceflow



In dit schema worden de tastbare elementen van de servicebeleving van de klant bij de Baak weergegeven. Elementen die aan de klant verbonden zijn met een pijl zijn de elementen waar de gast in ieder geval mee te maken krijgt.

Bijlage 6 Foto-impressie










de Baak





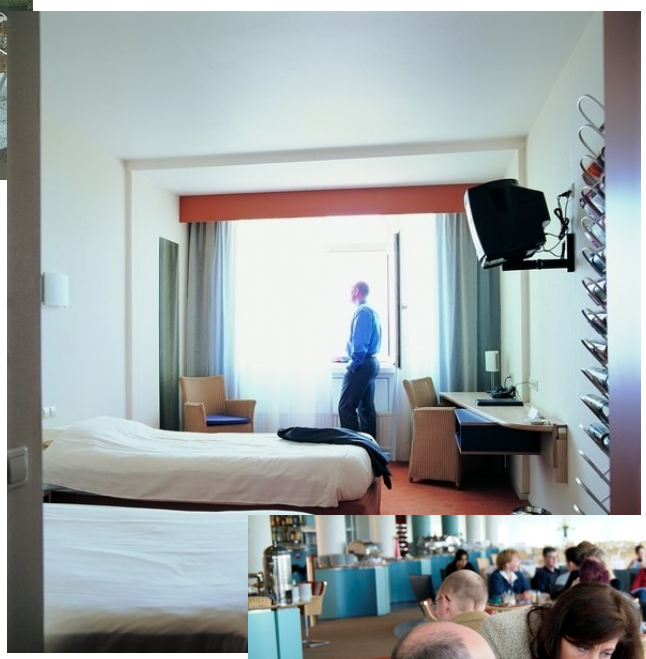





Coachingscentrum I op I
Zalen E, F, G en 6 t/m 9


de Baak







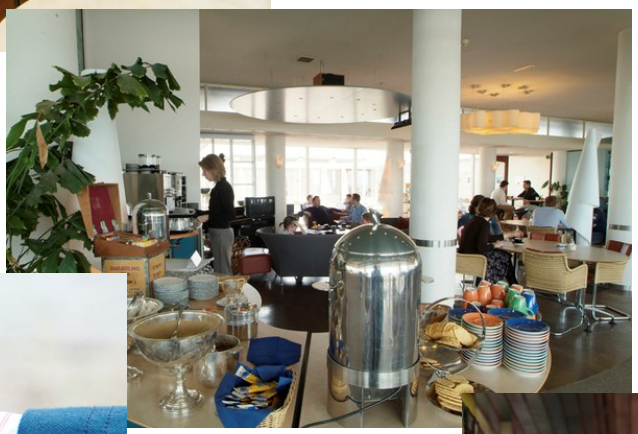








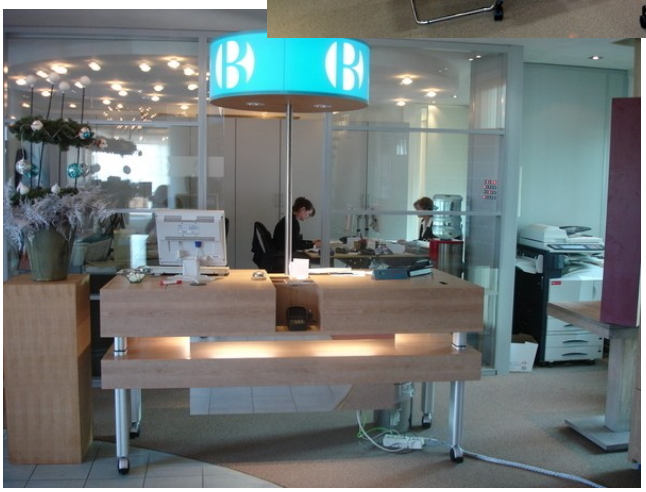














Bijlage 7 VALS-typologie

Tabel 12.2 Overzicht VALS-typologie bewerkt voor Nederland

Typen consumenten	Demografische kenmerken (D)	Waarden, levensstijl (AIO)	Manier van kopen/ consumeren
1 Need driven (behoeftigen)	Deze groep is klein (15% van de bevolking), leeft aan de rand van de armoede. Veel mensen met geringe of geen scholing, veel ouderen. Een min of meer 'onzichtbare' groep (in bejaardenhuizen, in armoedige wijken, komen weinig buiten).		
1a Survivors (overlevers)	• veel ouderen (AOW) • veel werklozen (uitkering) • éénoudergezinnen • veel vrouwen (weduwen) • zeer laag inkomen (sociale minima) • weinig opleiding • grote steden (armoedige wijken/buurten, kleine woningen • gastarbeiders en hun gezinnen (laag loon)	• vechten om het bestaan • wantrouwend • sociaal labiel • snel voldaan • moeten heel duidelijk prioriteiten stellen	• leven zeer, zeer sober, op armoedegrens • prijs is bepalend • vnl. aandacht voor primaire behoeften • afbetaling • kopen voor directe behoeften • impulsief • veel tijd, geen geld
1b Sustainers (zwoegers)	• iets jonger dan 1*a* • hebben het iets beter • eenvoudig ongeschoold werk • lage inkomens • weinig opleiding • grote en middelgrote steden • ook in deze groep veel gastarbeiders	• moeten hard werken om in leven te blijven • bezig met veiligheid • onzeker, dwangmatig • hoop op verbetering • afhankelijk, volgzaam • vóór wet en orde	• leven zeer sober, net boven armoedegres • prijs is belangrijk • willen garantie • voorzichtige kopers • zoeken de zekerheid van merkartikelen • afbetaling • postorder • veel tijd, heel weinig geld
2 Outer directeds (op anderen gericht)	Grote groep: 70% van de bevolking, de modale Nederlander. Gericht op anderen, uiterlijk is belangrijk (wat zullen de buren zeggen?), volgen elkaar. Sommigen leven sober en fatsoenlijk, een deel werkt zich omhoog, een ander deel is geslaagd en laat dat ook zien aan de buren.		
2a Belongers (meelopers)	• enorm grote groep • veel ouderen (boven 50 jaar) • veel vrouwen, gehuwd • inkomen onder modaal • opleiding minder dan gemiddeld • veel in kleine steden, veel buiten de Randstad	• rustige vaste baan • (klein) burgerlijk • conformerend past zich aan • conventioneel • geen experimenten • gericht op gezin • traditioneel, formeel • nostalgisch (vroeger was het beter) • fatsoenlijk, geen vuile was buiten	• koopt voor huis en gezin • voorkeur voor grote vertrouwde merken • loyale, traditionele kopers, die traag veranderen • veel massa-artikelen (huishoudelijke produkten) • redelijk veel tijd, weinig geld
2b Emulators (wedijveraars)	• dit is de jongere versie van 2c (voor een deel) • jongeren (20-35 jaar) • iets meer mannen • modaal inkomen • leuke baan met toekomst • meest gehuwd/samenwonend • gemiddelde opleiding • stad	• werkt keihard om omhoog te komen • ambitieus, streberig • verbeteren • statusbewust • opwaarts mobiel • strijdlustig • leeft snel, doet alles snel	• consumeert op opvallende manier • wil indruk maken • besteedt veel buitenshuis • koopt wat 'in' is, doet mee aan rages • nabootsend • modegevoelig/trendy • rondstrooiend • geld, geen tijd

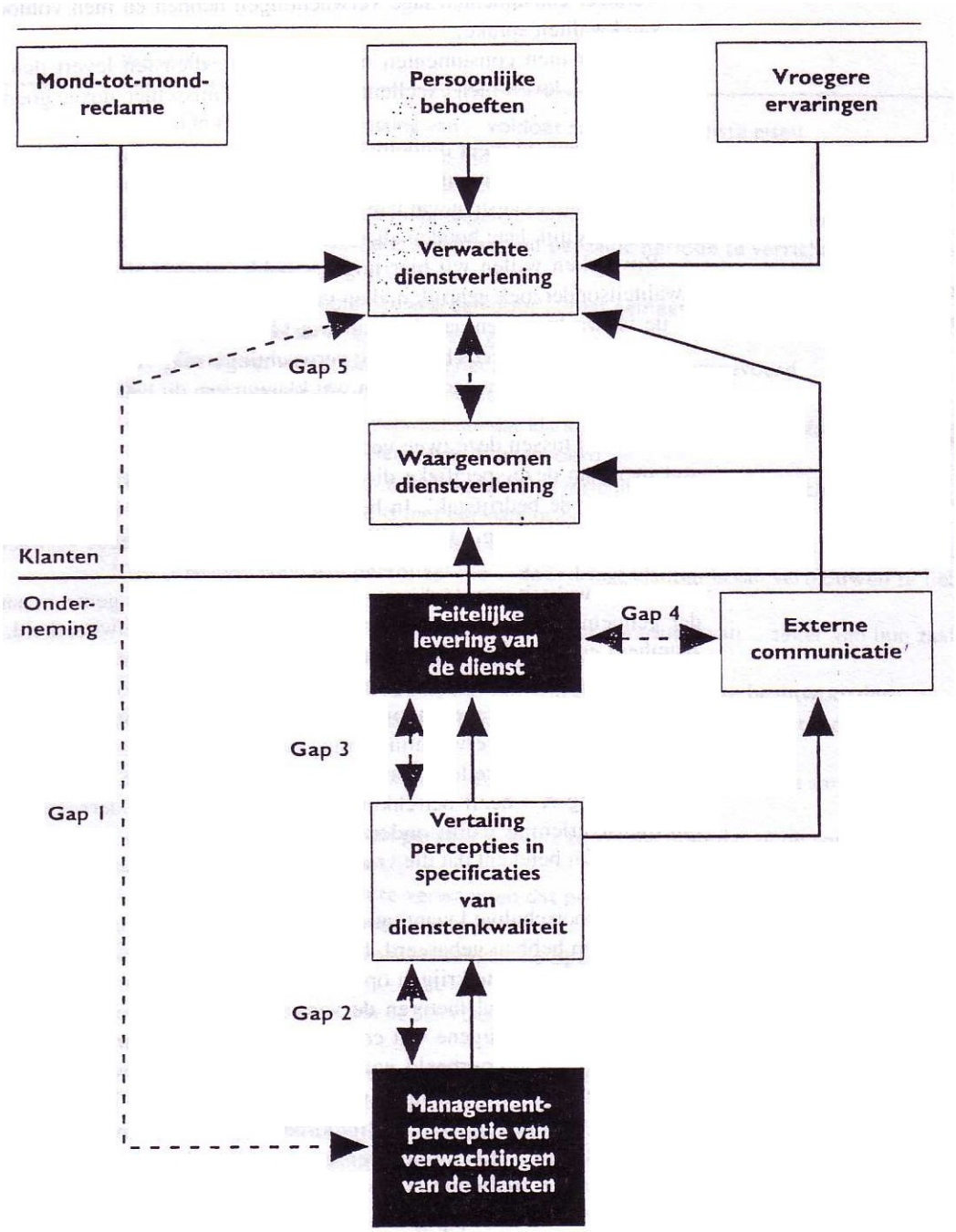
Typen consumenten		Demografische kenmerken (D)	Waarden, levensstijl (AIO)	Manier van kopen/ consumeren
2c	Achievers (geslaagden)	• dit is de oudere versie van 2*b* (voor een deel) • middelbare leeftijd • veel mannen die succes hebben in het leven • goede topbanen veel succes in zaken • hoogste inkomen • gehuwd • hoge opleiding • voorsteden goede buurten	• resultaatgericht • wil roem oogsten • materialistisch • puriteins/conservatief • leiderschap, efficiency staat voorop • gesteld op comfort	• laat succes blijken • beste spullen • luxe goederen en geschenken • nieuwe en verbeterde produkten • veel geld, weinig tijd
3	Inner directeds (op zichzelf gericht)	Kleine groep: 15% hebben gestudeerd of studeren nog, meestal een hoog inkomen (studenten niet/hun vader wel). Zijn op zichzelf gericht, zijn goed geïnformeerd. Weten wat er in de wereld te koop is, gaan hun eigen weg. Leven een leven van kwaliteit en stellen hoge eisen.		
3a	I-am-me (ik ben ik)	• jong • meest mannen • laag inkomen (familie heeft geld) • hoge opleiding • stedelijke gebieden	• sterk individualistisch • gevoel voor drama • impulsief • experimenteel ingesteld • vluchtig	• laat smaak blijken • durft nieuwe rages aan • vóór onverwachte trends • kopen wat het eigen groepje koopt • veel tijd veel geld
3b	Experimental (pioniers/avant garde)	• jong • meest vrouwen • aardige baan • vrij hoog inkomen • gehuwd/samenwonend • hoge opleiding • stad/platteland	• zucht naar rechtstreekse ervaring • actief, wil meedoen • intuïtief, introspectief • persoonsgericht • avant-garde • artistiek	• produktiewijze gaat voor produkt • nieuw en anders • krachtig, sportief • activiteiten buitenshuis • doe-dingen, ambachtelijkheid • veel tijd, veel geld
3c	Societally conscious (maatschappelijk bewusten)	• jong/middelbaar • meest mannen • nogal hoog inkomen • hoge opleiding • grote steden of op het land	• sociale verantwoordelijkheid • zelfverkozen eenvoud • kleinschalig • behoudzucht	• nadruk op behoud • eenvoud • soberheid • zorg voor het milieu • veel tijd, wil geen geld besteden
3d	Integrated (geïntegreerden)	• zowel jonger als ouder • topbanen of levend van 'oud geld'/baan kost weinig tijd • hoge tot zeer hoge inkomens (indien baan) • uitstekende opleidingen • meerdere huizen in eigendom (tweede huis/flat in Parijs bijv.)	• stabiele persoonlijkheden, zeker van zichzelf • aanpassingsvermogen • individualistisch • tolerant, beschaafd • op de hoogte blijvend • wereldoverzicht	• uiten zich op vele manieren, communiceren goed en veel • oog voor esthetica • milieubewust • eenmalige produkten (unica) • hoge kwaliteit • veel tijd, veel geld

Bron: *Tijdschrift voor Marketing*, november 1986

Bijlage 8 INK-model


Leiderschap
1
Management van medewerkers
3
Strategie en beleid
2
Management van middelen
4
Management van processen
5
Medewerkers
7
Klanten en leveranciers
6
Maatschappij
8
Bestuur en financiers
9
ORGANISATIE
RESULTAAT
Verbeteren en vernieuwen

Bijlage 9 Servqualmodel


Mond-tot-mond-reclame
Persoonlijke behoeften
Vroegere ervaringen
Verwachte dienstverlening
Gap 5
Waargenomen dienstverlening
Klanten
Onder-neming
Feitelijke levering van de dienst
Gap 4
Externe communicatie
Gap 3
Gap 1
Vertaling percepties in specificaties van dienstenkwaliteit
Gap 2
Management-perceptie van verwachtingen van de klanten

Bijlage 10 Demingcirkel


ACT
PLAN
ACT
PLAN
CHECK
DO
CHECK
DO

Bijlage 11 Enquête

Geachte gast,

Gaat u naar de Baak voor de zee of het bos, excellent eten, luxueuze bedden, die aardige mensen of juist voor geen van dit allen en telt alleen de kwaliteit van de cursus? In hoeverre zijn deze zaken belangrijk tijdens uw verblijf?

Ik, Simone van Geest, ben vierdejaars studente van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool en bij de Baak, locatie Noordwijk, bezig met mijn afstudeeronderzoek over het serviceconcept van de afdeling horeca. Deze enquête is een onderdeel van mijn onderzoek en invulling door U zou mij helpen in mijn onderzoek. Het invullen zal ongeveer 5 a 10 minuten in beslag nemen.

Allereerst vraag ik u hier op een meerkeuzevraag te reageren.

1. Welke servicevorm zou u graag bij de Baak terugzien?

○ persoonlijke service
○ service op afroep
○ self-service
○ geen service
○ high-tech service
○ de service zoals deze er nu is
○ Anders: _____

Nu vraag ik u hier op een aantal stellingen te reageren. Als er stellingen zijn die er voor u uit springen of waar u iets over kwijt wilt dan kunt u dit onder vermelding van nummer aan het einde van de enquête in het opmerkingenkader plaatsen.

2. Bij de Baak is mij bewust een serviceconcept opgevallen.

○ Ja
○ Nee

3. Ik vind service belangrijk.

○ Ja
○ Nee

4. Ik verwacht een hogere servicegraad bij de Baak dan hetgeen wat nu geboden wordt.

○ Ja
○ Nee

5. De cursussen bij de Baak zijn zo goed dat als ik op een luchtbed moet overnachten en magnetronmaaltijden krijg ik niet naar de concurrent overstap.

○ Ja
○ Nee

6. Als ik bij de Baak een hond kon lenen om bijvoorbeeld mee te wandelen op het strand zou ik dit doen.

○ Ja
○ Nee

7. Ik heb gebruik gemaakt van de fitnessruimte. (zo ja, ga naar vraag 9)

○ Ja
○ Nee

8. Als de fitnessruimte opgeknapt en verplaatst zou worden zou ik er wel gebruik van maken.

○ Ja

○ Nee

9. Ik vind dat er voldoende gedaan wordt om evenementen in de omgeving bekend te maken bij de cursisten.

○ Ja

○ Nee

10. Ik kan makkelijk de weg vinden in de Baak.

○ Ja

○ Nee

11. Er moeten aparte rookruimtes komen in de Baak.

○ Ja

○ Nee

12. De Baak is flexibel, ze speelt snel in op eisen en wensen.

○ Ja

○ Nee

13. Er zijn genoeg ontspanningsmogelijkheden.

○ Ja

○ Nee

14. Er is voldoende zitruimte/relaxruimte in de Baak.

○ Ja

○ Nee

15. Er moet een doucheruimte komen zodat bijvoorbeeld mensen die een dagarrangement hebben of uitgeboekt zijn kunnen douchen na sportactiviteiten.

○ Ja

○ Nee

16. De Baak moet de huidige maaltijden vervangen door biologische.

○ Ja

○ Nee

17. De Baak moet naast de huidige maaltijden biologische maaltijden aanbieden.

○ Ja

○ Nee

18. Omdat de Baak een eigen accommodatie heeft prefereer ik haar boven concurrenten.

○ Ja

○ Nee

19. Ik kan gemakkelijk mijn vragen kwijt bij de Baak.

○ Ja

○ Nee

20. Ik ben voldoende geïnformeerd.

○ Ja

○ Nee

21. Ik vind dat men meer moet doen met het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen.

○ Ja

○ Nee

22. Als de receptie zou verdwijnen en ik in het vervolg zelf zou moeten inchecken zou ik dit een verbetering vinden.

○ Ja

○ Nee

23. Het zou leuk zijn om af en toe zelf te koken.

○ Ja

○ Nee

Voor het beantwoorden van de volgende vragen vraag ik u bij elk punt beide kaders in te vullen. In het bovenste kader vult u in hoe u dit punt heeft ervaren (waarbij 1 staat voor volledig mee oneens en 10 voor volledig mee eens) en in het onderste kader hoe belangrijk dit punt voor u is (waarbij 1 staat voor geheel onbelangrijk en 10 voor zeer belangrijk). Extra opmerkingen over de vragen kunt u wederom voorzien van nummer vermelden in het opmerkingenkader aan het einde van deze enquête.

24.Ik vind het serviceconcept van de Baak onderscheidend van andere hotels.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	n.v.t.
.	Hoe ervaren?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Hoe belangrijk?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	

25. Ik vind het serviceconcept van de Baak vernieuwend: men speelt in op trends.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.	Hoe ervaren?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Hoe belangrijk?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

26. De inrichting van de Baak is inspirerend/draagt bij aan het leerproces.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.	Hoe ervaren?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Hoe belangrijk?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

27. Er wordt geluisterd naar ideeën van klanten.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.	Hoe ervaren?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Hoe belangrijk?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

28. Met klachten wordt serieus omgesprongen.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.	Hoe ervaren?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Hoe belangrijk?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

29. De kunstcollectie levert een belangrijke bijdrage aan de uitstraling.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.	Hoe ervaren?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Hoe belangrijk?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

30. Ik heb opgemerkt dat er een geurzuil staat in de Baak.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.	Hoe ervaren?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Hoe belangrijk?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

31. Het gebruik van natuurlijke materialen bij de inrichting zou mooier zijn.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.	Hoe ervaren?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Hoe belangrijk?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

32. De kwaliteit van de maaltijden speelt mede mee in mijn gevoel of de cursus wel of niet geslaagd is.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.	Hoe ervaren?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Hoe belangrijk?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

33. Er moet een keuzemogelijkheid komen bij het eten.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.	Hoe ervaren?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Hoe belangrijk?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

34. Het gebruik van 'eerlijke' koffie en thee juich ik toe. (bijvoorbeeld Max Havelaar)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.	Hoe ervaren?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Hoe belangrijk?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

35. De akoestiek in de lounge is goed.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.	Hoe ervaren?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Hoe belangrijk?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

36. Er moet voortaan muziek worden gedraaid in bijvoorbeeld de lift of op de gangen.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.	Hoe ervaren?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Hoe belangrijk?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

37. Ik ben tevreden over het klimaat in de Baak.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.	Hoe ervaren?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Hoe belangrijk?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

38. Een persoonlijke ontvangst, bijvoorbeeld door de trainer of assistent-programmamanager is belangrijk.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.	Hoe ervaren?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Hoe belangrijk?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

39. Mijn verblijf bij de Baak heeft aangevoeld als een beleving.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.	Hoe ervaren?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Hoe belangrijk?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

40. Ik voel me thuis bij de Baak.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.	Hoe ervaren?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Hoe belangrijk?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

41. zou meer verrast willen worden.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.	Hoe ervaren?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Hoe belangrijk?	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Hier vraag ik u een aantal open vragen te beantwoorden.

42. Wat heeft u gemist tijdens uw verblijf of zou u willen doen wat nu niet kan?

_____

_____

43. Welke service op het gebied van ICT zou u belangrijk vinden?

_____

_____

44. Wat zou u een sensatie vinden als de Baak dat zou kunnen doen?

_____

_____

45. Wanneer u uw verwachtingen van en ervaringen over het niveau van het serviceconcept vergelijkt wat is dan uw conclusie?

_____

_____

46. Omschrijf uw ervaring over het verblijf in de Baak in één zin of woord.

_____

_____

47. Heeft u nog overige opmerkingen over de geboden service?

_____

_____

48. Wat is uw mening over het feit dat de Baak met haar serviceconcept onderscheidend wil zijn?

_____

_____

49. Wat is uw mening over het feit dat de Baak met haar serviceconcept vernieuwend wil zijn?

_____

_____

50. Wat zouden we nog meer met de omgeving moeten of kunnen doen?

_____

_____

51. Ziet u het programma liever binnen of buiten?

_____

_____

52. Zou het een idee zijn om voor verschillende doelgroepen verscheidene serviceconcepten aan te bieden?

_____

_____

53. Reageer op de volgende stelling: 'De kracht van het onderbewuste is niet belangrijk'.

_____

_____

54. Heeft u nog ideeën hoe de Baak de samenwerking met de klant kan verbeteren?

_____

_____

55. Omschrijf uw life-style in drie woorden. (bijvoorbeeld: gezin met kinderen, reizende 35-er, single, workaholic)

_____

_____

Opmerkingen bij de vragen 1 tm 55:

_____

_____

Tot slot volgen hieronder nog enkele algemene vragen.

Wat is uw geslacht?

○ man
○ vrouw

Wat is uw leeftijd?

○ jonger dan 20
○ 20-29
○ 30-39
○ 40-49
○ 50-59
○ 60-69
○ 70 jaar en ouder

Wanner bent u te gast geweest bij de Baak in Noordwijk?

Maand_____ Jaar_____

Wat is de naam van de cursus waar u aan deelneemt?

_____

Aan welke soort cursus neemt u deel?

○ Incompany (een cursus met uw eigen bedrijf)
○ Derden (alleen gebruik van de cursusaccommodatie)
○ Open (deelname aan de cursus op basis van individuele inschrijving)

Overnacht u in de Baak?

○ ja
○ nee, ik ben hier voor een dagcursus
○ nee, ik ben uitgeboekt naar een ander hotel

In welke ruimte(n) vond uw programma plaats?

☐ Zaal A
☐ Zaal B
☐ Zaal C
☐ Zaal D
☐ Zaal E
☐ Zaal F
☐ Zaal G
☐ Zaal H
☐ Zaal Bibliotheek
☐ Zaal Nieuwe Restaurant
☐ Zaal 10
☐ Zaal 11
☐ Zaal 12
☐ Zaal 13
☐ Zaal 14
☐ Anders: _____

Uw hoeveelste bezoek is dit aan de Baak, locatie Noordwijk?

○ 1ste keer
○ 2de keer
○ 3de keer
○ 4de keer
○ 5de keer of vaker

Bent u wel eens te gast geweest op onze locatie in Driebergen?

○ Ja
○ Nee

Als u er geen bezwaar tegen heeft eventueel nog gebeld of geemaild te worden voor extra vragen zou u dan hieronder uw naam, emailadres en telefoonnummer willen invullen?

_____

_____

Bijlage 12 Resultaten Enquête

Toelichting op de uitwerkingen van de enquête

De resultaten van de eerste meerkeuzevraag en ja/nee vragen zijn in absolute staafdiagrammen weergegeven. Voor de uitkomsten van de ’hoe ervaren/hoe belangrijk vragen’ is ervoor gekozen de antwoordmogelijkheden op twee manieren weer te geven. Onder elke vraag vindt men eerst het antwoord in absolute staafdiagrammen, waaronder het gemiddelde en de gap wordt weergegeven. De diagram eronder bestaat uit een x-as en een y-as. De y-as geeft aan hoe belangrijk men het onderwerp vindt, de x-as hoe men het ervaren heeft. De kwadranten moeten als volgt geïnterpreteerd worden:

- Kwadrant I (linksboven). De dienstverlening wordt als belangrijk ervaren, maar de ervaring is onvoldoende. Op korte termijn moeten verbeteringen worden aangebracht, zodat extra voordelen kunnen ontstaan.
- Kwadrant II (rechtsboven). De ervaring met de dienstverlening scoort hoog, mede als het belang dat men hieraan geeft. Het is belangrijk om dit in stand te houden.
- Kwadrant III (linksonder). De dienstverlening wordt als slecht beoordeeld, maar wordt ook als onbelangrijk ervaren. Te zijner tijd dienen deze diensten bekeken te worden.
- Kwadrant IV (rechtsonder). De dienstverlening wordt als zeer goed ervaren, maar als onbelangrijk aangegeven. Hieraan hoeft niet veel aandacht besteed te worden. Er kan gekeken worden of op deze aspecten eventueel bezuinigd kan worden.

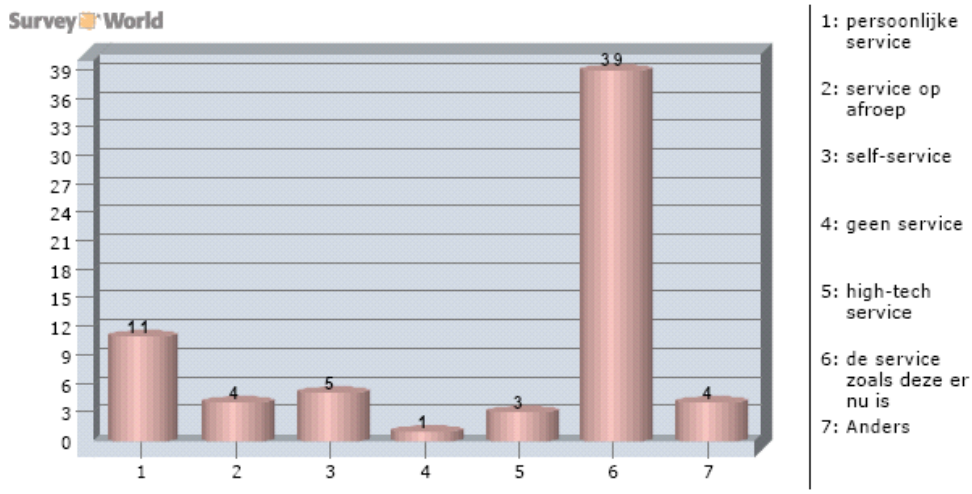
De uitwerking van de open vragen spreekt verder voor zich.



www.surveyworld.net

Enquete Simone van Geest

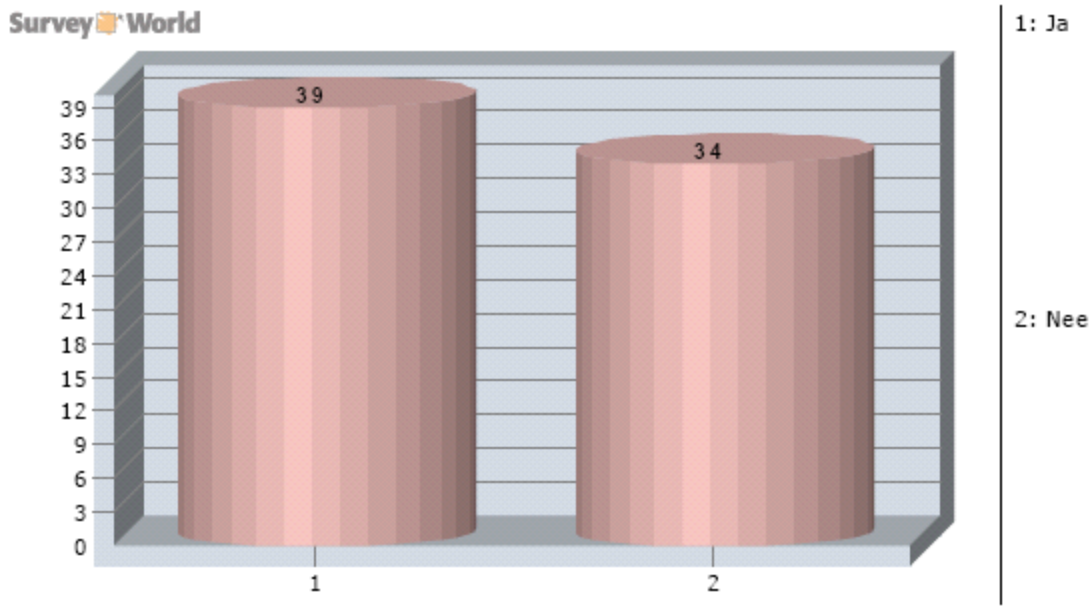
Vraag 1: Welke servicevorm zou u graag bij de Baak terugzien?



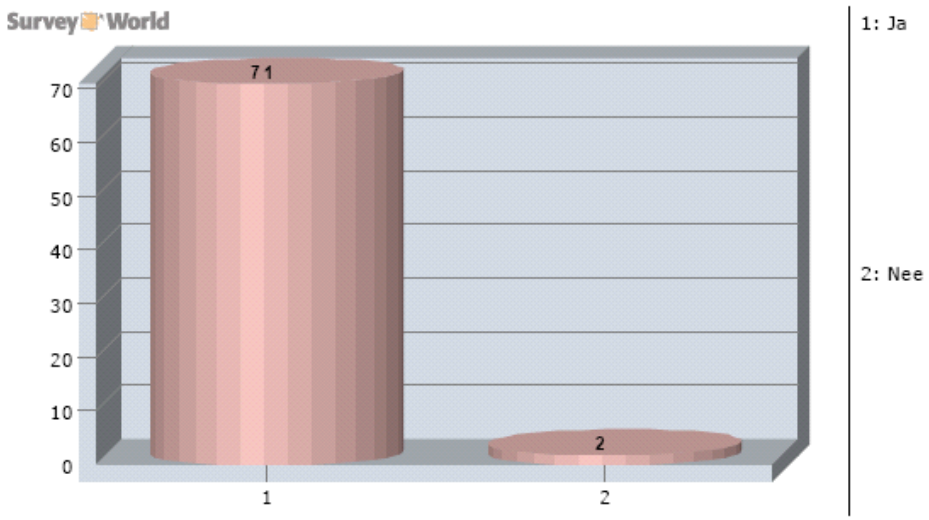
Anders

> de serviceverlening is zodagnig dat het bij mij ruimte/vertrouwen biedt dat je kan vragen om dingen die zouden missen
> koffie/thee terras in de zalen
> niet bekend met de servicevorm
> service op maat

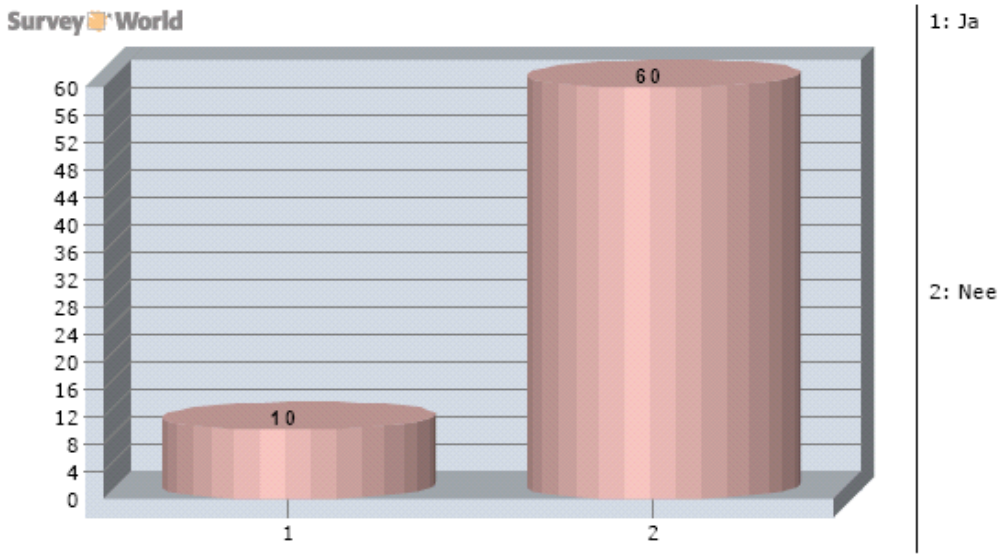
Vraag 2: Bij de Baak is mij bewust een serviceconcept opgevallen.



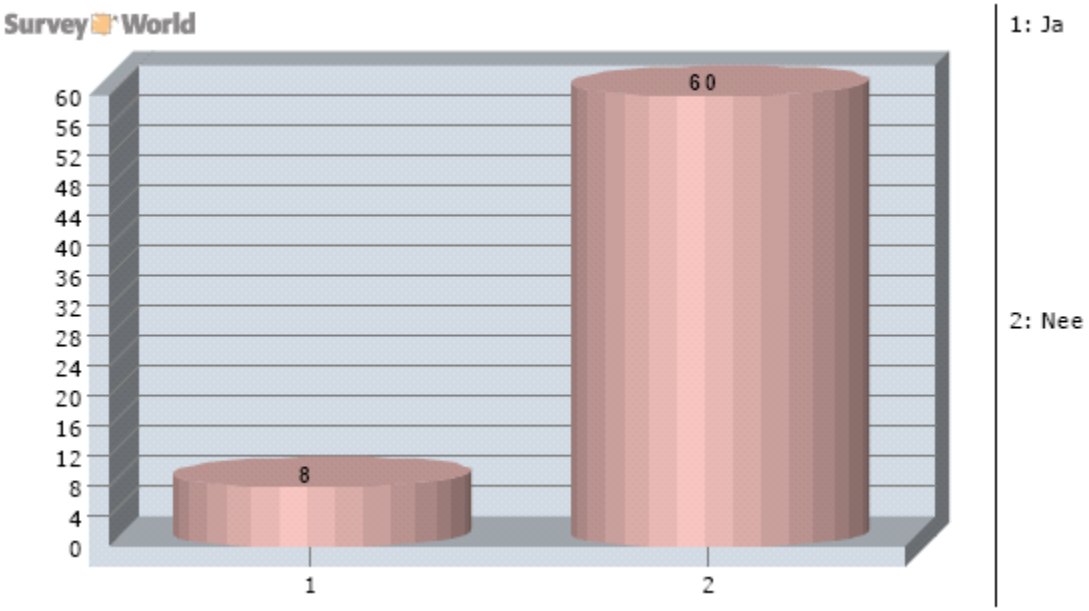
Vraag 3: Ik vind service belangrijk.



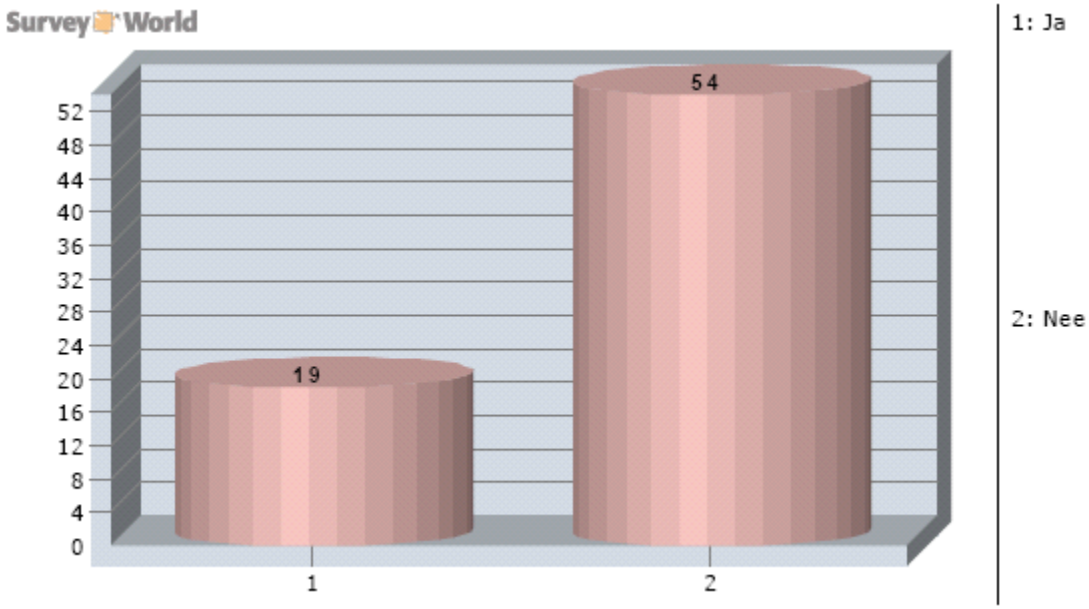
Vraag 4: Ik verwacht een hogere servicegraad bij de Baak dan hetgeen wat nu geboden wordt.



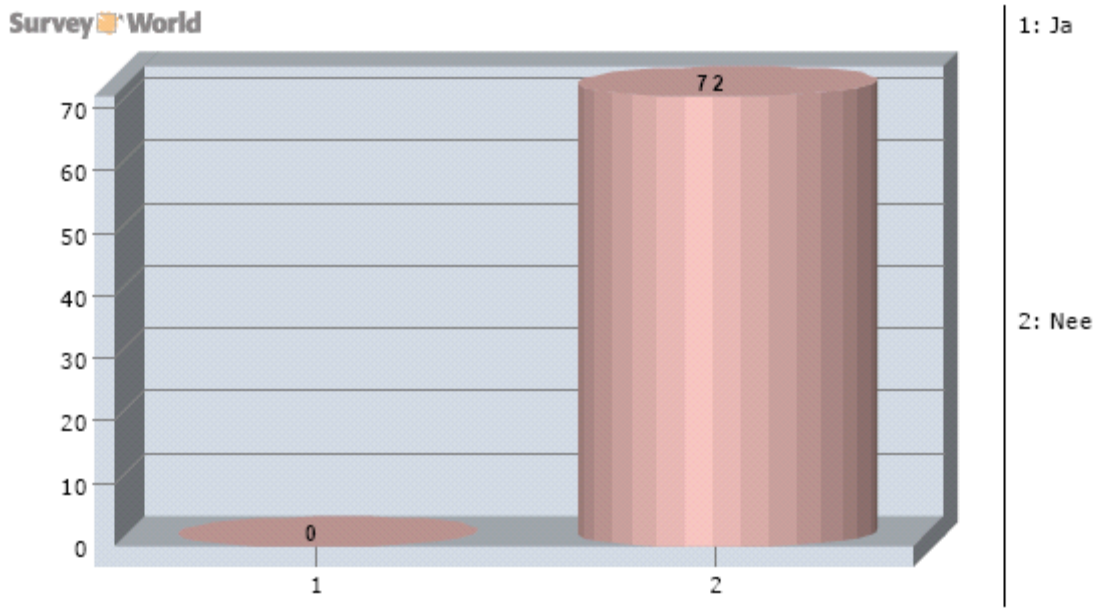
Vraag 5: De cursussen bij de Baak zijn zo goed dat als ik op een luchtbed moet overnachten en magnetronmaaltijden krijg ik niet naar de concurrent overstap.



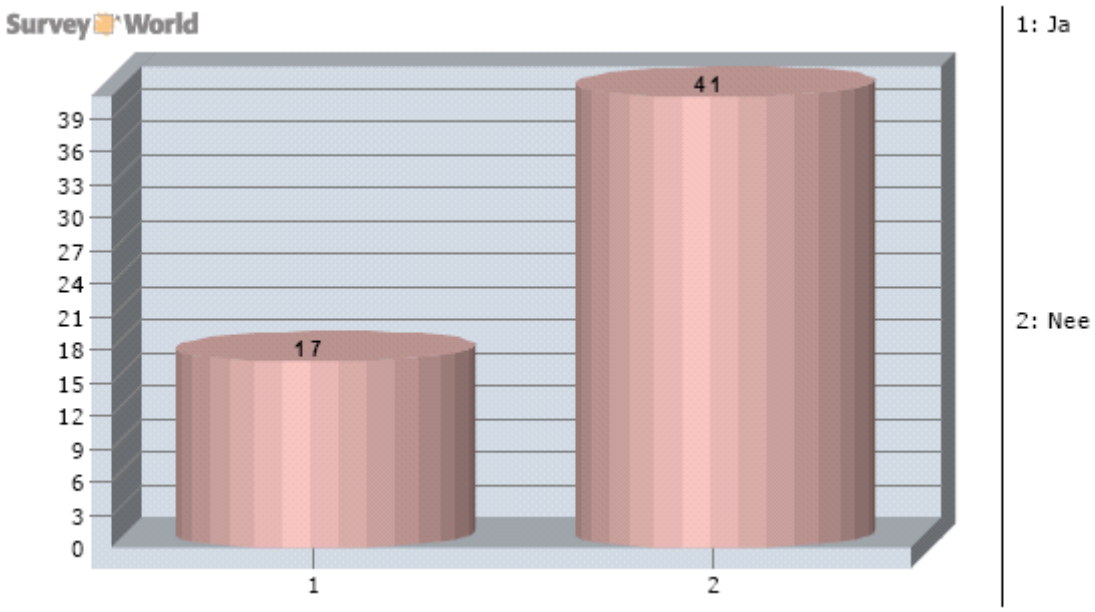
Vraag 6: Als ik bij de Baak een hond kon lenen om bijvoorbeeld mee te wandelen op het strand zou ik dit doen.



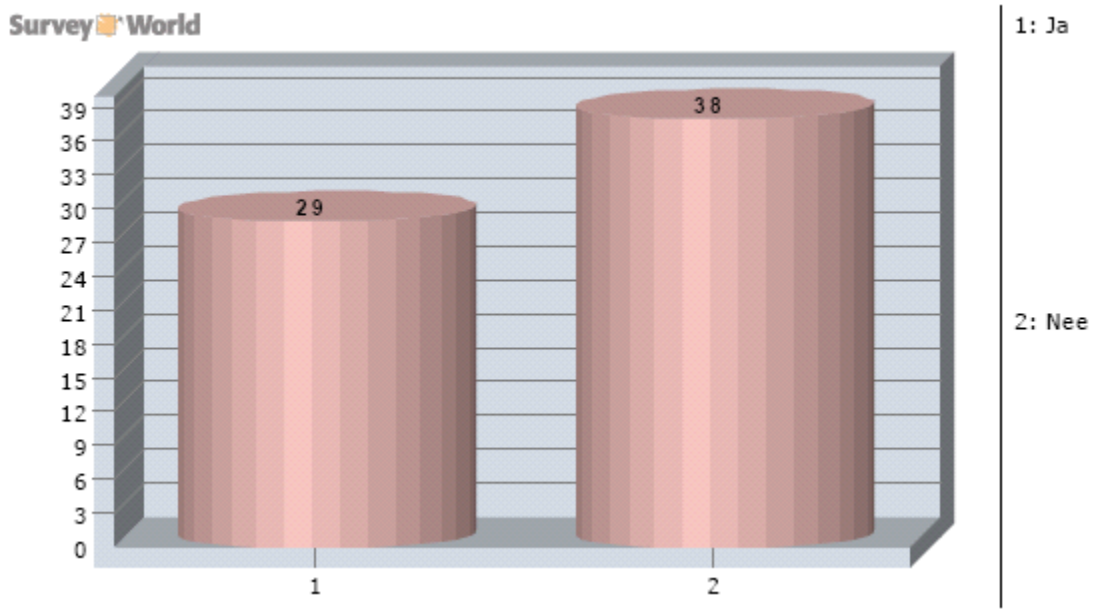
Vraag 7: Ik heb gebruik gemaakt van de fitnessruimte. (Zo ja, ga naar vraag 9))



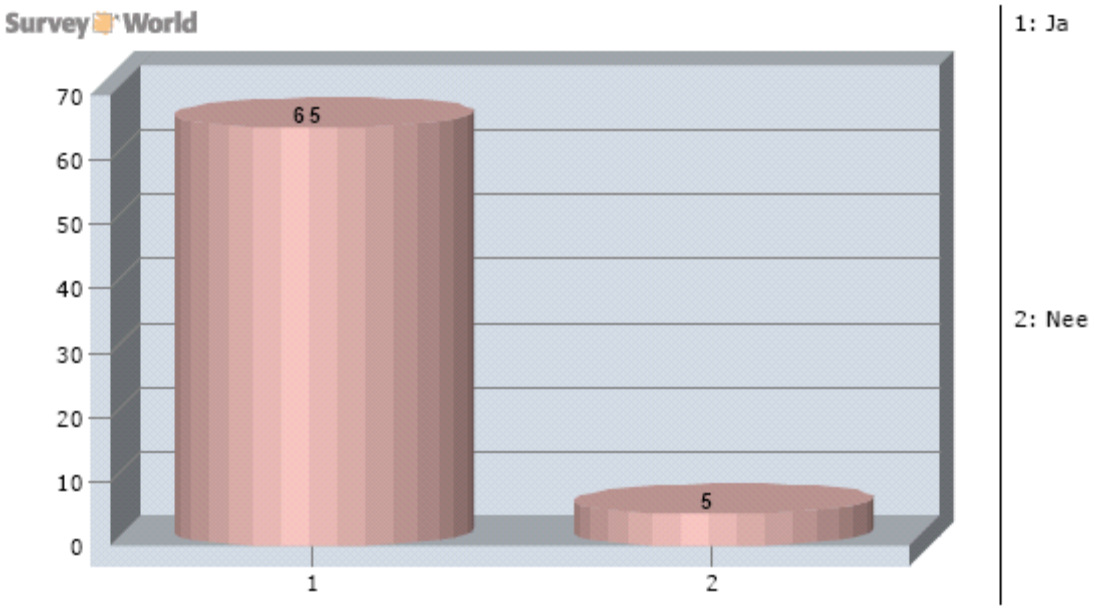
Vraag 8: Als de fitnessruimte opgeknapt en verplaatst zou worden zou ik er wel gebruik van maken.



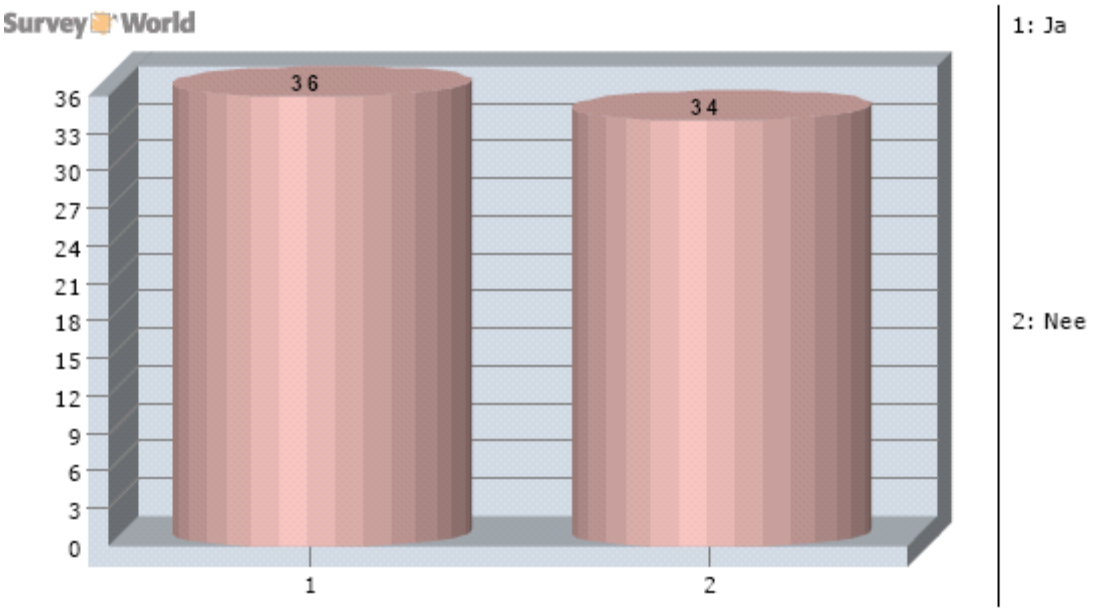
Vraag 9: Ik vind dat er voldoende gedaan wordt om evenementen in de omgeving bekend te maken bij de cursisten.



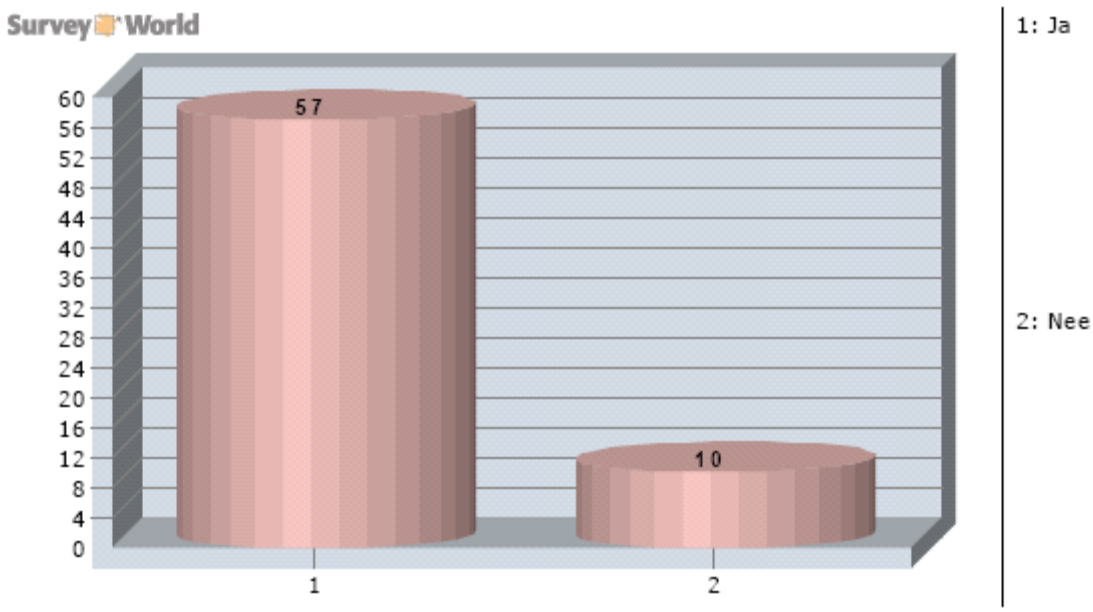
Vraag 10: Ik kan makkelijk de weg vinden in de Baak.



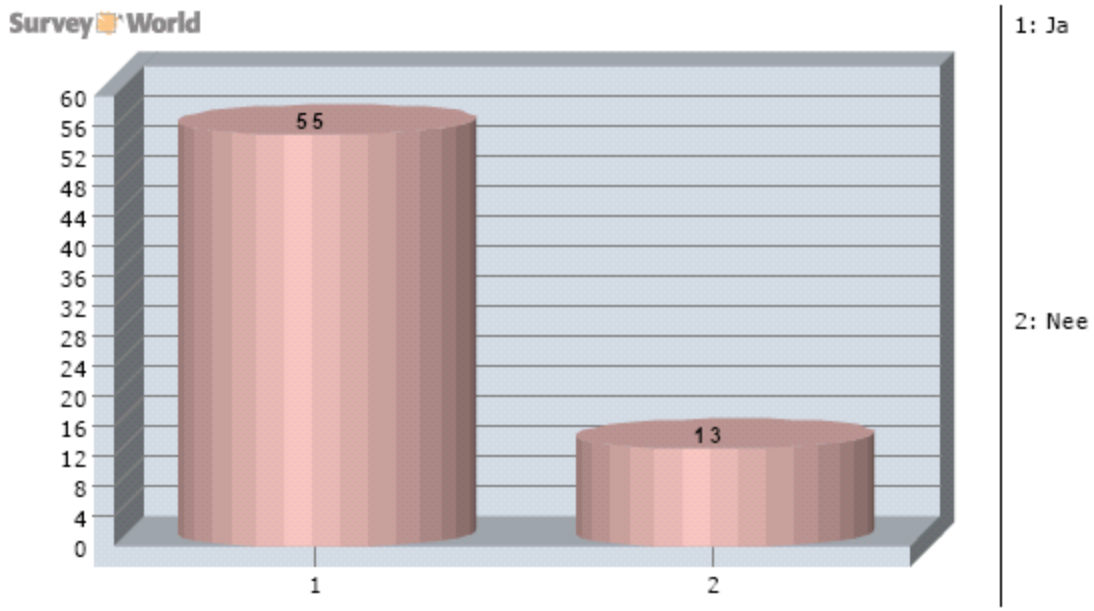
Vraag 11: Er moeten aparte rookruimtes komen in de Baak.



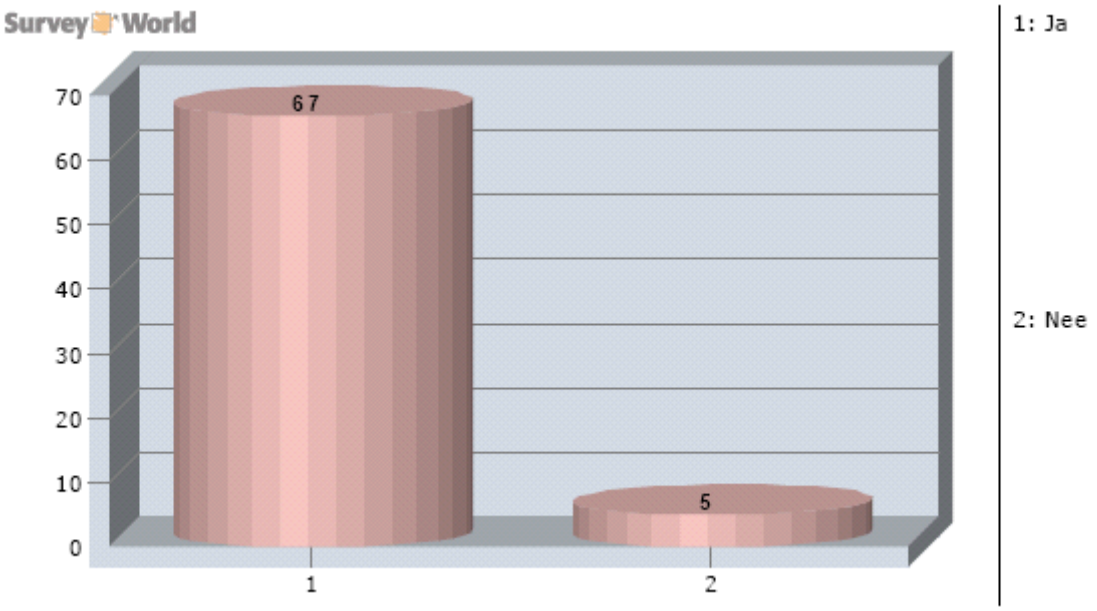
Vraag 12: De Baak is flexibel, ze speelt snel in op eisen en wensen.



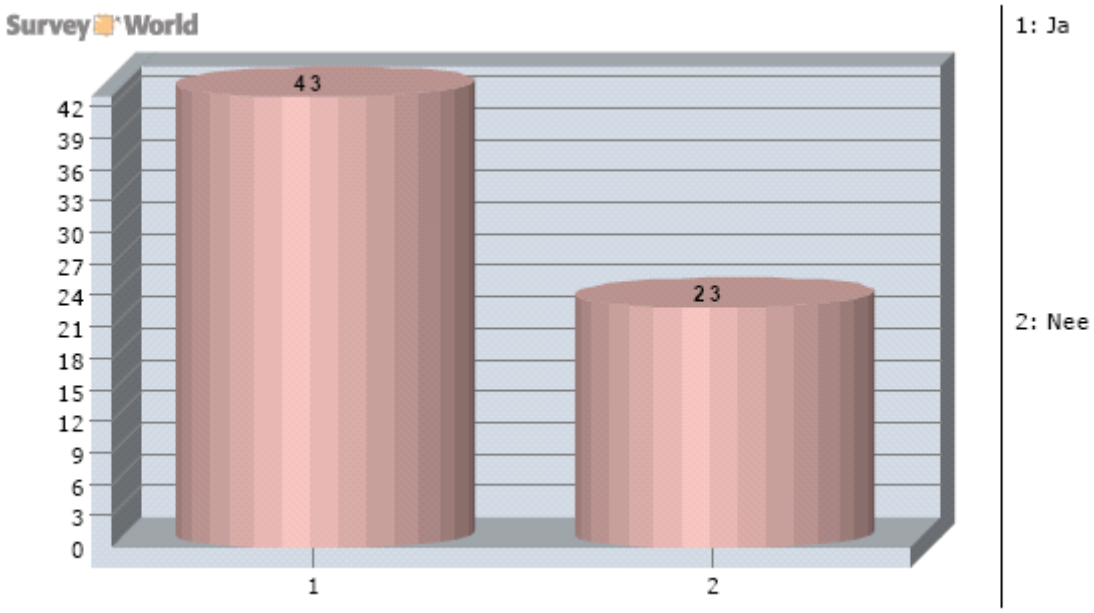
Vraag 13: Er zijn genoeg ontspanningsmogelijkheden.



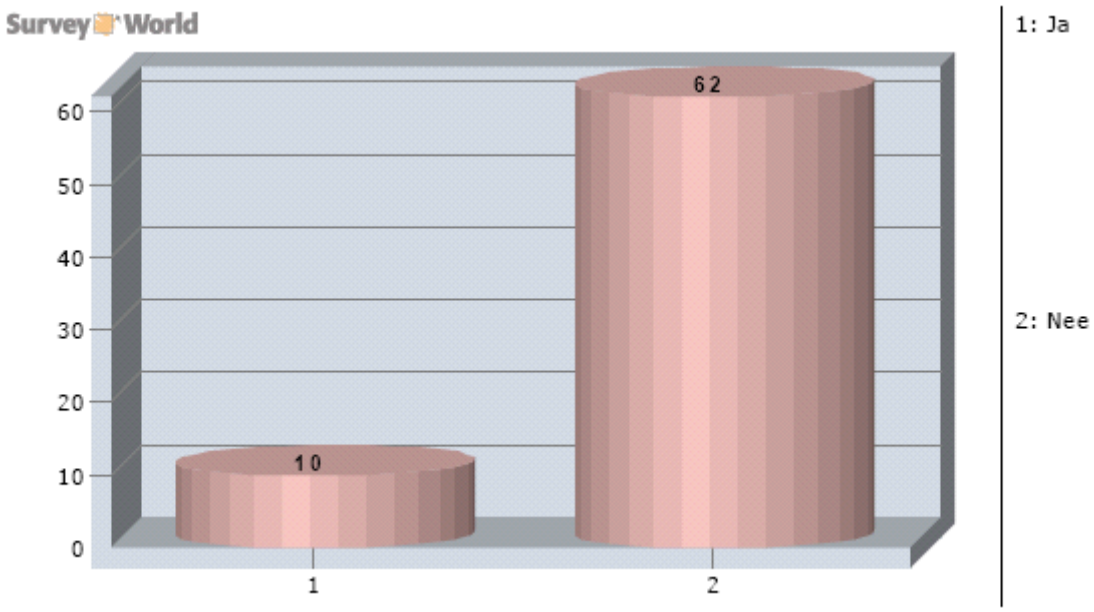
Vraag 14: Er is voldoende zitruimte/relaxruimte in de Baak.



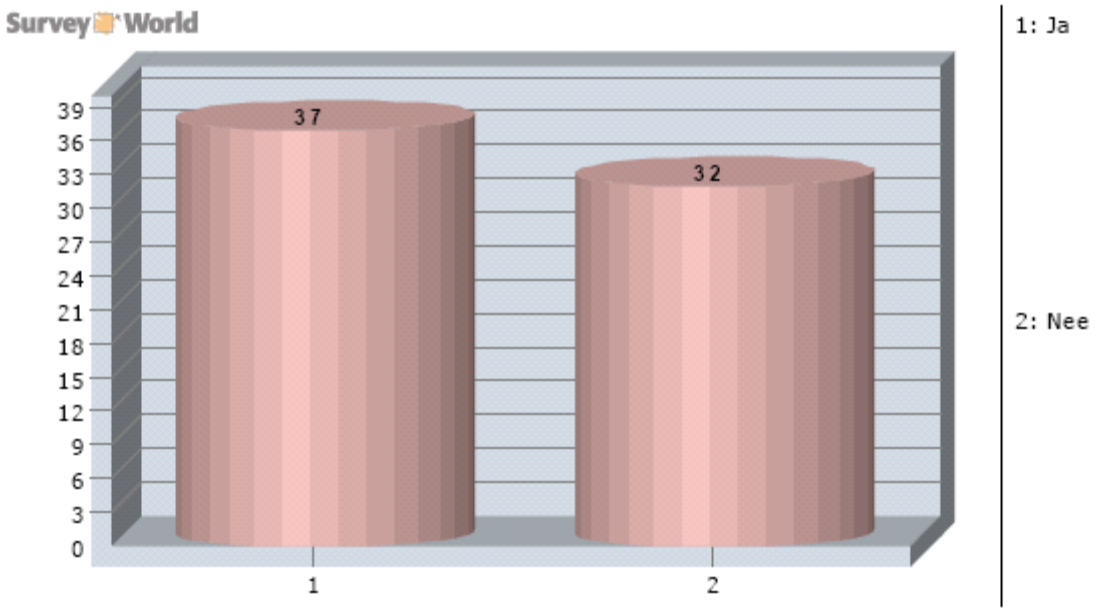
Vraag 15: Er moet een doucheruimte komen zodat bijvoorbeeld mensen die een dagarrangement hebben of uitgeboekt zijn kunnen douchen na sportactiviteiten.



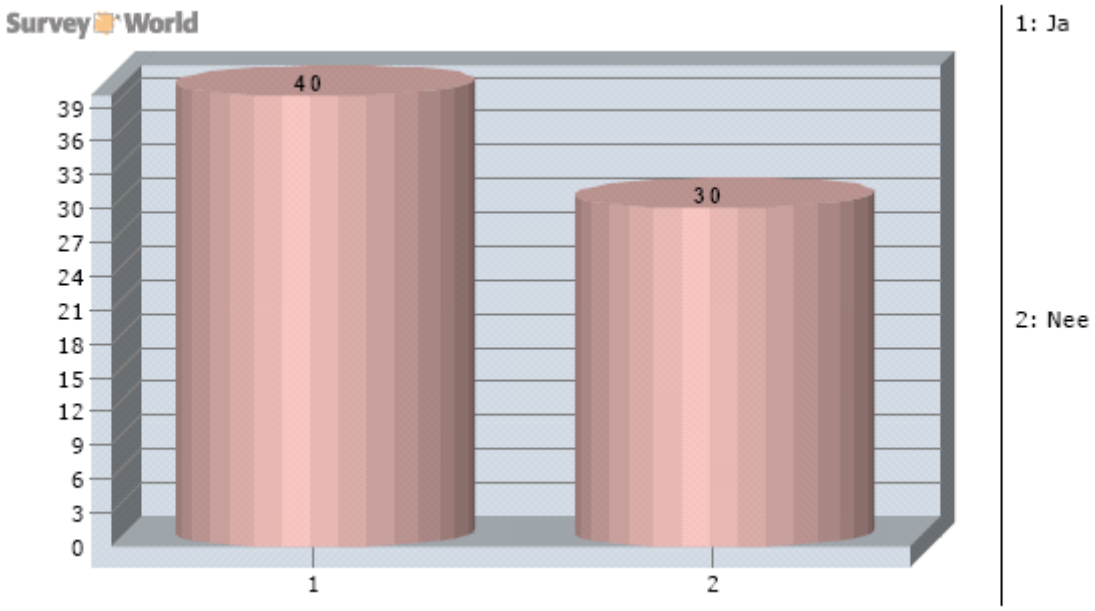
Vraag 16: De Baak moet de huidige maaltijden vervangen door biologische.



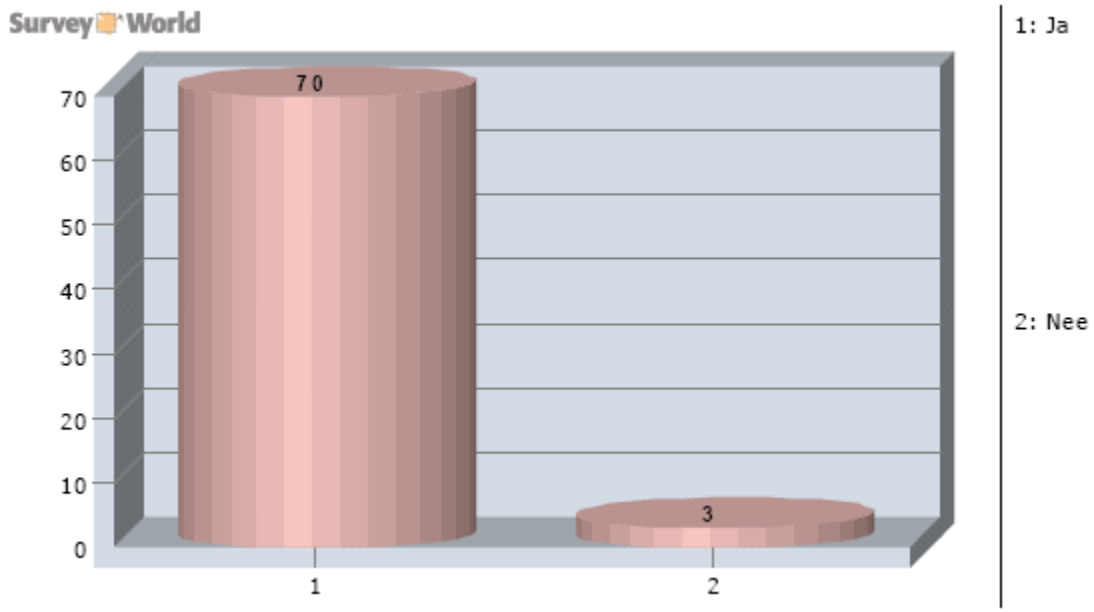
Vraag 17: De Baak moet naast de huidige maaltijden biologische maaltijden aanbieden.



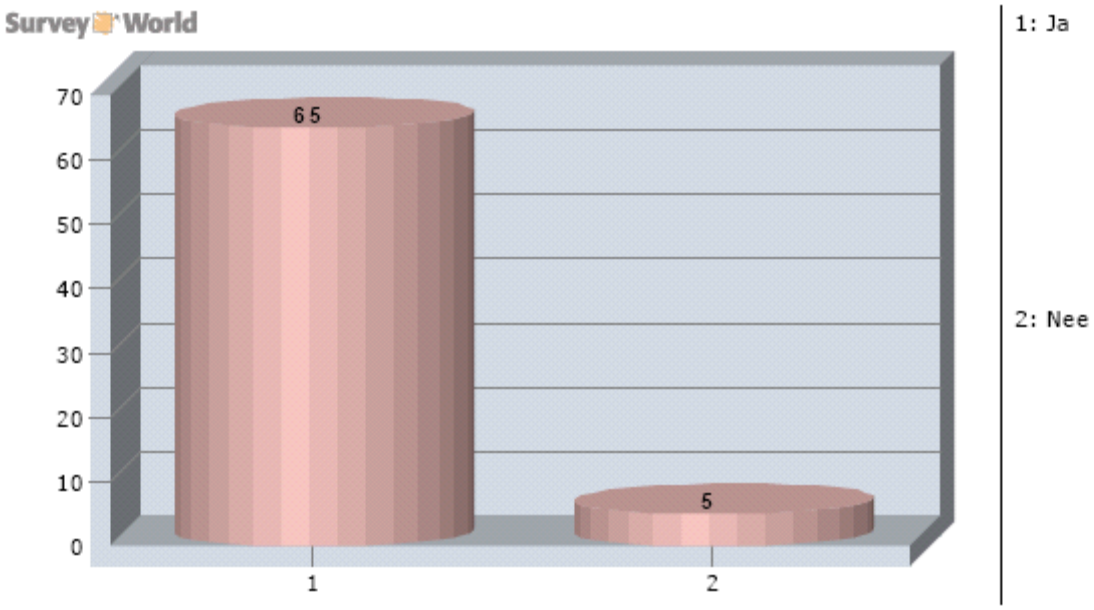
Vraag 18: Omdat de Baak een eigen accommodatie heeft prefereer ik haar boven concurrenten.



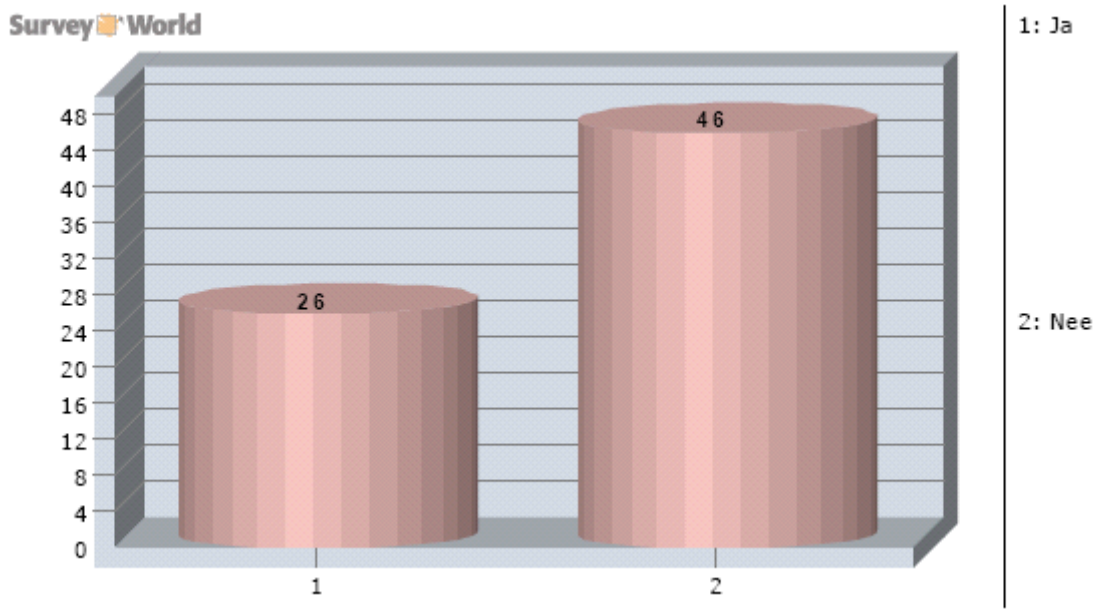
Vraag 19: Ik kan gemakkelijk mijn vragen kwijt bij de Baak.



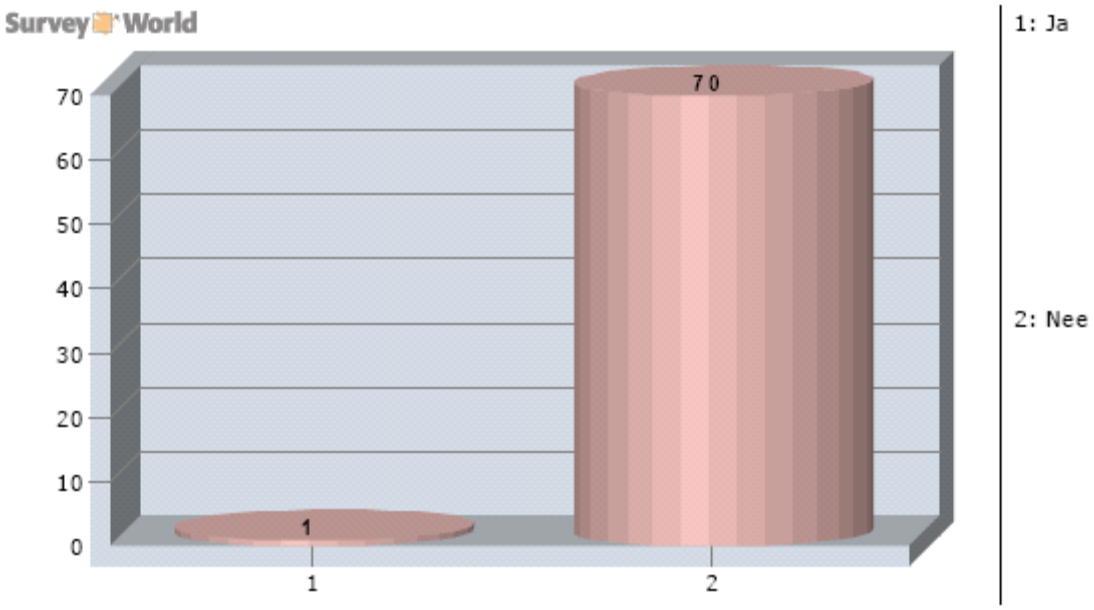
Vraag 20: Ik ben voldoende geinformeerd.



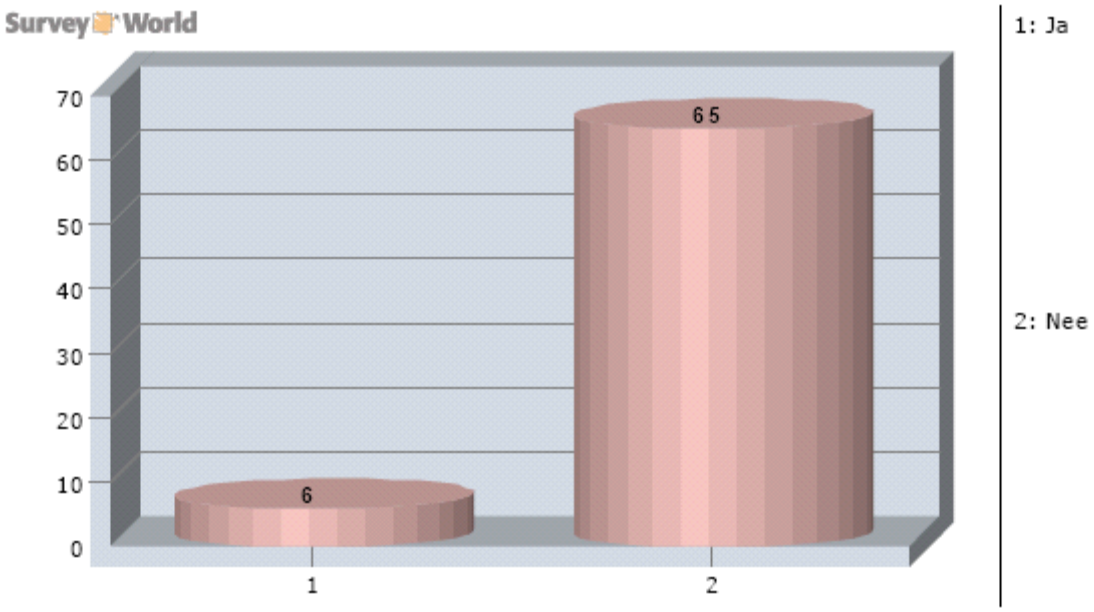
Vraag 21: Ik vind dat men meer moet doen met het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen.



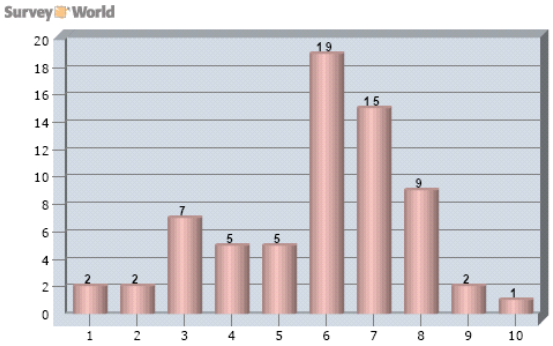
Vraag 22: Als de receptie zou verdwijnen en ik in het vervolg zelf zou moeten incheken zou ik dit een verbetering vinden.

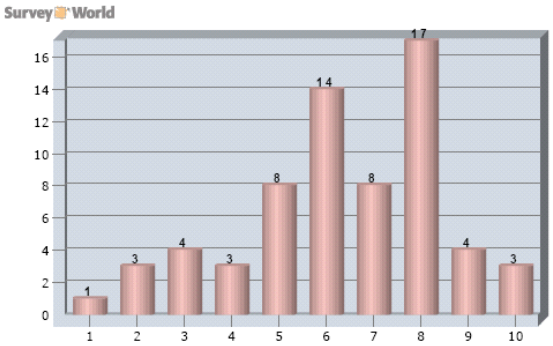


Vraag 23: Het zou leuk zijn om af en toe zelf te koken.



Vraag 24: Ik vind het serviceconcept van de Baak onderscheidend van andere hotels.

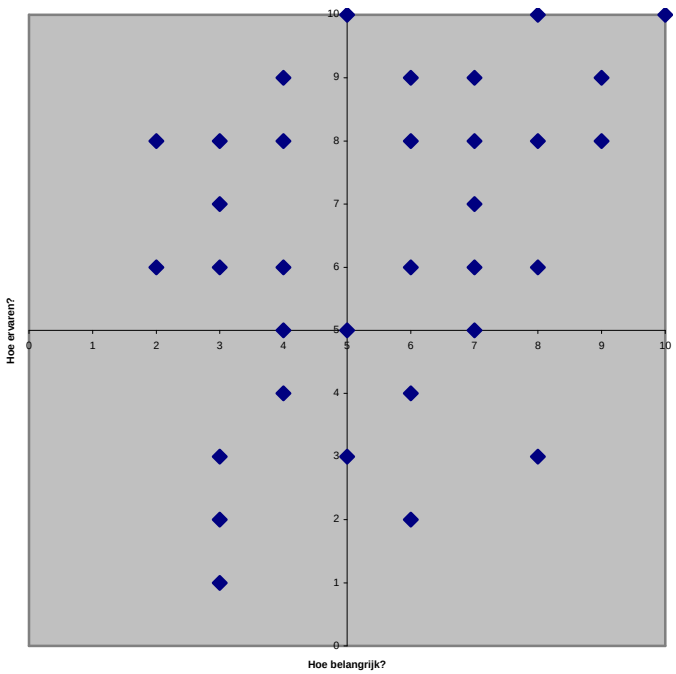




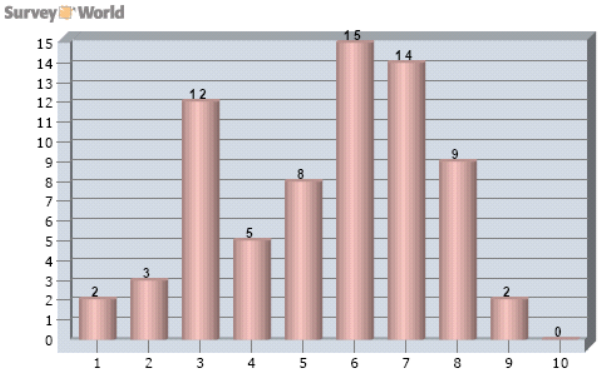
Hoe ervaren? Gemiddeld: 5.8

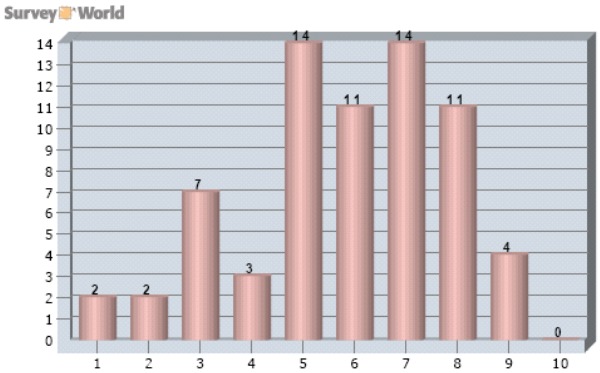
Hoe belangrijk? Gemiddeld: 6.4

Gap Hoe ervaren?-Hoe belangrijk?: 0.6



Vraag 25: Ik vind het serviceconcept van de Baak vernieuwend: men speelt in op trends.

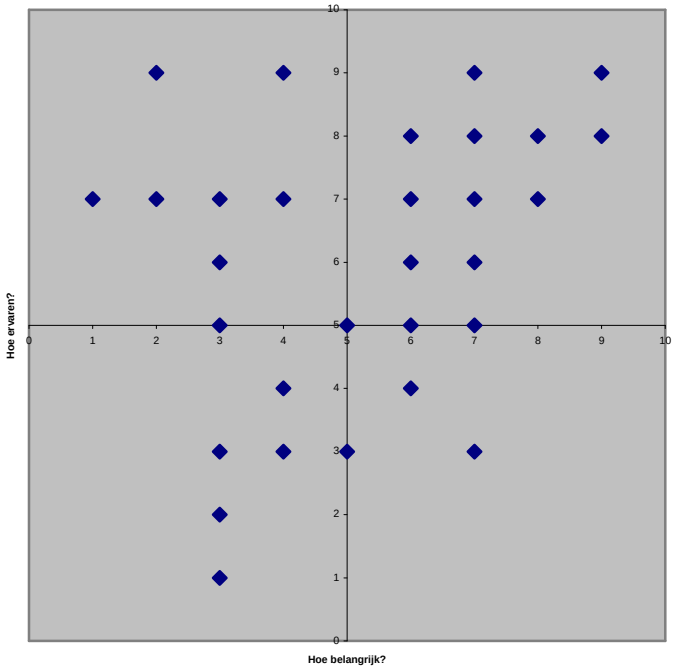




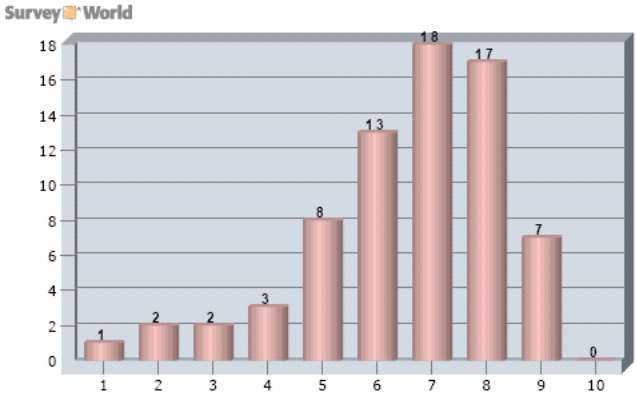
Hoe ervaren? Gemiddeld: 5.5

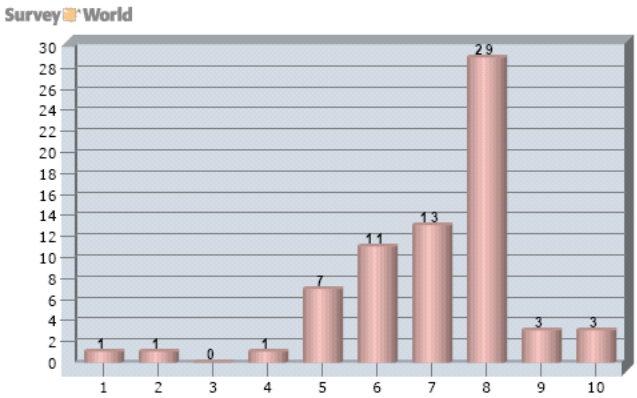
Hoe belangrijk? Gemiddeld: 5.8

Gap Hoe ervaren?-Hoe belangrijk?: 0.3



Vraag 26: De inrichting van de Baak is inspirerend/draagt bij aan het leerproces.

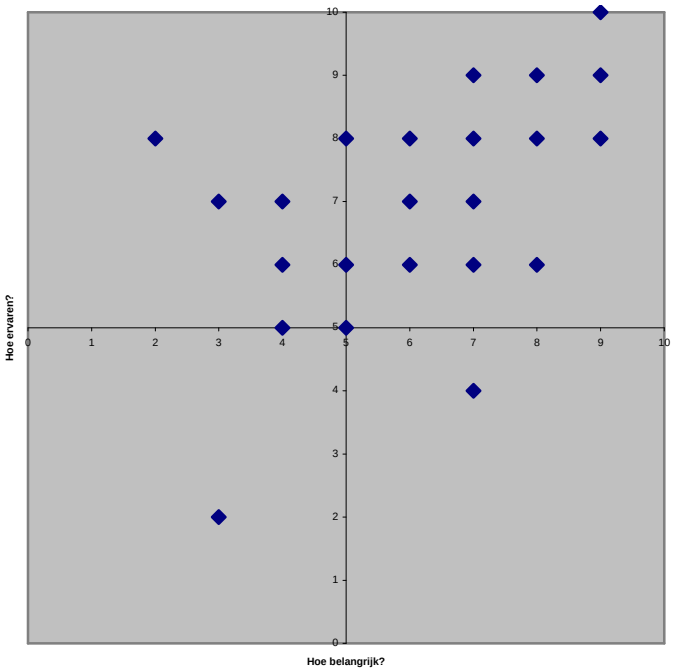




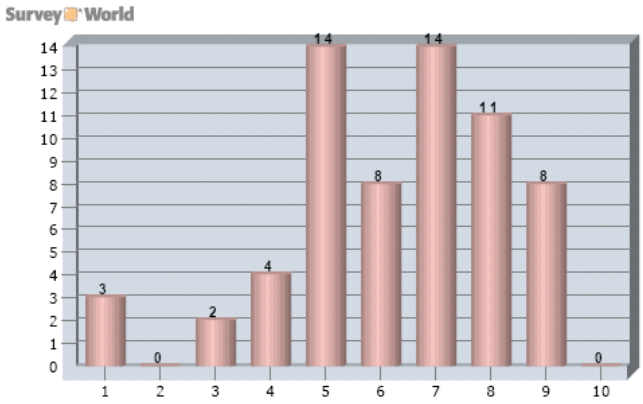
Hoe ervaren? Gemiddeld: 6.6

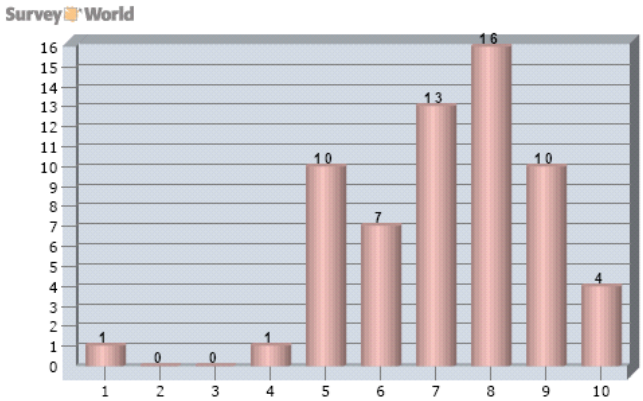
Hoe belangrijk? Gemiddeld: 7.1

Gap Hoe ervaren?-Hoe belangrijk?: 0.5



Vraag 27: Er wordt geluisterd naar ideeën van klanten.

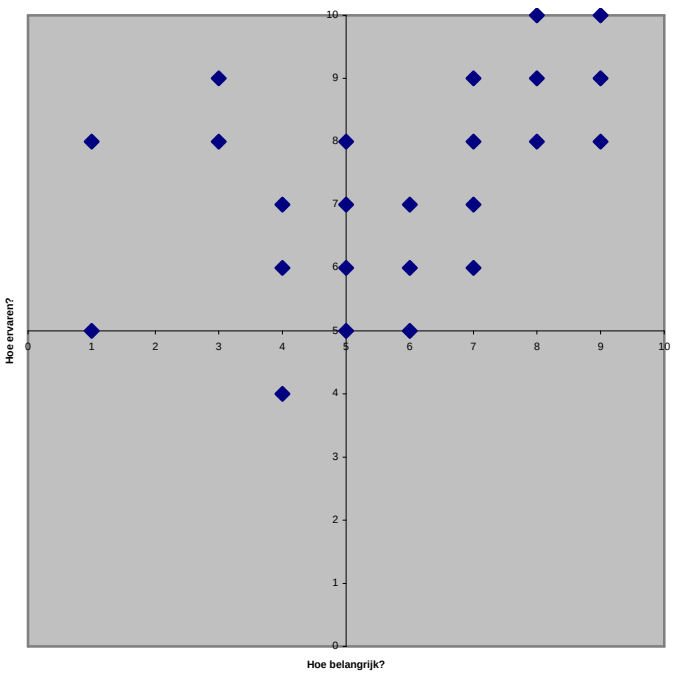




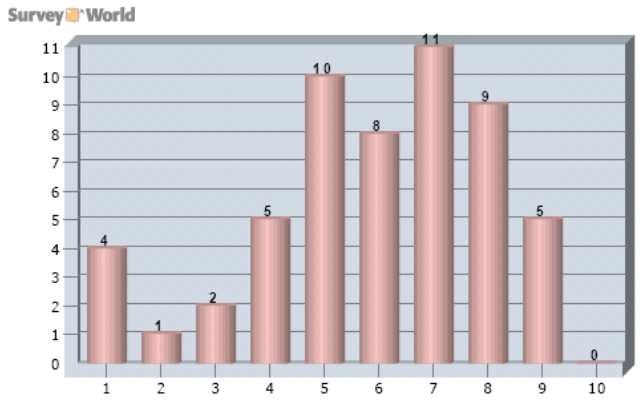
Hoe ervaren? Gemiddeld: 6.3

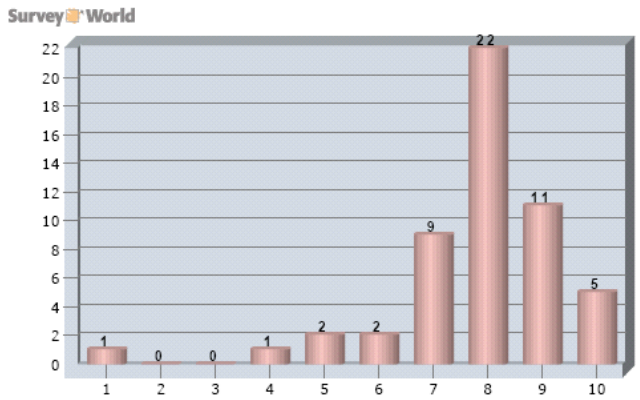
Hoe belangrijk? Gemiddeld: 7.2

Gap Hoe ervaren?-Hoe belangrijk?: 0.9



Vraag 28: Met klachten wordt serieus omgesprongen.

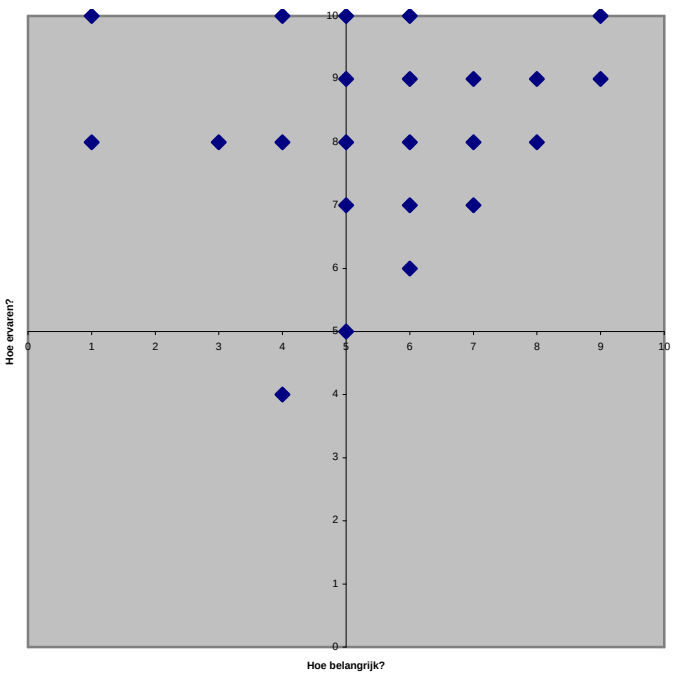




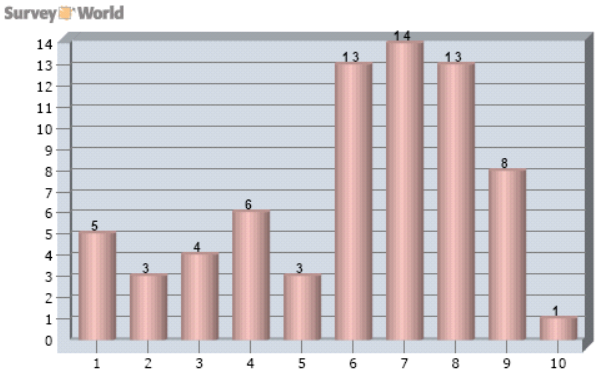
Hoe ervaren? Gemiddeld: 5.9

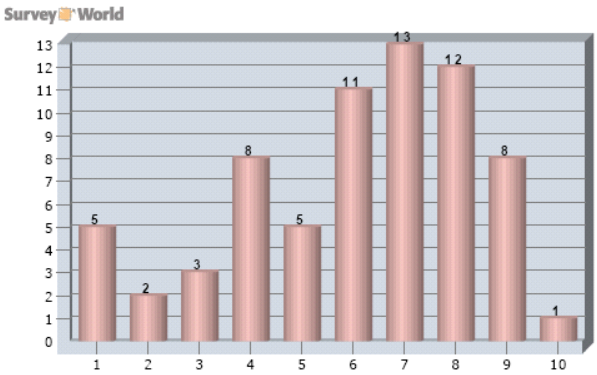
Hoe belangrijk? Gemiddeld: 7.8

Gap Hoe ervaren?-Hoe belangrijk?: 1.9



Vraag 29: De kunstcollectie levert een belangrijke bijdrage aan de uitstraling.

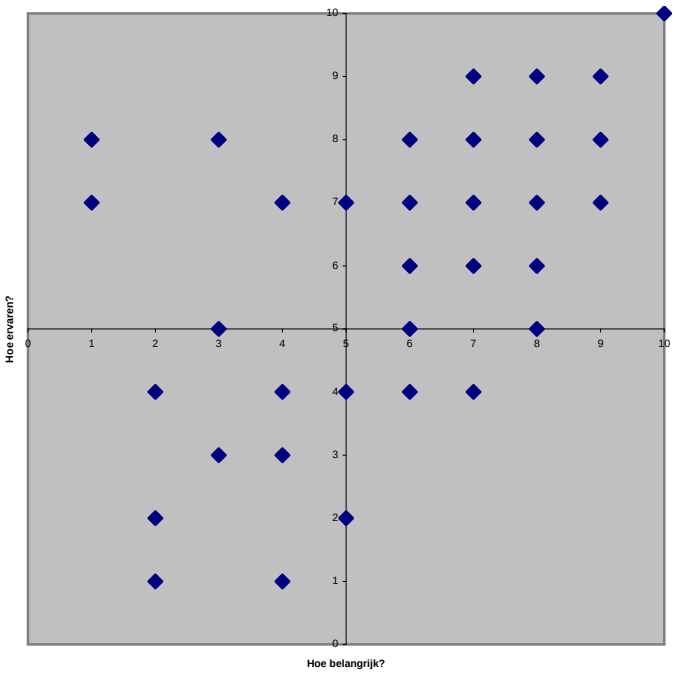




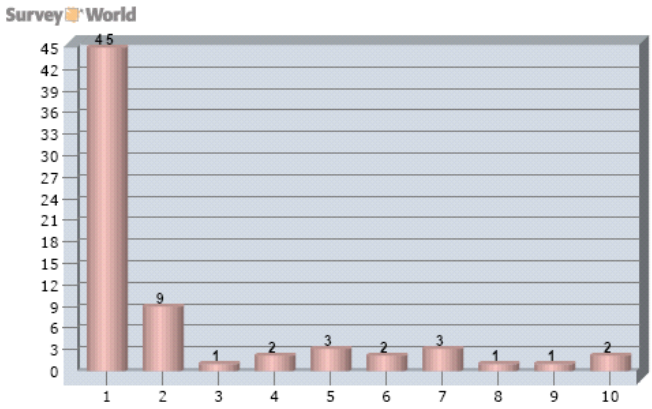
Hoe ervaren? Gemiddeld: 6.1

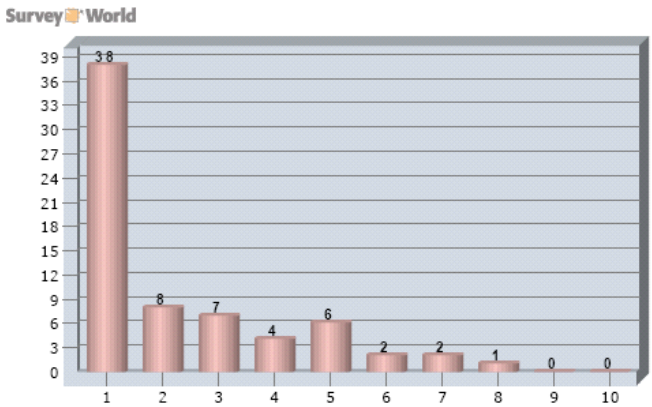
Hoe belangrijk? Gemiddeld: 6.0

Gap Hoe ervaren?-Hoe belangrijk?: -0.1



Vraag 30: Ik heb opgemerkt dat er een geurzuil staat in de Baak.

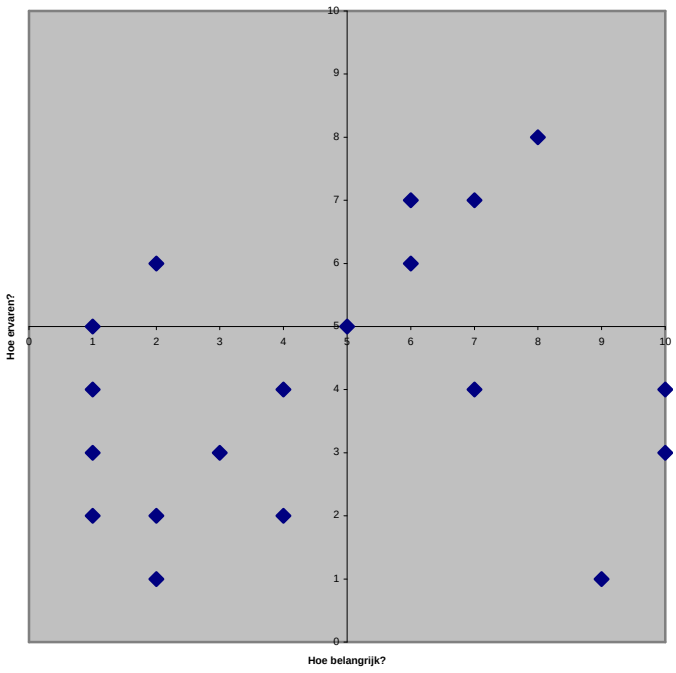




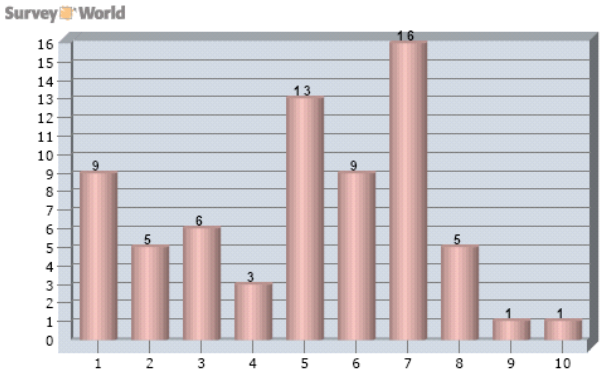
Hoe ervaren? Gemiddeld: 2.3

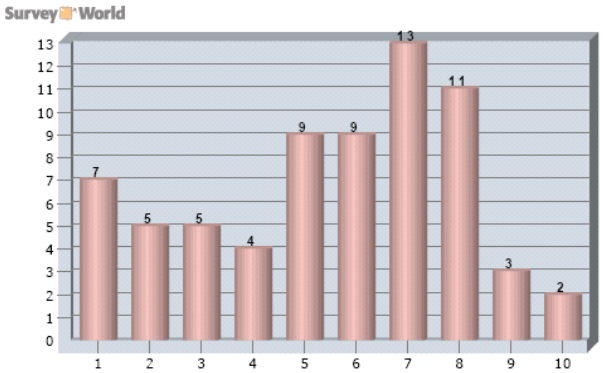
Hoe belangrijk? Gemiddeld: 2.3

Gap Hoe ervaren?-Hoe belangrijk?: 0.0



Vraag 31: Het gebruik van natuurlijke materialen bij de inrichting zou mooier zijn.

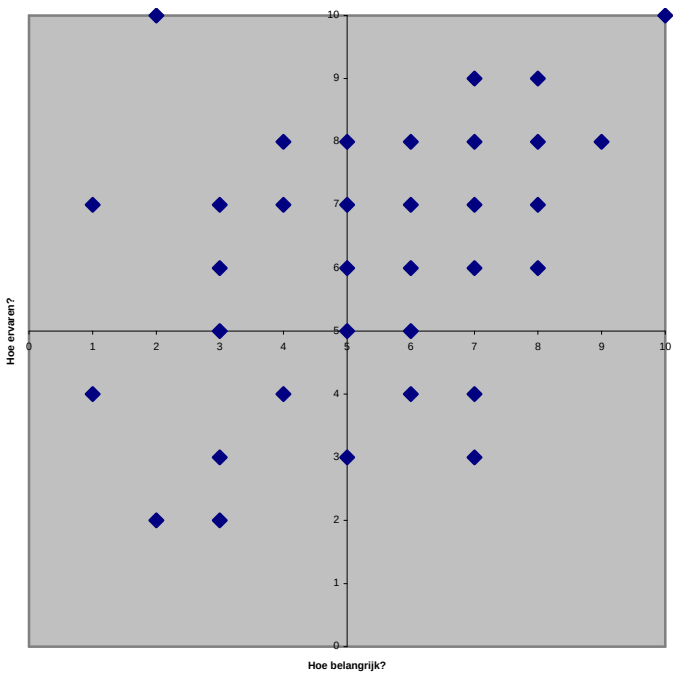




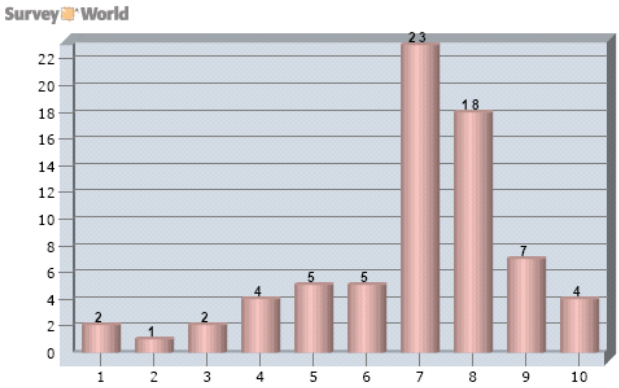
Hoe ervaren? Gemiddeld: 5.0

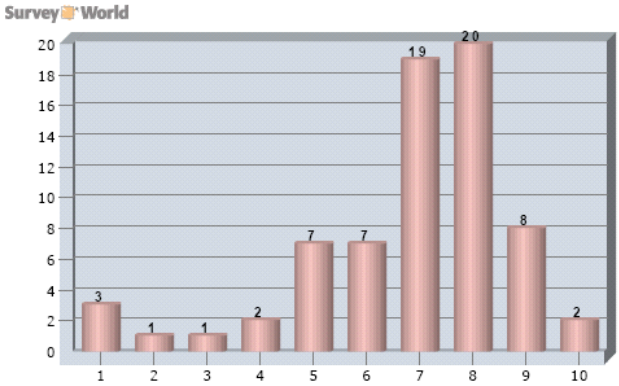
Hoe belangrijk? Gemiddeld: 5.5

Gap Hoe ervaren?-Hoe belangrijk?: 0.5



Vraag 32: De kwaliteit van de maaltijden speelt mede mee in mijn gevoel of de cursus wel of niet geslaagd is.

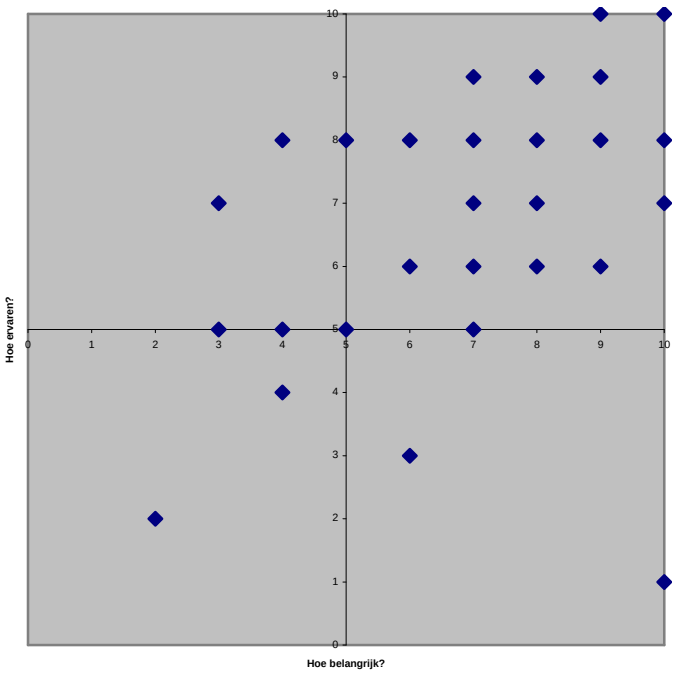




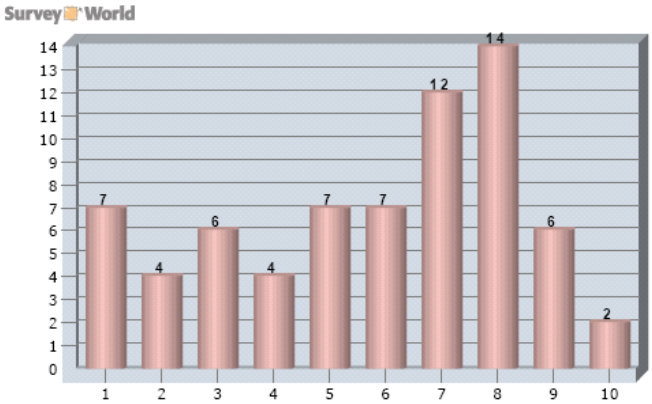
Hoe ervaren? Gemiddeld: 6.9

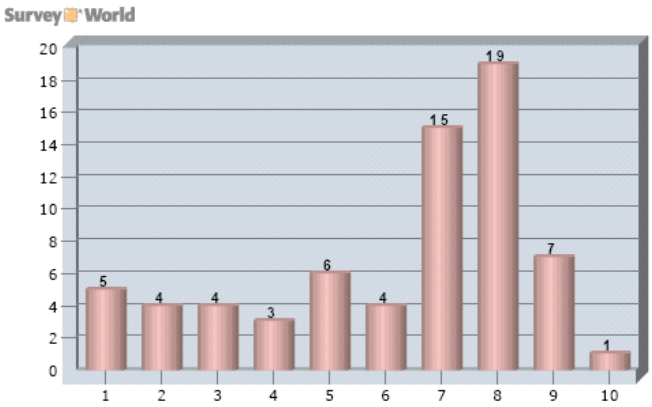
Hoe belangrijk? Gemiddeld: 6.8

Gap Hoe ervaren?-Hoe belangrijk?: -0.1



Vraag 33: Er moet een keuzemogelijkheid komen bij het eten.

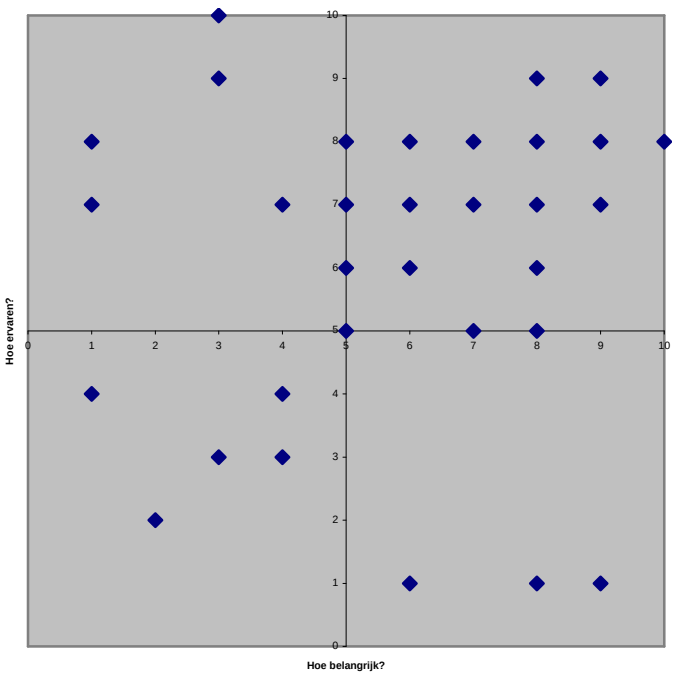




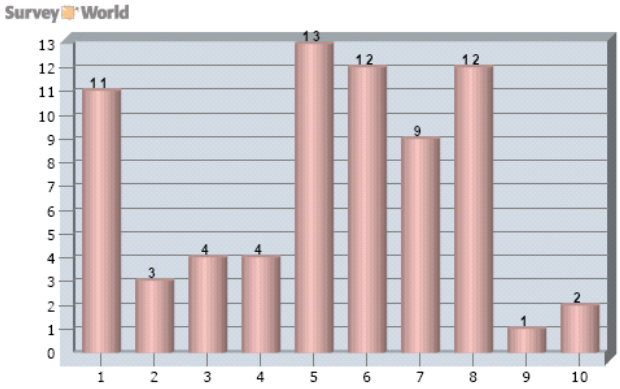
Hoe ervaren? Gemiddeld: 5.7

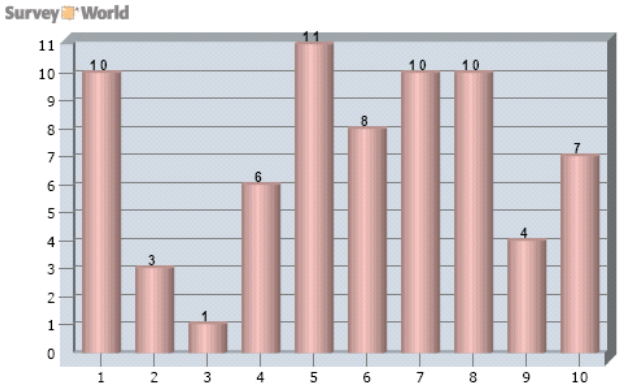
Hoe belangrijk? Gemiddeld: 6.2

Gap Hoe ervaren?-Hoe belangrijk?: 0.5



Vraag 34: Het gebruik van 'eerlijke' koffie en thee juich ik toe. (bijvoorbeeld Max Havelaar)

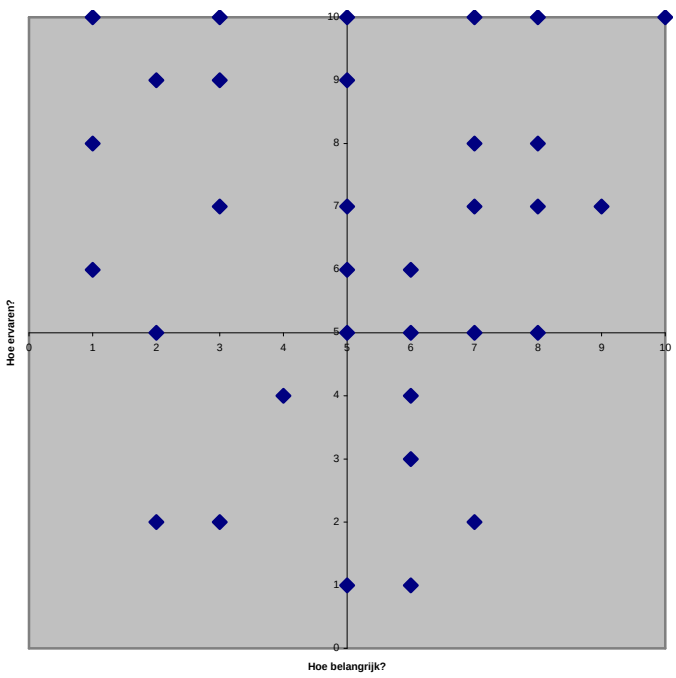




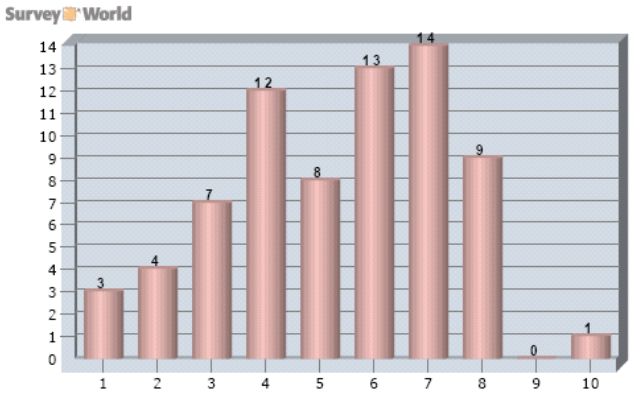
Hoe ervaren? Gemiddeld: 5.2

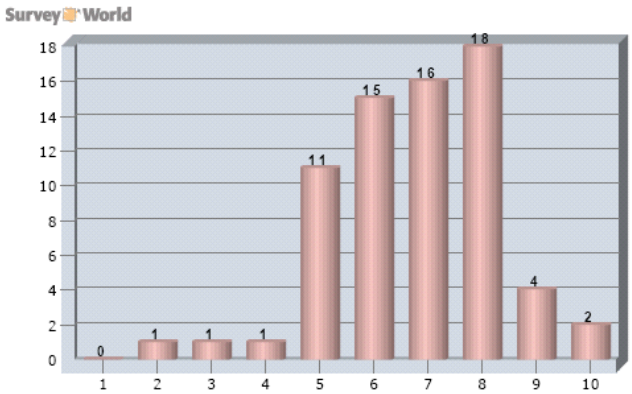
Hoe belangrijk? Gemiddeld: 5.7

Gap Hoe ervaren?-Hoe belangrijk?: 0.5



Vraag 35: De akoustiek in de lounge is goed.

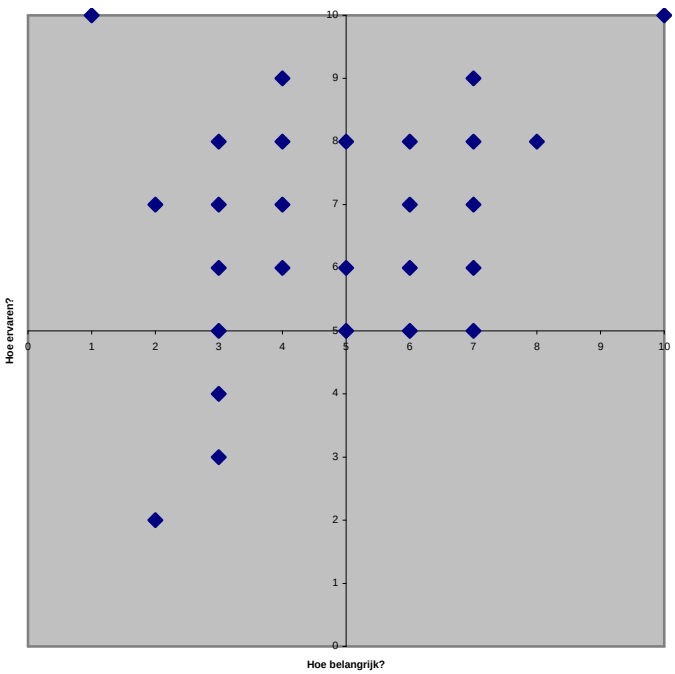




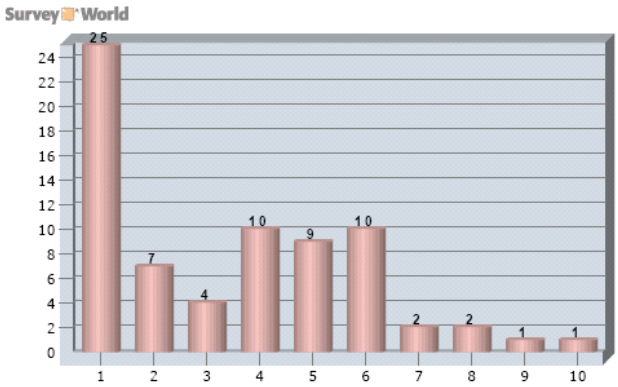
Hoe ervaren? Gemiddeld: 5.3

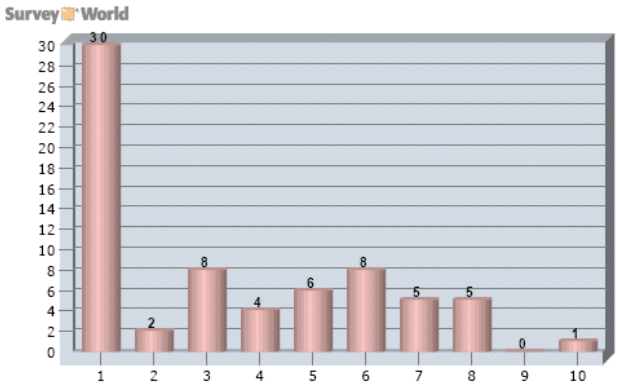
Hoe belangrijk? Gemiddeld: 6.8

Gap Hoe ervaren?-Hoe belangrijk?: 1.5



Vraag 36: Er moet voortaan muziek worden gedraaid in bijvoorbeeld de lift of op de gangen.

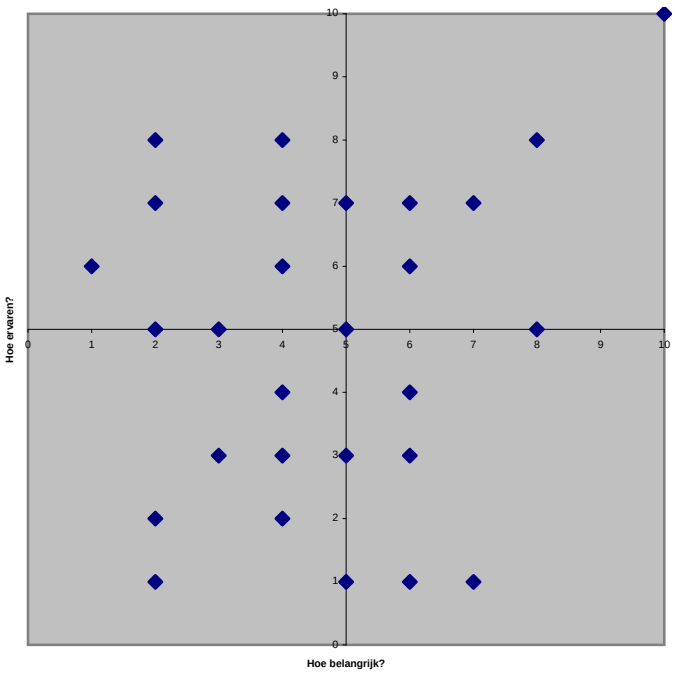




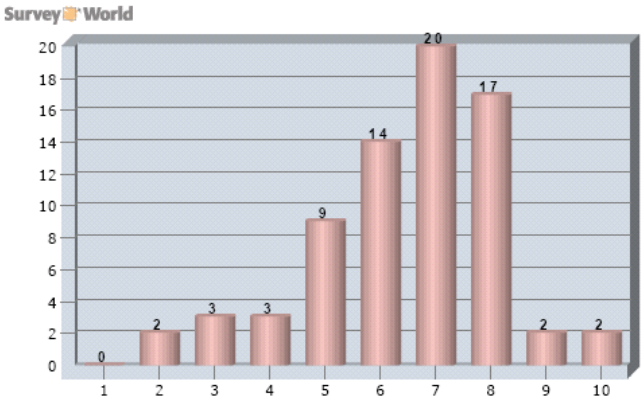
Hoe ervaren? Gemiddeld: 3.5

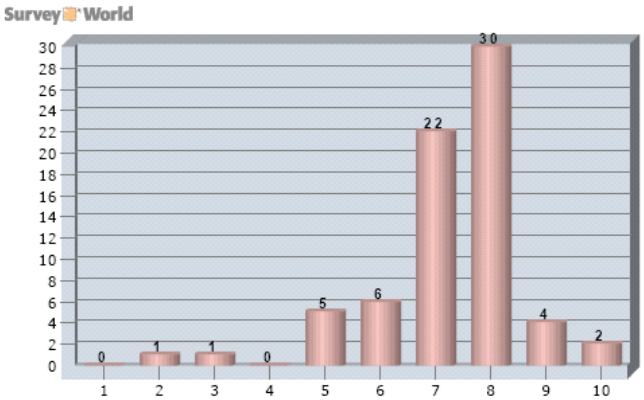
Hoe belangrijk? Gemiddeld: 3.4

Gap Hoe ervaren?-Hoe belangrijk?: -0.1



Vraag 37: Ik ben tevreden over het klimaat in de Baak.

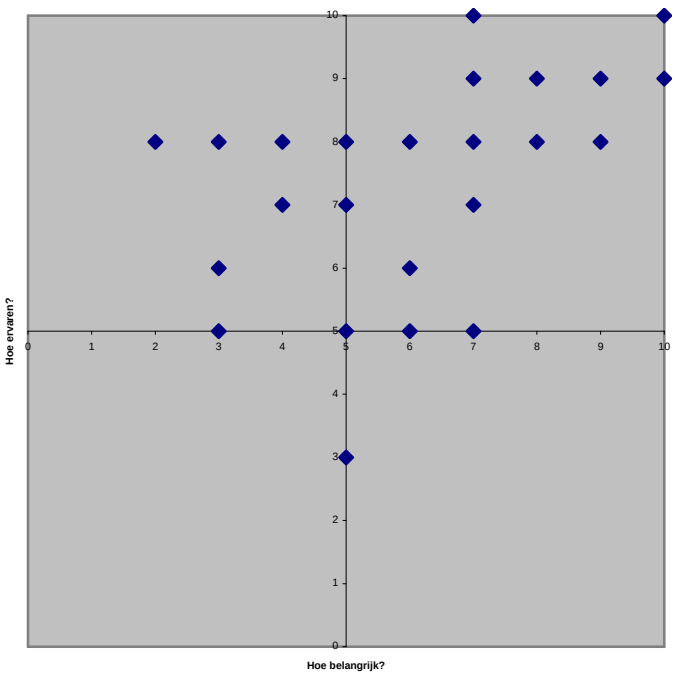




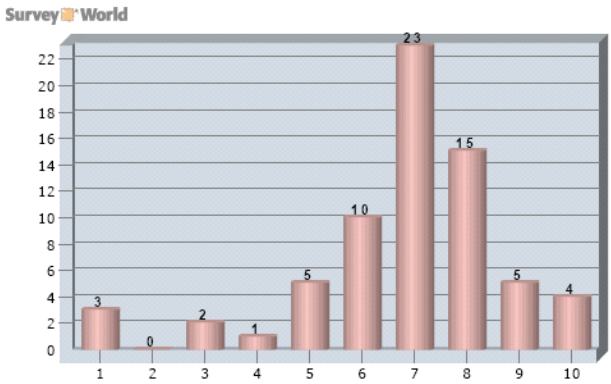
Hoe ervaren? Gemiddeld: 6.5

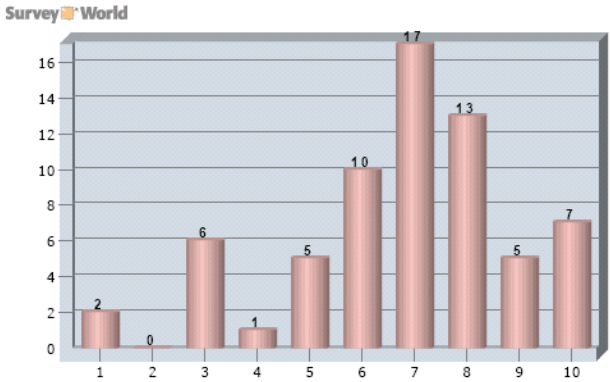
Hoe belangrijk? Gemiddeld: 7.3

Gap Hoe ervaren?-Hoe belangrijk?: 0.8



Vraag 38: Een persoonlijke ontvangst, bijvoorbeeld door de trainer of assistent-programmamanager is belangrijk.

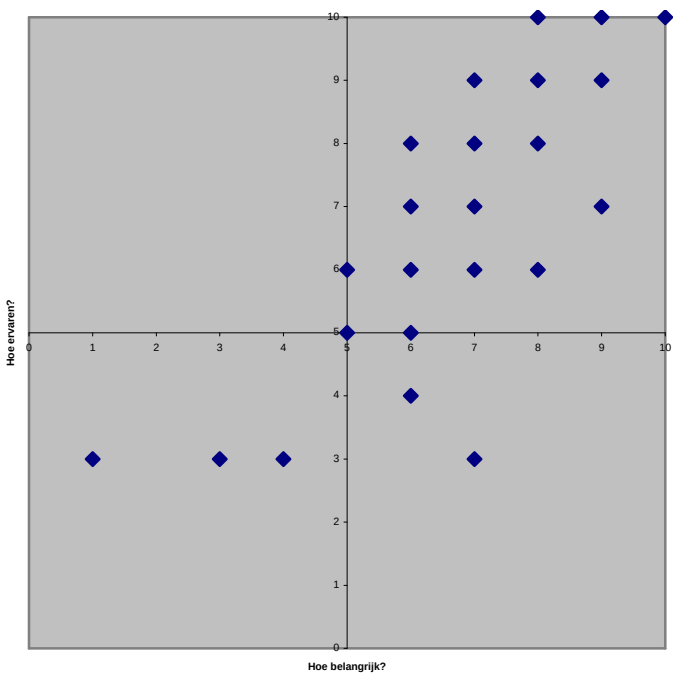




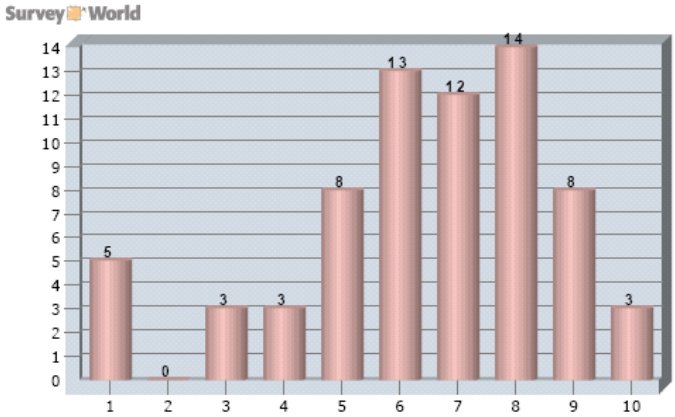
Hoe ervaren? Gemiddeld: 6.8

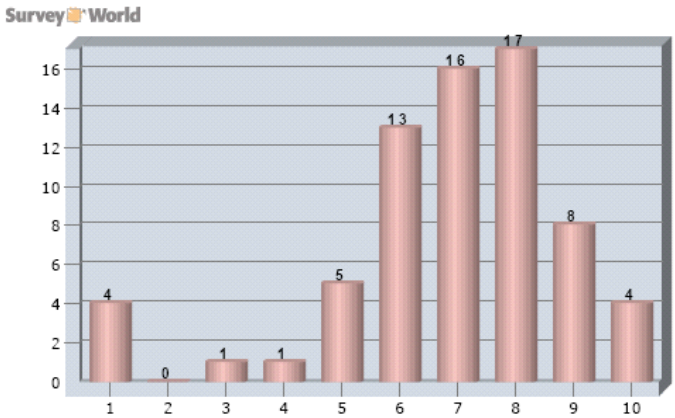
Hoe belangrijk? Gemiddeld: 6.8

Gap Hoe ervaren?-Hoe belangrijk?: 0.0



Vraag 39: Mijn verblijf bij de Baak heeft aangevoeld als een beleving.

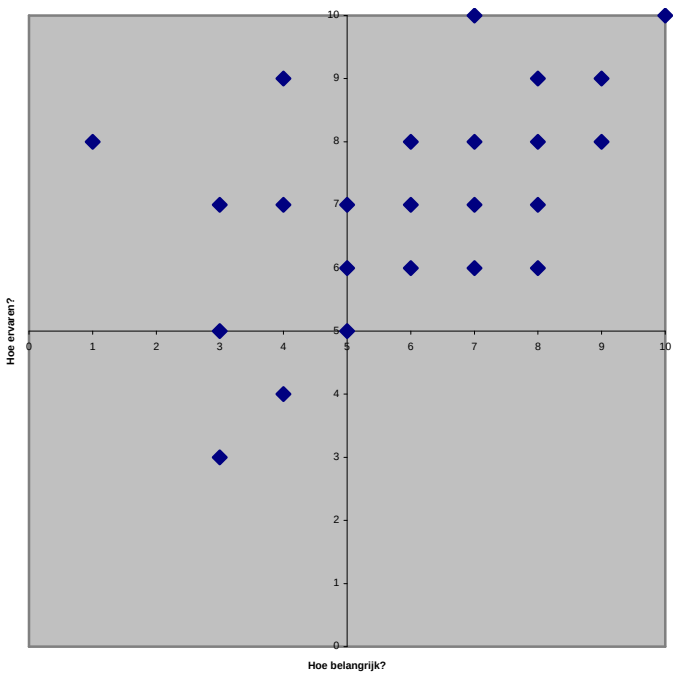




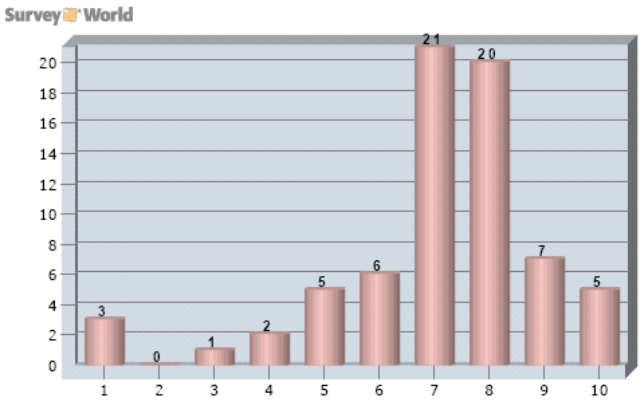
Hoe ervaren? Gemiddeld: 6.4

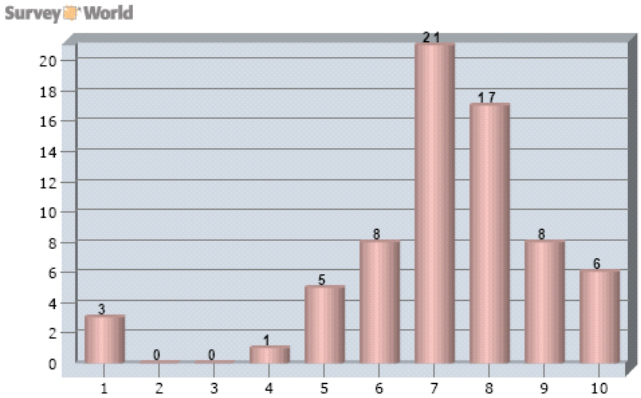
Hoe belangrijk? Gemiddeld: 6.9

Gap Hoe ervaren?-Hoe belangrijk?: 0.5



Vraag 40: Ik voel me thuis bij de Baak

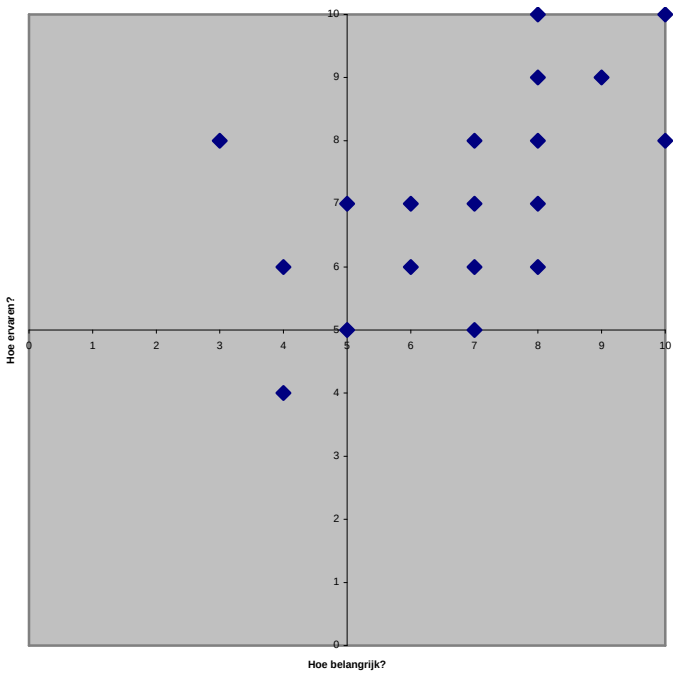




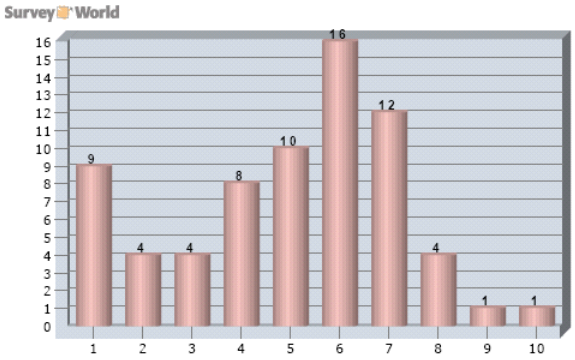
Hoe ervaren? Gemiddeld: 7.1

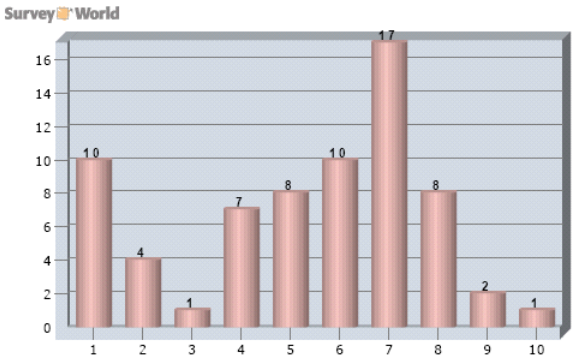
Hoe belangrijk? Gemiddeld: 7.2

Gap Hoe ervaren?-Hoe belangrijk?: 0.1



Vraag 41: Ik zou meer verrast willen worden.

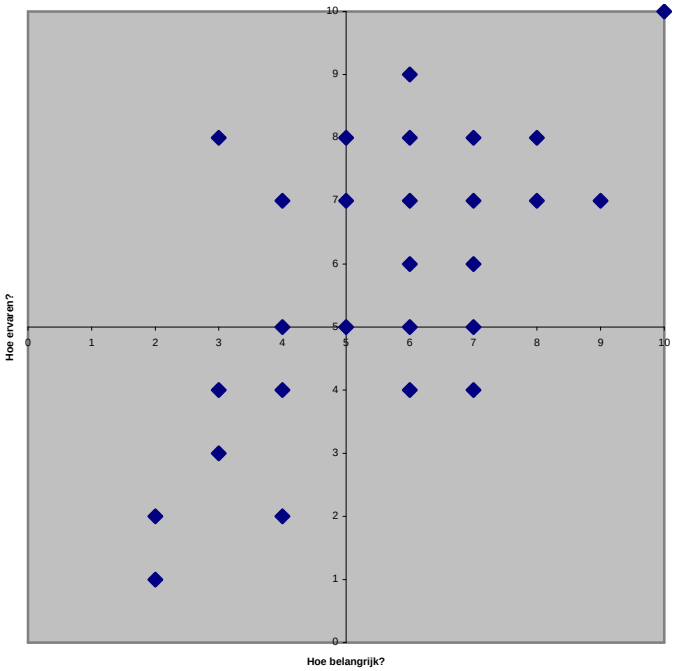




Hoe ervaren? Gemiddeld: 5.0

Hoe belangrijk? Gemiddeld: 5.3

Gap Hoe ervaren?-Hoe belangrijk?: 0.3


Hoe ervaren?
Hoe belangrijk?
0
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

Vraag 42: Wat heeft u gemist tijdens uw verblijf of zou u willen doen wat nu niet kan?

> ?
> alles ok
> -balkon op kamer -bed
> -bar langer open (of mogelijkheid drankjes te nuttigen na 00 uur) -(pool)biljart/tafeltennis of iets om met meerderen te ondernemen -gezellige ruimtes voor na het diner
> -doucheruimte na sporten -frisse lucht in traininsgruimte
> -drinken op kamer -internet -info over activiteiten/sport
> Een 2-persoonsbed i.p.v. 2 keer een 1-persoonsbed.
> een fiets lenen
> -film kijken
> geen
> gescheiden roken
> Het diner is niet veel; erg weinig. Daardoor honger na het diner.
> -huiskat van de baak -duidelijkheid over wanneer je tijd voor jezelf hebt
> iets mee koffie in de vergaderruimte
> keuze in de koffiesoorten
> kleine hapjes tussen de uren
> -kunst aan de muur van de slaapkamer -laptop/pc op de kamer
> meer sportmogelijkheden
> mogelijkheid sporten is niet onder de aandacht gebracht
> niets
> niets
> niets
> niets
> niets
> niks
> nvt
> nvt
> nvt
> nvt
> ontspanningsmogelijkheden: zwembad, whirpool, sauna
> onvoldoende mogelijkheid om iets van strand mee te pikken bijvoorbeeld door het diner
> potje tennis, sauna nemen, zwemmen
> rookvrije lounge
> ruimte om bijvoorbeeld te kunnen ontspannen, bijvoorbeeld biljart, ontspanningsruimte
> s avonds meer een barsfeer. na het eten is het nu einde
> -sauna -meer dan 1 krant per titel -rookverbod; s morgens ruik je het boven gangen in hotel
> -stiltecentrum om even af te kunnen zonderen
> te kort om hierover te kunnen oordelen, koffie en thee komt maar niet
> Tijd om even van het strand te kunnen genieten (een wandeling kunnen maken)
> -warme douche -koekjes in zaal
> zwembad
> zwembad
> zwembad
> zwembad
> -zwembad -biljart
> -zwembad/dvd -luxere hotelkamers

> zwemmen

Vraag 43: Welke service op het gebied van ICT zou u belangrijk vinden?

> -
> -
> ADSL op kamer
> draadloos netwerk op hotelkamers
> draadloze internetvoorziening
> geen
> geen
> geen aanvullend
> geen verdere wensen
> geen wensen
> huidige service voldoet
> ICT gebruiken in de cursus = innovatief
> internet
> internet
> internet
> internet op je kamer + in de zalen
> -internet op kamers -standaardmogelijkheid in vergaderruimte voor beamer
> internet=aanwezig
> internetaansluiting cq inloggen met mijn laptop
> internetmogelijkheid op kamer
> internetvoorzieningen zijn adequaat
> is er al, internetmogelijkheid op kamer
> is goed voor elkaar
> is prima zo
> is reeds prima
> is voldoende
> is voor mij voldoende: ik kan internetten: heb geen laptop bij mij dus geen behoefte aan een aansluiting of iets dergelijks
> juist geen
> -laptop op de kamer/pc
> meet pc's om email te kunnen bekijken en internet
> niet
> niet
> niks
> nvt
> PC aansluiting
> -pc en internet -dvd's kijken
> prima
> Printer bij computers, meer kopieerapparaten.
> wat ik nodig heb is er al
> wireless
> wireless
> wireless inbellen
> zoals reeds beschikbaar

Vraag 44: Wat zou u een sensatie vinden als de Baak dat zou kunnen doen?

> ?
> ?
> ?
> ?
> ?
> ? misschien film kijken s avonds
> barbeque op het strand; lente/zomersessie
> de zee op gaan
> -douchemogelijkheid na het sporten -geen avondprogramma -s middags aanvangstijd vaststellen voor s morgens
> entertainment na diner
> -feest op het strand (dance/dj/etc) -boottocht voor deelnemers + trainers
> fitness/aerobic op strand s ochtends
> formule 1 raceteam samenstellen + uitvoeren
> geen
> geen behoefte
> georganiseerd wandelen
> Goed fitnesscentrum, sauna.
> Ik kom voor een cursus, niet voor sensatie
> internationale trainingen
> -kabelbaan naar het strand -dansles
> mij financieel onafhankelijk maken
> Op een mooie dag een barbeque organiseren.
> ophaal en terugbrengservice
> outdoordag in het programma (bv. ardennen) of wisseldag met driebergen
> sauna
> theathervorm opnemen in de faciliteiten
> varen op zee
> zwembad/sauna
> -zwembad/sauna -balkon op kamer

Vraag 45: Wanneer u uw verwachtingen van en ervaringen over het niveau van het serviceconcept vergelijkt wat is dan uw conclusie?

> aan de verwachtingen wordt voldaan
> aan verwachting voldaan
> ben tevreden maar de Baak is (nog) niet 'unique'
> beter dan verwacht
> boven verwachting
> boven verwachting
> concept zit goed in elkaar maar kan nog beter
> dat de Baak er postief uitspringt
> dat het aardig goed zit in de Baak
> de baak is goed
> De Baak is van een prima niveau op een mooie locatie
> de ervaring beantwoord aan mijn verwachtingen
> eten vaak matig in relatie tot prijs en langzame bediening
> gemiddeld serviceconcept mag wat onderscheidender

> gewoon voor opleidingscentrum met deze 'naam en faam'
> goed
> goed
> goed
> goed genoeg
> Goed ik verbaas me alleen over het feit dat ik het inschrijfformulier zeer gedetailleerd heb ingevuld heb t.a.v. factuur, adres, postadres etc. en dat daar niets mee gedaan wordt.
> hogere service dan verwacht
> ik ben blij verrast
> is ok
> is prima
> kamer sniet in verhouding met beneden-> andere stijl/luxe
> kamers (ouderdom) en kwaliteit beneden verwachting -> renoveren
> komen overeen
> komt overeen
> meer verwacht
> naar behoren
> naar verwachting
> nvt
> ok
> ok zo
> ontvangst + koffie/eetruimte niet in verhouding met kamer/overnachtingen
> op niveau
> overtroffen
> per saldo ok
> personeel erg vriendelijk en behulpzaam, schoon, de schoonmaak en schilder etc. heeft aandacht en tijd voor een kort praatje-> positief
> positief gevoel, mooie omgeving en gebouw
> prima
> prima
> prima niveau!
> Service is ruim voldoende echter geen helder concept. Wat is het concept?
> -simpler (qua voedselbereiding) is wellicht beter voor het eindresultaat -onbeperkt koffie/thee/water is perfect
> sluit goed aan
> uitstraling schept verwachtingen, ervaringen komen (dicht) bij uitstraling
> valt tegen, pretentieus maar wordt niet waargemaakt
> you'd better believe it
> zeer postief, boven verwachting

Vraag 46: Omschrijf uw ervaring over het verblijf in de Baak in één zin of woord.

> aangenaam
> aangenaam
> Alles is goed geregeld en ziet er verzorgd uit
> -beleving aan strand positief voor werkinzet -groot verschil uitstraling lounge/terras en gangen/kamers -geluidsisolatie van gang naar kamers is slecht
> bevredigend
> die (dieper, diepst)
> fantastisch
> fijn
> geborgen
> 'geborgenheid', 'vertrouwd'
> geweldig
> goed
> goed
> goed
> goed
> goed
> goed
> goed
> goed en netjes verzorgd (beschikbaarheid van en kwaliteit parkeerplaats kan beter)
> goed gevoel bij overgehouden
> goed verzorgd
> goede prijs/kwaliteitverhouding!
> heel prettig, rustgevend en inspirerend
> het gaat om cursus en die is goed. accommodatie is naar wens
> ik voel me op mijn gemak
> in orde
> inspirerend
> inspirerend
> is goed
> kamers mogen gemoderniseerd worden
> klasse!
> krap een ok, met lekkere koffie
> kunst
> leuk
> luxe en weldaad
> naar wens
> ok
> ok
> ok
> Ontspannen
> prettig + comfortabel
> prettig, passend, rustgevend
> Prettige omgeving + hotel. Diner moet meer zijn. Kleine hoeveelheden.
> prima
> prima
> prima

> prima!
> redelijk
> relaxed
> ruim voldoende
> rustgevend beneden, oninspirerende hotelkamer
> uitstekend
> uitstekend
> verfrsissend (nb. goede zaak dat kamer vernieuwend is, 311)
> verzorgd, een hele ervaring
> voldoende
> Warme, vriendelijke organisatie. Organisatie maakt de amiance ondergeschikt. Ik voel me gast!
> welkom, collegiaal

Vraag 47: Heeft u nog overige opmerkingen over de geboden service?

> Complimenten. Maak service nog meer zichtbaar.
> De service is prima.
> diner straalt een beetje 'wanna be' uit. waarom niet wat meer naar de basis?
> eventueel minibar op kamers
> fijne mensen
> frank is top! (barman)
> geen
> geen
> geen
> geen koffie of thee of snack op de kamer
> goed en vriendelijk
> goede service
> in orde
> meer snacks/drinken tussendoor of op de kamer
> nee
> nee
> nee
> nee
> nee
> nee
> nee
> nee
> nee
> nee
> nee
> nee
> nee
> nee
> nee
> nee
> nee
> nee
> nee
> nee
> persoonlijke benadering
> -storing gemeld op kamer (vensterbank afgebroken) = niet gerepareerd - opgeknapte kamer (311) heeft (nog) geen bedlampjes
> super!

> voldoende
> vriendelijk personeel

Vraag 48: Wat is uw mening over het feit dat de Baak met haar serviceconcept onderscheidend wil zijn?

> aardig maar de kwaliteit van de training is het belangrijkst
> De Baak is een opleidingsinstituut en geen hotel, dus 'onderscheidend' vind ik heel goed.
> de inhoud van de cursus moet centraal blijven staan
> ga zo door
> geen idee
> geen is prima, julie zijn voor mij top t.ov. elke andere locatie
> geen mening
> geen mening
> goed
> goed
> goed = toegevoegde waarde
> Goed dat de Baak met de tijd meegaat.
> goed initiatief
> goed streven, wat is haar serviceconcept? ik denk self-service
> goed, kwalitatieve uitstraling gericht op de geestelijke verzorging van de mens (m.u.v. hotelamer)
> Goede insteek om tot groei te komen.
> goede weg
> goede zaak
> heel goed
> houden zo!
> ik ben niet zo thuis in deze materie, geen opvatting over
> ik herken het niet zo snel
> is gelukt
> lijkt me prima: ook service draagt bij aan een inspirerende leeromgeving
> lijkt mij zinvol maar voor mij nu niet merkbaar
> lukt matig, kamers mogen beter
> maak het ook waar en maak het aparter
> mij niet opgevallen
> mijns inziens is de Baak vooral door haar ligging onderscheidend
> moeilijk meetbaar te maken men heeft (ik heb) niet altijd voldoende vergelijkingsmateriaal voor een oordeel. feit is: het moet prettig voelen en dat moet het doel zijn
> moet je ook doen, in een wereld van concurrentie moet je je onderscheiden
> Mooi streven maar heb niet kunnen ontdekken wat het unieke/onderscheidende is van het concept.
> niet belangrijk
> niet gemerkt
> niet voldoende onderscheidend
> niet zo zeer ervaren
> niks mis mee
> ok past bij de Baak
> op zich goed maar concurrenten doen dit ook (dus is mindere mate onderscheidend)
> op zich ok, maar pas op voor veel wol weinig inhoud
> positief
> positief, interesse is gemeend

> prima
> prima
> prima, belangrijk
> service is belangrijk dus terecht
> slagen ze goed in
> slim
> slim
> terecht
> uitstekend
> uitstekend, ik kan zien dat dit belangrijk is
> weinig vergelijkingsmateriaal andere cursussen waren niet met overnachting
> willen aansluiten op trainingen
> -zo onderscheidend is het nou ook weer niet om als buitenstaander waar te nemen

Vraag 49: Wat is uw mening over het feit dat de Baak met haar serviceconcept vernieuwend wil zijn?

> ?
> altijd proberen vernieuwend te zijn is goed
> beneden ok, zie je in meer hotels/restaurants
> bijna essentieel
> blijf de de core-business
> blijven vernieuwen houdt de organisatie scherp, maar moet gaan doel zijn
> daarvoor zou ik meer over dat vernieuwende concept moeten weten-> achterliggende motivatie
> doorgaan in design en kunst
> geen
> geen mening
> geen mening
> geslaagd
> Goede insteek om tot groei te komen.
> goede zaak
> hartstikke goed
> heel goed
> heel goed
> Het moet bijdragen aan de wensen van de klant. Niet alleen vernieuwend om vernieuwend te zijn.
> ik ben niet zo thuis in deze materie, geen opvatting over
> ik heb het dan niet gezien
> ik herken het niet
> is allleen maar goed
> is onvoldoende
> leuk
> lijkt mij zinvol maar voor mij nu niet merkbaar
> mag vernieuwender om opgemerkt te worden
> mee eens
> moeilijk meetbaar te maken men heeft (ik heb) niet altijd voldoende vergelijkingsmateriaal voor een oordeel. feit is: het moet prettig voelen en dat moet het doel zijn
> niet gemerkt
> niet veel van gemerkt
> niet zo zeer ervaren

> ok
> ok, past bij de Baak
> op zich ok, maar pas op voor veel wol weinig inhoud
> Positief, gaat met haar tijd mee.
> prima
> prima
> prima ambitie
> prima streven
> prima, maar blijf een trainingscentrum, geen hotelformule
> service is belangrijk dus terecht
> slim, noodzakelijk onderscheidend
> Vernieuwing is geen doel maar een middel om goede service te blijven bieden.
> wat is vernieuwend?
> weet niet wat serviceconcept inhoudt
> weinig vergelijkingsmateriaal

Vraag 50: Wat zouden we nog meer met de omgeving moeten of kunnen doen?

> ?
> Activiteit op strand aanbieden. Misschien hebben jullie dat al?
> bar
> Buiten eten in de zomer
> buitenzijde gebouw moderniseren
> combinatie
> die hond; leuk idee
> fietsverhuur
> gebruik het strand; een frissen en mooie (sub)locatie
> geen idee
> geen idee
> geen mening
> -geluidsisolatie: lawaai op gang -extreem geluid: muziek binnen of stampen op grond
> Hotelkamer is niet meer actueel qua interieur
> Maak meer een verbinding met de zee.
> meer buiten
> meer buiten activiteiten
> meer buitenactiviteiten
> meer gebruik maken van het strand. activiteit ipv binnen zitten
> meer in programma betrekken
> meer mogelijkheid met de zee
> meer pauze / luch on the move
> meer vertellen over evenementen, hoewel daar eigenlijk weinig mogelijkheden voor zijn in het programma
> meer zand en zee gebruiken
> met betrekking in prggramma, actief
> niks
> niks
> ruimere eettafels/eetruimte
> strand benutten
> windschermen

> zandkleurige buitenkant
> Zitten op de binnenplaats.
> zo goed!

Vraag 51: Ziet u het programma liever binnen of buiten?

> ?
> =seizoensgebonden winter->binnen zomer->buiten
> afhankelijk van programma is en zelf in te schatten of een activiteit binnen of buiten is
> afwisselend
> allebei een beetje
> als het kan ook buiten
> beide
> beide
> beide (ligt aan het weer)
> beide, strandandeling bevalt iig goed
> beiden
> bij mooi weer buiten
> binnen
> binnen
> Binnen
> binnen
> binnen
> binnen
> binnen
> binnen en af en toe naar buiten
> binnen en buiten
> binnen en klein deel buiten
> binnnen
> buiten
> buiten
> buiten
> combi
> combi
> combi
> combinatie van beide, zoals nu al gebeurd
> deels binnen, deel buiten
> deels binnen, soms buiten, binnen blijft nodig
> deels buiten, deels binnen
> gecombineerd
> gecombineerd
> gecombineerd zoal bij LRO
> gemengd
> hangt van het onderdeel af
> hangt van het weer af
> iets meer buiten als het maar wel functioneel blijft
> Ik zie het liefst een combinatie.
> ligt aan onderwerp
> meer en, en, beide dus
> meer ruimte voor strandbeleving in programma opnemen

> nee
> nvt
> nvt
> ook buiten
> ook buiten, merendeel binnen (concentratie)
> veel buiten
> winter binnen, als mogelijk buiten ligt aan cursus

Vraag 52: Zou het een idee zijn om voor verschillende doelgroepen verscheidene serviceconcepten aan te bieden?

> als je denkt dat dat te realiseren is moet je het doen; het lijkt mij de duidelijkheid niet ten goede komen
> dit serviceconcept is ok
> geeft scheve ogen
> geen idee
> geen idee
> geen idee
> geen idee
> geen mening
> ja
> ja
> ja
> ja
> ja
> ja
> ja
> ja
> ja
> ja
> ja
> ja
> ja
> ja
> ja
> ja!
> kan
> Kan, risico is echter een diffuus beeld van wat de Baak wil bereiken.
> kan, vraagt onderzoek naar de doelgroepen
> lijkt me ingewikkeld
> meer luxe op hotelkamer/sauna
> misscien wel
> nee
> nee
> nee
> nee
> nee
> nee
> nee
> nee

> nee
> nee
> nee
> nee
> nee, maakt het onduidelijk
> onnodig
> te complex
> uiteraard!
> weet ik niet, dat kunnen jullie zelf het best bedenken
> weet niet

Vraag 53: Reageer op de volgende stelling: ‘De kracht van het onderbewuste is niet belangrijk’.

> ?
> absoluut onjuist
> Belangrijk = de kracht van het onderbewuste.
> ben ik niet mee eens, omdat je onderbewuste ook een inspiratiebron kan zijn
> De kracht van het onderbewuste moet je leren kennen
> geen idee
> het onderbewuste en de invloed daarvan op mijn handelen was de insteek van de cursus
> is heel belangrijk
> is juist wel belangrijk dat je er bewust van kunt zijn
> is juist zeer belangrijk, dat wat onderbewust positief stimuleert stimuleert het zijn
> is wel belangrijk
> is wel belangrijk. sfeer en beelden maken de setting waarop de leeromgeving rust
> klopt niet
> mee eens
> mee eens
> nee
> niet eens
> niet juist
> niet juist
> niet juist
> niet mee eens
> niet mee eens
> niet mee eens
> niet mee eens
> niet waar
> niet waar
> oh nee? juist wel toch!
> ok
> onderschat het onderbewuste niet!
> oneens
> oneens
> oneens
> oneens
> oneens met de stelling!
> oneens, hier schuilt juist de grootste kracht

> oneens; we weten vaak niet bewust wat we willen/verwachten.
> onjuist
> onjuist, onderbewuste is heel belangrijk. ligging van de baak zorgt ervoor dat het onderbewuste ook in 'beeld' komt
> onzin
> onzin
> onzin
> onzin
> onzin stelling, natuurlijk is het belangrijk
> onzin, is wel belangrijk
> Onzin, veel keuzes worden automatisch (dus onbewewust) gemaakt!
> te weinig ruimte voor een echte reactie hier...
> weinig van toepassing
> wel
> wel
> wel belangrijk
> wel belangrijk
> wel belangrijk
> wel belangrijk

Vraag 54: Heeft u nog ideeën hoe de Baak de samenwerking met de klant kan verbeteren?

> ?
> ?
> betere en gedetailleerde omschrijving van programma
> Creeer een omgeving waar de klant zich veilig/thuis voelt.
> cursusadvies actief aanbieden
> duidelijk 1 aanspreekpunt
> geen
> geen idee
> geen idee
> gewoon zo doorgaan
> goede info
> is goed
> is voor mij al prima
> keuzemenu's
> meer aanbiedingen, relatiebedragen
> meer diversiteit van snacks
> meer naar buiten toe
> meer relaxruimtes bij veel groepen
> -meer uit een totaal opereren, nu sterke scheiding cursus/onderwijstak en horeca
> nee
> nee
> nee
> nee
> nee
> nee
> nee

> nee
> nee
> nee
> op MAAT communicatie
> reguliere enquetes zoals deze
> website prima

Vraag 55: Omschrijf uw life-style in drie woorden. (bijvoorbeeld: gezin met kinderen, reizende 35-er, single, workaholic)

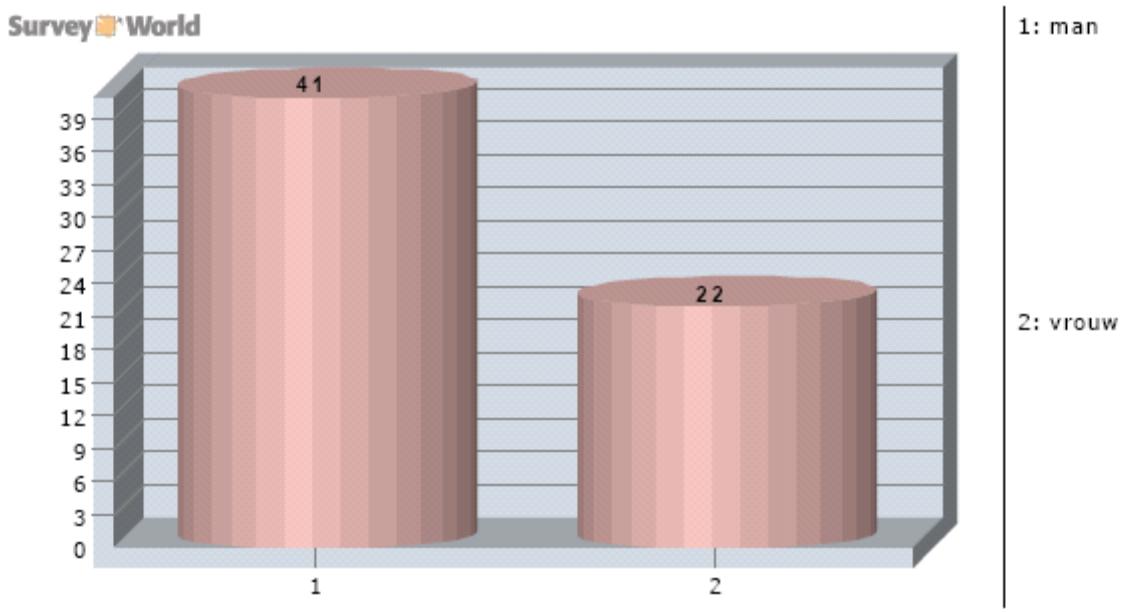
> 1-ouder gezin
> 40-er, vriendin, workaholic
> 44 jaar, leidinggevende, overleven
> -afwisselend -veiligheid -plezier
> alleenstaand, 29 jaar
> alleenwonend, niet alleenstaand, reizend, 40-, zeilen, veel overuren, lekker koken, familie
> authentiek, aantaande bruid, zwart-wit
> bewuste eind 30-er
> dinky
> dinky, 35+, avonturier
> doe maar gewoon
> dynamisch/reizende/getrouwde 30-er
> genieter
> gezin
> gezin en werk zijn belangrijk
> gezin met kind
> gezin met kind
> gezin met kind
> gezin met kinderen
> gezin met kinderen
> gezin met kinderen
> gezin met kinderen
> gezin met kinderen
> gezin met kinderen
> gezin met kinderen
> gezin met kinderen
> gezin met kinderen
> gezin met kinderen
> gezin met kinderen
> gezin met kinderen
> gezin met kinderen
> gezin met kinderen
> gezin met kinderen
> gezin met kinderen
> gezin met kinderen
> gezin met kinderen
> gezin met kinderen boven 20
> gezin met kinderen, beiden werkzaam
> gezin met kinderen, levensgenieter, bezorgd om samenleving
> gezin met kinderen, samenwonend, 40-er
> gezin met kinderen, workaholic
> gezin met kinderen, workaholic

> gezin, 2 kinderen
> gezin, werk, fun
> jonge bijna 50'er, jong gezin, zeer bewust leven en ondernemend
> levensgenieter, tweeverdiener, hard werken
> normale man met gezin + kinderen
> onafhankelijke in gebondenheid
> reizende 35-jarige, dinki
> reizende 40-er
> reizende 50+
> -samenwonend zonder kinderen -30-er -stads
> samenwonende 2-verdiener, yup!
> samenwonende 30-er, sportief
> samenwonende 36-er met veel reislust
> samenwonende levensgenieters
> samenwonende pot op leeftijd
> single
> single
> single
> single met kids, genieter
> single, zoekend, mogelijkheden
> tweeverdieners met kids
> vijftiger, veel buiten

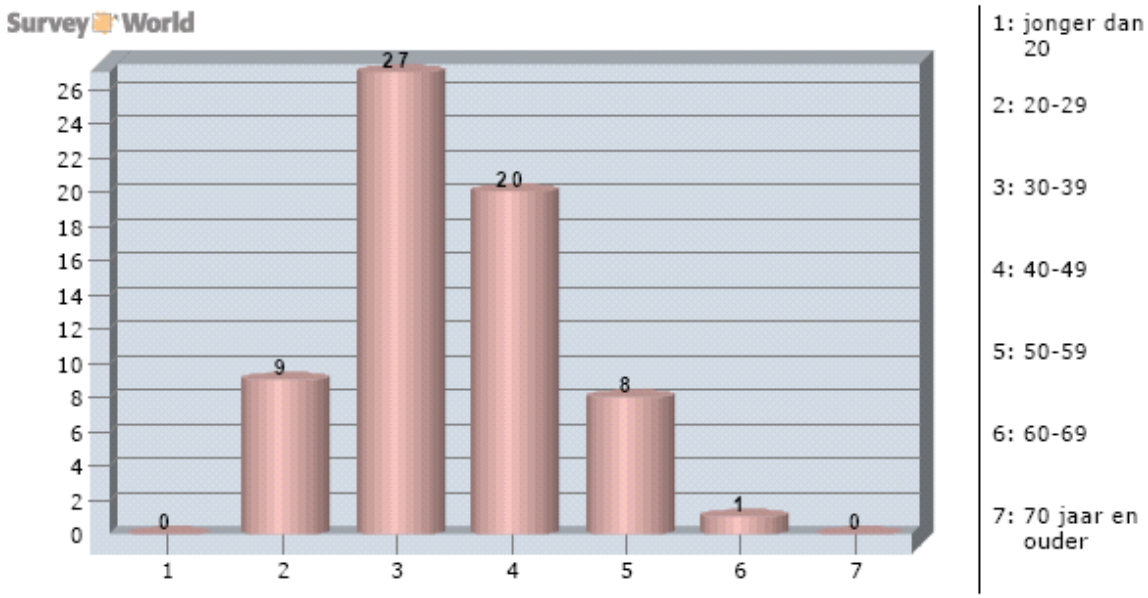
Vraag 56: Opmerkingen bij de vragen 1 tm 55:

> 11: geen rookruimtes
> 17: de baak maakt waar mogelijk gebruik van biologische producten (ja/nee en dan ja aangekruist)
> 37: soms wat te benauwd
> 5: wij doen geen cursus, maken gebruik van de faciliteiten 10: geen moeite toe gedaan 11: ik rook niet 13: strand 15:? 17: geen mening 18: ik volg geen cursus 23: ik ben hier maar 1 dag, heerlijk dat er voor me wordt gekookt 38: als je alleen faciliteiten gebruikt niet 39: nee
> 5: Wij huren alleen ruimte, alleen faciliteiten dus. 11: Rookverbod, zelfs de gangen boven stinken. 14: mag iets ruimer 18: wij geven onze eigen trainingen; huren de zaal + faciliteiten Driebergen is matig t.ov. Noordwijk.
> 7: de fitnessruimte was niet te vinden want de bewegwijzering is niet goed Ik wil geen beleving, sensatie. Maar cursus/opleiding van niveau plus representatieve accommodatie. Hotelkamers blijven achter bij de rest van het niveau, que inrichitng/interieur
> 7: wist niet dat er was, anders wel gedaan leuke enquete
> 8: overvol programma, geen tijd voor
> 9: lijkt me niet nodig
> aantal rare vragen (hond, luchtbed), niet consequente vragen (vraag 36)
> Er wordt niet uitgelegd wat serviceconcept is. Ik weet niet wat dit begrip inhoudt.
> gebruik minder vragen, maak ze meer gericht op specifiek horeca-onderdeel of accepteer dat training en horeca niet los van elkaar kunnen en pas vragen daarop aan
> Het invulllen van de enquete duurt echt wel een kwartier!
> jullie gaan ervan uit dat wij weten wat het serviceconcept is. dat weet ik niet dus het beantwoorden van de vragen is dan moeilijk.
> suc6 met je studie
> te veel vragen en onduidelijk hoe vanaf vraag 24 goed in te vullen
> vragen 7 tm 18 missen
> wist niet dat er een fitness was

Vraag 57: Wat is uw geslacht?



Vraag 58: Wat is uw leeftijd?



Vraag 59: Wanner bent u te gast geweest bij de Baak in Noordwijk?

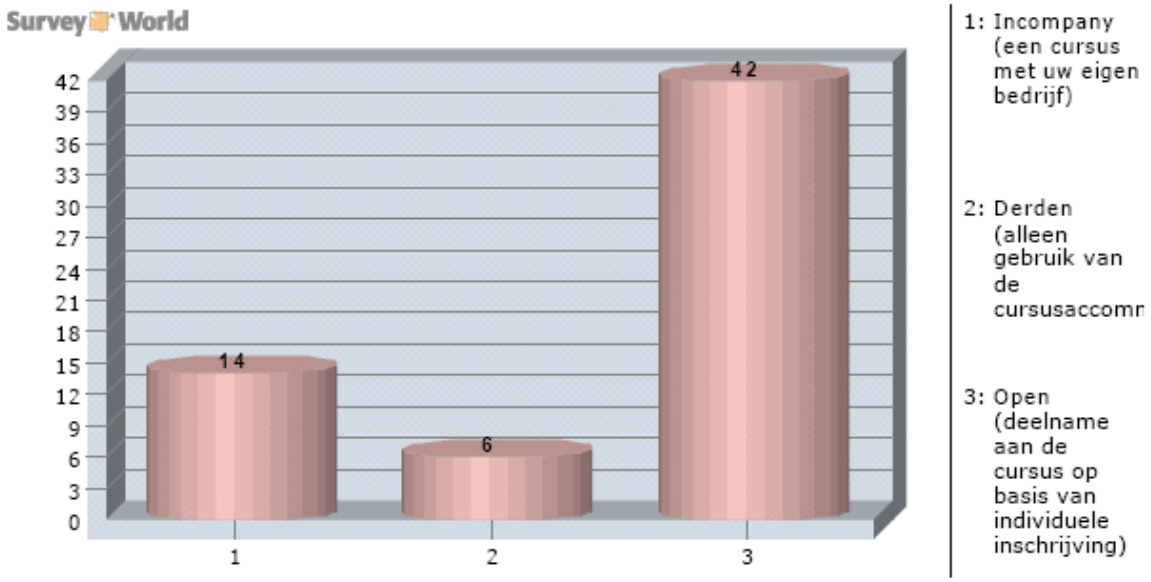
Maand	Jaar	Aantal
3	2006	63

Vraag 60: Wat is de naam van de cursus waar u aan deelneemt?

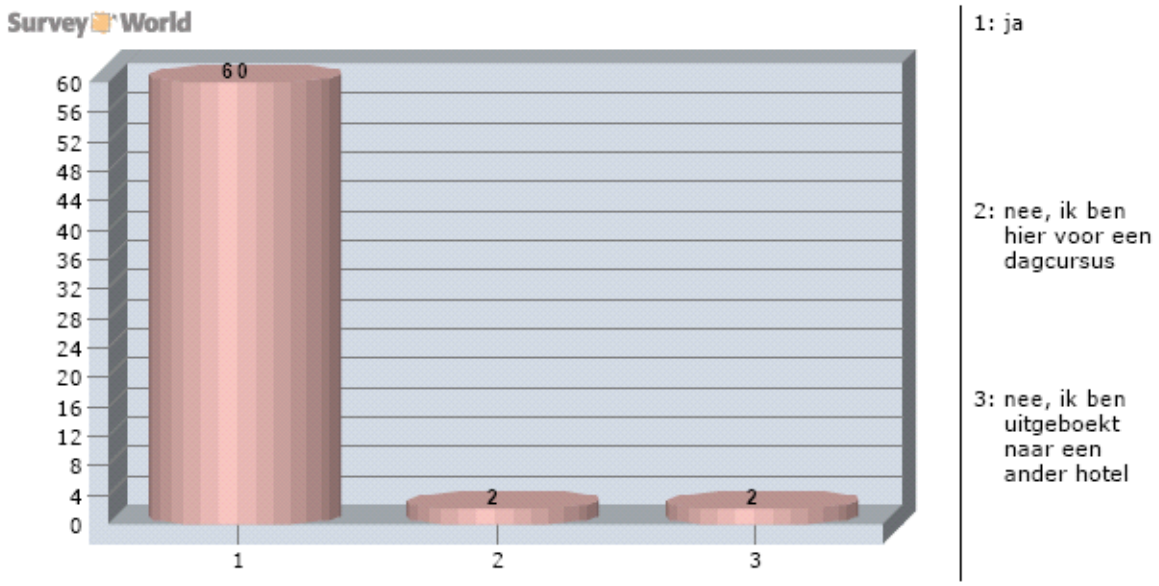
> AMPFEB
> AMPFEB
> AMPFEB
> AMPFEB
> BZK
> De nieuwe manager
> De nieuwe manager
> De nieuwe manager
> De nieuwe manager
> De nieuwe manager
> De nieuwe manager 129
> DNM
> DNM 129
> financieel management
> financieel management voor de niet-financiele manager
> Financieel management voor niet financiele managers
> Hummanication Group (organiseert enge trainingen)
> Hummanication; leadership for excellence
> LRO
> LRO
> LRO
> LRO
> LRO
> LRO
> LRO 48

> LRO 49
> LRO 49
> LRO 49
> management by coaching
> Management voor niet-financiele managers
> OR
> OR
> OR
> OR
> OR
> OR
> OR - nieuwe manager
> OR training
> OR-cursus
> persoonlijke effectiviteit
> Persoonlijke effectiviteitstraining
> Persoonlijke ontwikkeling
> persoonlijke ontwikkeling
> PM
> Prof. management
> projectmanagement
> projectmanagement
> projectmanagement
> projectmanagement
> projectmanagement
> Projectmanagement
> Projectmanagement
> projectmanagement
> projectmanagement
> Projectmanagement
> Projectmanagement
> projectmanagement
> Yep Light
> Yep Light 13
> YEP LIigth

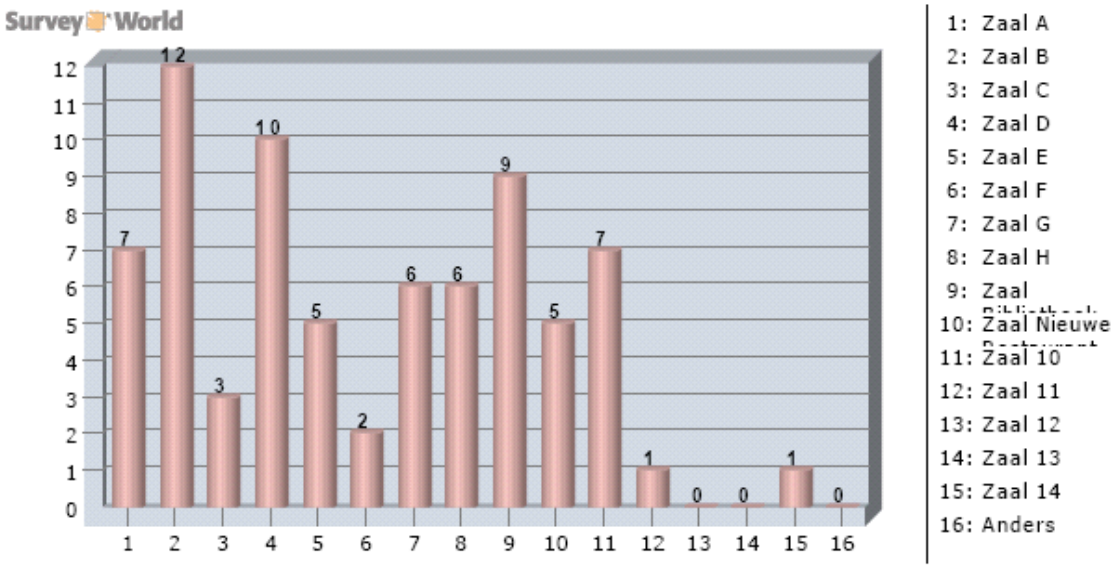
Vraag 61: Aan welk soort cursus neemt u deel?



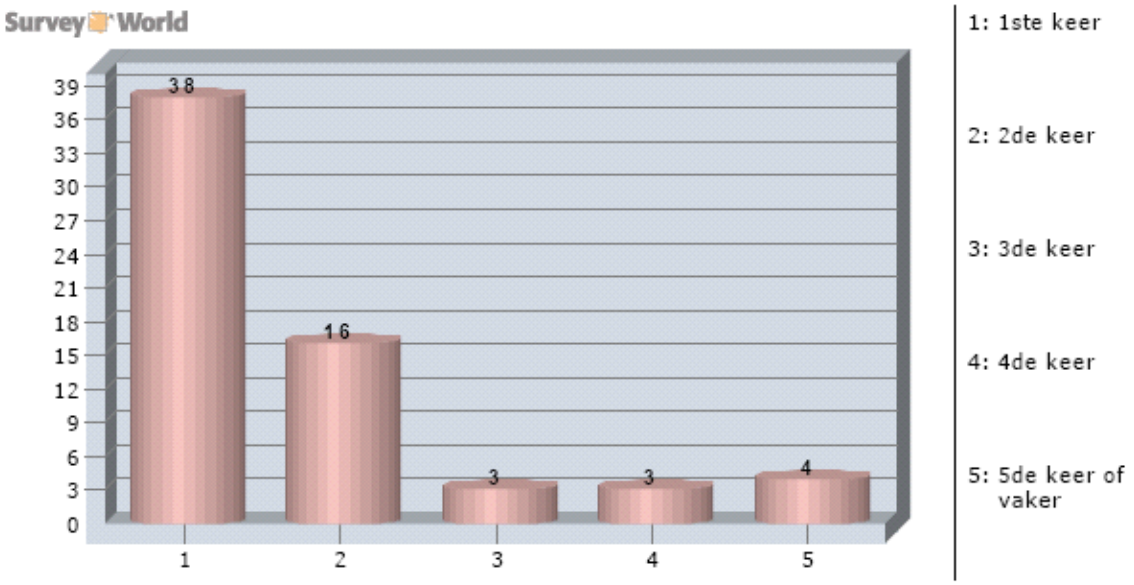
Vraag 62: Overnacht u in de Baak?



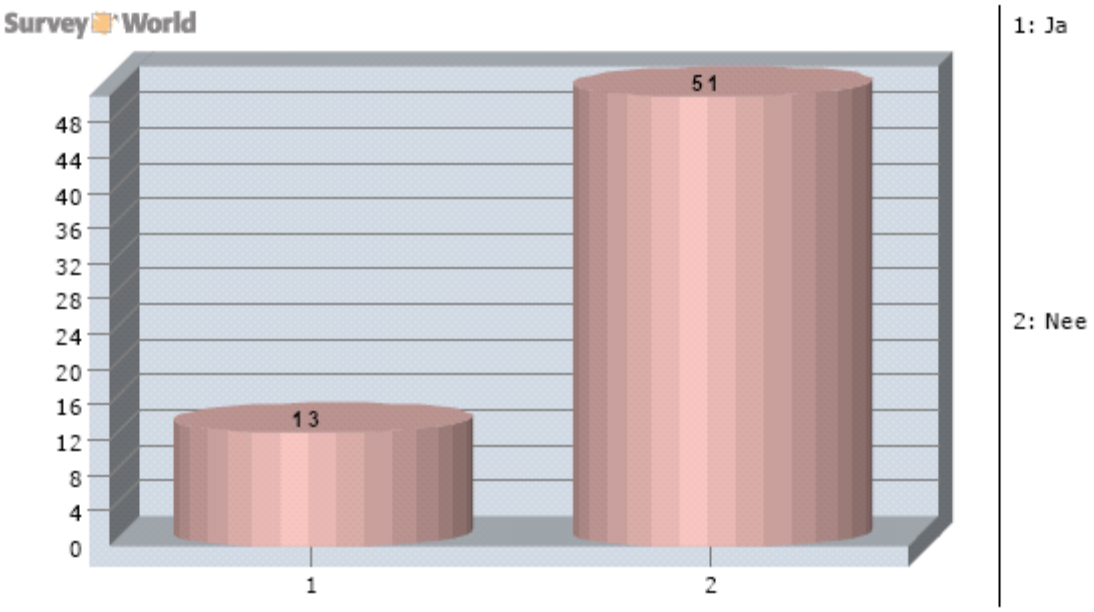
Vraag 63: In welke ruimte(n) vond uw programma plaats?



Vraag 64: Uw hoeveelste bezoek is dit aan de Baak, locatie Noordwijk?



Vraag 65: Bent u wel eens te gast geweest op onze locatie in Driebergen?



Vraag 66: Als u er geen bezwaar tegen heeft eventueel nog gebeld of geemaild te worden voor extra vragen zou u dan hieronder uw naam, emailadres en telefoonnummer willen invullen?

> 055-5284461
> 0653819096
> Astrid Somar, 070-4268243, e-mail: astrid.somar@minbzk.nl
> D. Eshuis, 0306891468 (?)
> dennis slagboom, 064508624, dennis.slagboom@ingcarlease.nl
> edwin@hummanication.nl
> fred1@xs4all.nl
> hg.priester@windesheim.nl, geertrude priester
> Jeroen Ogier, jog@dierenbescherming.nl, 0620912888
> joan.boere@worldonline.nl
> joostheide@hotmail.com
> k.kuper@nedtram.nl
> kees.de.voogd@12move.nl
> richard.brugel@nl.abnamro.com, 010-2756615
> teddy vrijmoet, 0652051728, t.vrijmoet@keizerkarelpodia.nl
> Wil Faes, wcjh.Faes@breda.nl, 076-5293994
> woutverhij@versatel.nl

Bijlage 13 Benchmarkonderzoek

Bruin = Jurgen Smits, Facility Manager, Fortis Circus Theater
Groen = Aletta Schreuder, Manager Station, Den Haag CS
Rood = Robert-Jan Piek, Directeur, Euromast
Blauw = Kees Dilder, Facility Manager, Florence
Roze = Rick van Schijndel, F&B Servicemanager, NH Leeuwenhorst Hotel

Naast deze bedrijven is ook het Canisius-Wilhelmina ziekenhuis bezocht. In dit ziekenhuis is het symposia 'Are you being served' bezocht. Resultaten van dit symposia waren niet of nauwelijks relevant voor het onderzoek.

Vragen	**Antwoorden**
Organisatiebeschrijvingen	Het Fortis Circus Theater is een toneel voor hoofdzakelijk theaterproducties. Het theater heeft hiernaast een eigen restaurant, bekroond met een michelinster. NS bestaat grofweg uit 3 onderdelen: Vastgoed (beheer gebouwen om het station), reizigers (rijdend personeel) en stations (verzorgt de m2 op het station). Het onderdeel dat bezocht is, is NS stations. De euromast staat in Rotterdam en is na de watersnoodramp gebouwd op de Floriade, welke Rotterdam na de ramp als cadeau kreeg. De paal werd meer en meer een plek waar alleen verdwaalde buitenlanders kwamen. In 2003 is besloten 'de paal terug te geven aan de Rotterdammer'. Florence is een zorgaanbieder met verschillende takken. Ze bieden o.a. verzorging, verpleging en thuiszorg. Florence heeft 50 locaties en 4600 mensen in dienst. Hiervan werken er 1000 op het facilitair bedrijf. NH Leeuwenhorst is een congreshotel wat 70% van zijn inkomsten uit de omzet van congressen haalt.
Wat is een serviceconcept?	Organisatiebreed, dat wat je de klant wil laten zien van A tot Z.
Wat is het serviceconcept bij uw organisatie? (waar richt het zich op, ui welke onderdelen bestaat het)	Richt zich op belevenismanagement Schoonmaak, onderhoud, storingsonderhoud, BHV, brandveiligheid, sociale veiligheid Kernwaarden: laagdrempelig, eigentijds, mix, internationale horeca Voor alle facilitaire producten zijn aparte serviceconcepten. Iedere zorglocatie kan nu kiezen uit het concept dat het beste bij hem/haar past
Wat is de visie op het concept bij uw organisatie? (budget, niveau enz.)	Gasten betalen veel geld voor voorstellingen en dan moet alles kloppen. Er moet een gevoel van luxe ontstaan. Kernwoorden: koninklijk en onvergetelijke momenten. Budgetgeoriënteerd We willen geen tevreden gasten, maar juichende gasten. Daarna moeten het gasten zijn die ook meer gaan kopen. Het niveau van de service past bij de Leeuwenhorst, je krijgt wat je kunt verwachten voor de gevraagde prijzen.
Wat is het belangrijkste onderdeel van het concept?	Er zijn geen grenzen, alles kan. Doel van de euromast is beleven (door kijken, eten, feesten, slapen) Er bestaat geen nee. Elke euro omzet is er één.
Wat is bijzonder aan het concept?	Het uitzicht: het Unique Selling Point van de Euromast De flexibiliteit, dat men alles in eigen beheer heeft en dat de gast voor alles gaat.
Levert het serviceconcept toegevoegde waarde aan het primaire proces?	Nu niet, maar het zou wel kunnen. Deze situatie is bereikt als het station ook een trekpleister wordt voor de niet-reiziger. Je kunt het primaire proces en het serviceconcept niet los zien. Het is een en/en situatie, geen of/of. Als mensen ergens terug komen gaat het vaak om de facilities. Men kiest op basis van emoties en beleving.
Zijn er veranderingen op stapel? En zo ja, waarom?	Ja, men werkt nu volgens objectieve normen, maar wil meer naar een klantgeoriënteerde werkwijze. Hierin spelen ruimte, personeel, product/dienst en de 5 zintuigen een grote rol. Ook wordt ervoor gestreden de facilitaire doestellingen in de strategie te krijgen, alleen dan worden deze serieus genomen.
Wat maakt of breek het concept?	De details. Het primaire proces moet goed op de rails staan en de doelstellingen voor het concept moeten tot in de strategie verwoord zijn.

	De details, het personeel (moet weten waarom ze de dingen doet zoals ze ze doet). Het operationele deel en beleidsmatige deel kun je niet splitsen.
	De details. De medewerkers
Wie heeft het concept bedacht?	Joop van de Ende is de drijfveer achter het concept, ook het MT heeft inspraak.
	Voor de stations in Nederland is geen overallbeleid. Wel is er de afdeling NS commercie die bepaalde statistieken voorschrijft.
	Dat ligt aan het soort concept dat uitgedacht wordt. De ene keer is dat door samenwerking met klantenpanels een andere keer is het weer anders.
	Op concernniveau.
Hebben medewerkers invloed op het concept?	Iedereen mag inbreng laten horen.
	De medewerkers maken of breken het concept. Personeel moet goed weten waar zij mee bezig is.
	Medewerkers maken of breken het concept
Wat is de invloed van de klanten op het concept	Er wordt gewerkt met ‘vertel-het-ons-formulieren’.
	Klanten hebben invloed op de keuze van de verscheide serviceconcepten. Deze invloed is er door te praten met congresorganisatoren. In de vorm van evaluatiegesprekken, after-sales gesprekken en gesprekken tussendoor.
Hoe gaat u om met klachten?	Iedere klacht is een kans. Klachten worden persoonlijk afgehandeld. Juist na een klacht moet je laten zien dat je het wel goed kan. Het is de uitdaging om van een slechte beleving een goede te maken.
	Er is geen klachtensysteem. Reden hiervoor is dat er weinig klachten zijn en elk onderdeel zelf in staat moet zijn klachten op te lossen.
Hoe meten jullie de kwaliteit van de service?	Door het bezoek van een mystery guest eens per jaar. En een enquête onder de klanten.
	Klantenonderzoek.
	Door enquêtes onder gasten en aftersales gesprekken te voeren.
	Citaat: ‘Kwaliteit staat gelijk aan de laatste beleving’. Er worden enquêtes gehouden.
Hoe zorg je dat de kwaliteit op peil blijft?	Er wordt gewerkt volgens kwaliteitsnormen en meetmethoden.
	Door continu te praten met personeel en je als manager op de werkvloer te begeven.
	Door je eigen sterktes en zwakten te kennen. Men is hier ISO-gecertificeerd en werkt met standaardconcepten. Ook is het praten met en bijscholen van medewerkers belangrijk. Ook zijn er intern elke week evaluaties over gehouden evenementen. Tevens wordt er tijdens elk congres een logboek bijgehouden. Hierin schrijven alle afdelingen hun opmerkingen. Bij het opnieuw organiseren van eenzelfde congres worden deze boeken uit de kast gehaald.
Wie zijn de spelers in het veld van het concept?	NS Vastgoed, NS reizigers, NS stations, reizigers, ondernemers op het station, NS personeel, prorail, NS, gemeente, bus/trammaatschappijen, spoorbouwmeester, omgeving.
	Gasten, personeel
	Gasten, Personeel
Welke problemen zijn er?	Gasten klaagden achteraf over plaatsen met slecht zicht. Dit is opgelost door medewerkers van het callcenter rondleidingen te geven zodat ze wetenwelke kaarten ze weggeven aan gasten.
	Er heerst een spanning doordat er zoveel spelers in het veld zijn.
Waarmee maak je sfeer/wat zijn de sfeerbepalers?	Door te thematiseren, een luxe gevoel te creëren door het gebruik van hoogwaardige materialen, de rode loper, kunst en een theaterhost.
Worden er vergelijkingen getrokken met concurrenten?	Nee, het Fortis Circustheater levert de hoogste kwaliteit in theaterland, dus men vindt het niet nodig naar concurrenten te kijken.
	Ja, men gaat wel eens naar het buitenland. (overigens werd de indruk verkregen dat er weinig met deze vergelijkingen werd gedaan)
Hoe houdt je je op de hoogte van trends?	Vergelijken met andere theaters van Joop van de Ende.
	Werkbezoeken, enquêtes houden, lid zijn van verenigingen, operationeel personeel betrekken, studenten onderzoek laten doen.
Wat zijn de trends?	De trendfrequentie is erg hoog.
Wat valt u op aan het concept van	De Baak moet de keuze maken of voor traditioneel of voor trends te gaan.

de Baak?	Het is raar dat je niet mag kiezen wat je wilt eten. Wellicht is het een idee om voor de verscheidene klantgroepen verschillende concepten aan te bieden. Dat er niet gekozen mag worden bij het eten is logisch, dat kan hier ook niet. Is tijdstechnisch gewoonweg niet in te passen.
Is er een vergelijking mogelijk met de Baak?	Nee, bij NS staat het concept gelijk aan de facilitaire diensten, bij de Baak gaat het over een ander niveau. Ook hier wordt aandacht besteed aan het prikkelen van de zintuigen. Bij binnenkomst vielen gelijk de overeenkomsten in werkwijze, uitstraling, materiaalgebruik en indeling op.
Tips?	Door het ontbreken van grenzen genereer je publiciteit Door herrie te maken (werken met bekende Nederlanders, stunten met activiteiten) genereer je publiciteit Voor gasten bij de Baak is het wellicht fijn één aanspreekpunt te hebben. Verder moet de Baak zich afvragen wat de toegevoegde waarde van de eigen accommodatie is.

Bijlage 14 Interview directeur de Baak

23-3-2006, interview met Harry Starren, directeur de Baak

Onderstaand interview is de letterlijke uitwerking van het interview zoals deze gehouden is. De I staat voor interviewer, De D voor directeur.

I: Wat is voor u hier het serviceconcept? Hoe zou u dat omschrijven?

D: Ik denk dat het is dat het zich ontwikkelt naar van consumenten producenten maken. Dat klinkt naar traditionele zelfbediening, maar betekent eigenlijk dat je zorgt dat mensen op een zo gemakkelijke mogelijke manier zichzelf bedienen en op sommige strategische momenten bediend worden om ze ook de rust te geven omdat anders alles in beweging is. Maar eigenlijk zou je willen dat mensen hun eigen glazen vullen. En dat gebeurt al bij de jus d'orange inschenken enzovoort. Maar dat er op strategische momenten even de luxe is van het bediend worden. Bij het ontbijt worden ze niet bediend, bij de lunch ook niet maar bij het diner wel. En het diner dat zou ik het liefste zien dat dat de sfeer krijgt van de avondmaaltijd. Dat het een beetje terug is naar de jaren 50 waarin mensen de schaaltjes aan elkaar doorgeven en eigenlijk met elkaar aan tafel van een maaltijd genieten. En daarin is het wel leuk dat ze eventjes bediend worden want anders blijven we, komen we nooit in de rust van de gedane arbeid en omdat de diners bijna altijd afsluitingen zijn vind ik het bedienen bij het diner ook mooi want dan hebben ze het werk gedaan en wordt er wat meer voor ze gezorgd. En dat vind ik wel mooi.

I: Kunt u uitleggen hoe de speerpunten van de strategie volgens u uitgelegd zouden moeten worden?

D: **Onderscheidend en vernieuwend** is bijvoorbeeld dat er goede koffiezetapparaten zijn. Al die centra zijn bekend om hun koffiekannen en veel van die koffie is na verloop van tijd niet heel erg lekker en aan het begin vaak ook al niet heel speciaal. Dus wat je nou ziet met die koffie's, maar ook het voor handen zijn van fruit, dat er overal sappen zijn en overal water te drinken valt. En dat het vrij toegankelijk is en een zekere overvloed uitstraalt. En dat het, daar hoop ik erg op, extreem schoon is. Maar dat de mensen zelf hun ding doen, dat moet ze opvallen. Dat het goed wordt schoongehouden enzovoort. Dus dat de bediening er wel is, maar bijna onzichtbaar.

I: Dit is anders dan de medewerkers. Zij zien de onderscheidende kracht van dat de Baak in dat het bij de Baak persoonlijk is.



D: Kan ik me wel voorstellen. Persoonlijk is wel de sfeer waarin dingen gebeuren. Het is zonder kapsones, het is vriendelijk, verwelkomend, en het is helemaal gericht op leren. Wij snappen hier wel dat mensen bezig zijn met leren en in een hotel is leren toch niet een gewone zaak. Daar zijn ze ingericht op toeristen en dagjesmensen. En je merkt aan horecabedrijven dat ze eigenlijk helemaal niet aanvoelen wat er nou gebeurd. En dat is bij ons wel het geval. De bediening weet veel beter wat er gebeurd en is met alles op leren ingesteld. Het concept is net ietsje beter dan in traditionele zelfbediening. Dat lijkt me de onderscheiding op dit moment.
Cursusprogramma ondersteunen. Dat het elkaar niet in de weg loopt. Dat het je zou kunnen zeggen heel goed weet wat er gaande is. Dat betekent dat het niet stoort, dat het beschikbaar is, dat het flexibel is, dat er een goede connectie is tussen de programmamanager en de horeca. Dat die elkaar kunnen bereiken en kunnen verstaan. En dat er een zekere routine is waardoor je niet over alles hoeft te vragen omdat er patronen in leren zitten en in de opzet van die programma's. Waardoor mensen

verrast zeggen je hoeft er niet om te vragen, het is er al. Omdat er patronen inzitten. Daarom heb ik ook graag dezelfde typen mensen in dat bedrijf die met dezelfde dingen bezig zijn. Dan lopen die processen niet zo vreselijk door elkaar.

Niet alles voor de klant maar juist met hem. Dat is wel erg dat je de klant inschakelt maar hem niet gaat pamperen. Dit is niet een 5-sterrenhotel en we willen ook niet een 5-sterrenhotel zijn. Het wil een klasseomgeving zijn maar het wil niet worden geassocieerd met hotels zoals je die buiten vind. Ze komen al zoveel in hotels. Dit is veel meer zelf doen, met de mensen doen en vriendelijk maar in gelijkwaardigheid. Het moet niet al te serviel. Het moet niet 5 sterren ik heb ervoor betaald, nu moet ook iedereen voor mij buigen, knippen, snel weg zijn. Het is niet het amstelhotel. Want dat probeert vriendelijk te zijn, maar juist niet persoonlijk maar juist ook maar heel hard te rennen voor wat de klant precies wil. En dat is niet de sfeer die we hier willen creëren. Want we zijn met zn alleen aan het werk. We zijn hier aan het leren, niet aan het luieren.

Vereenvoudiging. Ik geloof dat dat de grootste uitdaging is. Dat je in de horeca, logistiek en qua opzet en bemensing en hoe je uitserveert en inhaalt dat dat gebaat is bij vereenvoudiging, want alleen dan kun je grote aantallen aan. En over het algemeen zie je dat je met dezelfde aantallen mensen vaak hele grote groepen aankunt. Als je maar vereenvoudigt en dat gaat als je je interesseert voor hoe lang mensen moeten lopen, welke materialen ze hebben. Vroeger liepen al die mensen bij kerk en wereld (locatie Driebergen) met grote stapels linnen over die lanen heen. Dan liepen ze rustig een half uur. Dat is en slecht voor die mensen en je haalt het tempo eruit. Daarom hebben we die karretjes gekocht. En dat je zorgt dat mensen telefoons hebben en elkaar kunnen bereiken. Kortom dat je zo faciliteert dat het allemaal eenvoudig is en niet nodeloos ingewikkeld. En dat zien klanten ook dus die vinden het leuk als je slim bent omdat slim bijna altijd tot een glimlach leidt, als je dingen eenvoudig oplost. Dus een systeem waarbij de jus d'orange altijd vers is en vanzelf wordt aangevuld is altijd beter dan dat iemand een tijdje vergeet het aan te vullen en dat het al een tijdje droog staat. Maar hoe doe je dat dan?

5 zintuigen. Is wel erg belangrijk volgens mij. Over het algemeen kijken we alleen naar het fysieke, het visuele. Maar er zijn meer dingen. Geur, het moet niet al te veel opvallen. Maar je moet wel denken, wat is het hier prettig. Als je hele leuke kleren draagt en je krijgt een compliment over je kleren, dan is dat eigenlijk niet goed. Wat ze eigenlijk moeten zeggen is wat zie je er goed uit. Want als ze teveel over je kleren praten dan vallen kennelijk je kleren meer op dan jij. Zoiets is het ook met geur, geur daar moet niet over gesproken worden. En dat is misschien ook wel voor beeld. Is het o wat ie prachtig, dat moet niet gaan over dat ene schilderij, het moet meer gaan over het geheel Dat is geur, tast, dus dat we ook goed kijken hoe voelen materialen aan. En als je iets grijpt, dat is bij boeken ook, boeken voel alsof het menselijke huid is. Geluid zijn we nog heel slecht in vind ik. Muziek in de lounge is fout, niet over nagedacht. Dat vind ik nog een zwak, er is veel oriëntatie op beeld. Er is weinig op geur, tast. Op smaak wel. Beeld en smaak zijn dominant, geur en tast komen eraan en geluid is nog onvoldoende.

Algemene belevenisorientatie. Is vooral volg de klanten. Kijk goed naar wat de klanten leuk vinden. Wat ze feitelijk doen. De ommetjes die ze maken. De wandelingetjes, hoe lopen ze dan, wat vinden ze dan aardig en dat moet je bemoedigen. Dus het is ook een kwestie van goed kijken. Dus als mensen het leuk vinden om dwars over dat weiland te lopen moet je misschien af en toe wel iets aardigs doen zodat het letterlijk een route wordt of een pad. Je moet gewoon goed kijken naar feitelijk gedrag en belevenis moet je niet teveel voor mensen doen, je moet vooral zorgen dat mensen er zelf een belevenis van kunnen maken. Maar daar horen romantische beelden als vuurkorven bij, geraffineerde verlichting, intrigerende beelden, voldoende plekken om te zitten, verwarmde terrassen, het moet naar mijn smaak uiterst rustgevend zijn en zinnenprikkelend en het moet een luxe zijn die zich niet aan je opdringt. Dus het moet klasse zijn zonder dat het ordinaire luxe wordt. Goed hout voor de banken, maar de banken moeten niet protserig zijn. Het moet passen in dat milieu. Het moet niet teveel aandacht trekken

I: Dus het moet gewoon allemaal niet opvallen, maar heel goed zijn. En dat is moeilijk volgens mij omdat het heel subjectief is. Ik ben nu met de enquête bezig en wat de een heel goed vind vind de ander helemaal niets. Volgens mij kan je nooit bereiken dat iedereen tevreden is.

D: Nee, dat mag ook niet. Het moet wel persoonlijkheid hebben. Noordwijk vind ik persoonlijk niet erg uitgesproken. Ik kan me niet voorstellen dat mensen het snel lelijk vinden maar ook niet dat ze er overstuur van zijn hoe mooi het is. Maar goed, dat weet ik niet. Dat is aan jou.

I: Wie is de bedenker van het concept?

D: Voor Driebergen voor de beeldkant Jan van der Veer. En voor de geluidkant hebben we nog steeds niks. Dus via de zintuigen zou je ernaar kunnen kijken en voor het hotel en de service dat is de hotelmanager. Je zou kunnen zeggen ze pakken allemaal een concept en ik sta er voor het geheel. Het concept bepaalt het geheel net zozeer als het geheel de delen bepalen. Dus je zou kunnen zeggen het hotel ontwikkelt zich seperaat van de rest. Daarom zijn er ook wat conflictjes. Iedereen wacht op dat grote patroon en dat hebben we helemaal niet. Als we dat zouden hebben dan zou het ook een keer afkomen, maar dit komt nooit af. Dit is een levend patroon en dat heet emergened. Dus dit is en emergend benadering van design en concepten is dat je concepten niet afmaakt en dan invoert maar ontwikkelt tijdens de invoering. Dus je vergist, nog eens kijkt en al experimenterend en al handelend ontdekt wat er ontstaat. Dus we weten het niet vooraf maar we beginnen dat steeds beter te zien. Daarom kun je deze zinnetjes nu wel opschrijven (speerpunten), maar aan het begin niet. Toen gingen we eerst maar eens zorgen dat de gewone dingen goed gingen. Toen we het overnamen was het nog vrij pover allemaal.

I: Serviceconcept is dat wel zo belangrijk?

D: Ja, maar dat onderschatten we. Omdat het serviceconcept pas aan de orde komt als de cursus slecht is. Ik geloof dat het bij een hele goede cursus niet meer uitmaakt. Dan maakt het niet uit hoe je zit enz. Bij een slechte cursus wordt het ineens belangrijk en krijgt de horeca de schuld als een van de eersten. Dat is het makkelijkst te benoemen. Ik denk dat als je mensen spreekt over de Baak ze bijna altijd zeggen, ohw wat heerlijk eten en wat zit je er mooi, ohw wat prachtig aan zee, wat vond ik het fijn om daar te zijn.

I: Is de eigen locatie een Unique Selling Point?

D: Nee, daar staan we pas aan het begin. We behandelen het hotel, ik zeg het zelf ook, erg als hotel en overal zijn hotels en dan is het niet uniek. Het is nog steeds te veel van elkaar gescheiden. Dus die werelden moeten nog steeds meer in elkaar. Waarom kun je bij de receptie alleen maar info krijgen over de kamer en het hotel en niet over de cursus? Het gedraagt zich ook als een hotel. En hier is het van oorsprong het koningin astridhotel dus het zit heel diep in de genen dat het zich erg gedraagt als hotel en daardoor, je moet naar een concept waarin de receptie ook dingen kan vertellen over cursussen. En dat valt niet mee. We moeten goed kijken hoe we dat dan gaan doen. Maar het USP wordt overdreven. Het is nog niet, het komt wel. Je moet veel meer doen met het strand, de patio, veel meer doen met wisseling van lokalen, veel meer doen met de omgeving, veel meer doen met fietsen en door de duinen fietsen. Dus je moet ook niet de locatie te benauwd opvatten en dan is het van groot belang dat je dat laat zien. Natuurlijk kun je dat in een hotel ook, maar niet op die makkelijke snelle manier. Dan moet je zorgen dat de maaltijden aangepast zijn enz. Ik geloof dat het een enorm voordeel voor ons heeft. Dat de mensen het daarom ook een goede cursus vinden en dat mensen na de daad niet doorhebben dat dat voor een deel komt doordat het hier zo geïntegreerd is, en dat ze daarom zo tevreden zijn. Dus de klanten weten het niet en ze geloven het ook niet doordat zelfs de mensen in huis het niet geloven. Maar het moet wel gebeuren vind ik.

I: Als uit het onderzoek zou blijken dat bijvoorbeeld een sauna of zwembad wenselijk zou zijn, zou hier dan geld voor zijn?

D: Ik denk dat wij meer zouden moeten leren om verbinding te maken met een sauna. Er is in de buurt een zwembad, alles is er al alleen er wordt te weinig gebruik van gemaakt. Het wordt te weinig gezien. Dat hoef je lang niet allemaal zelf te hebben. Hier in Noordwijk zouden we veel meer moeten doen met het verbinden aan

allerlei faciliteiten. En elke keer zet ik dat aan en op en elke keer verpietert dat weer. Dat komt er een brochure met wat er allemaal kan. Je kan hier paardrijden, tennissen, zwemmen. Maar het wordt onvoldoende gedaan en bemoedigt. Mensen weten het niet, het gebeurt ook niet, de pm-ers zeggen het ook niet, aan de balie weten ze het niet of zeggen ze het niet dus ja dan krijg je al snel heeft het hotel een zwembad. Maar je moet eigenlijk zeggen kan ik hier zwemmen. Ja dat kan, dan hoef je maar een stukje verder te lopen. En dan zou je het in de programma's moeten doen. Van in dat programma gaan we een uur zwemmen. En vanaf dat moment weten ze dat ze daar kunnen zwemmen.

I: Wie houdt de trends/ontwikkelingen in de gaten?

D: Dat doen we natuurlijk allemaal. De directie vooral. Dus zes mensen kijken telkens naar zijn die concepten nog wel vernieuwend? Passen ze nog wel aan de tijd? Hoe doen anderen het? Dus het zijn vooral de zes mensen van de directie die zicht dat telkens afvragen. En de managers van het hotel.

I: Het speerpunt prikkeling van de vijf zintuigen komt nog niet geheel uit de verf. Er zijn bedrijven die gespecialiseerd zijn in dit onderwerp. Waarom wordt daar geen gebruik van gemaakt?

D: Nog niet, maar dat gaat wel gebeuren. Dat je echt nagaat wat voor sfeer wil je hier nou scheppen. We hebben wel een man, de restaurantmanager die wel gevoel voor muziek heeft. Dus dat zou iemand kunnen zijn die dat beter gaat doen. Maar je moet heel erg kijken naar wat voor sfeer wil je scheppen. En op welk uur van de dag? Het is een vak, je doet het of met een partner of met iemand intern die daar heel goed in is.

I: In Driebergen zijn de zalen heel anders, veel inspirerender naar mijn idee. Waarom is de inrichting in Noordwijk zo anders?

D:Noordwijk heeft een andere geschiedenis. Noordwijk is keuriger en heeft een keuriger achtergrond. Daar is het kunstzinniger, jonger, moderner. Daar hebben we meer de ruimte gekregen. Ik heb in Noordwijk ook te weinig opgelet bij de vernieuwing van de zalen. Het is te netjes, traditioneel. Is niet helemaal bewust zo gegaan, heeft andere geschiedenis en we willen ook het verschil nog wel omdat we Driebergen nog niet zeker wisten, maar dit gaat wel steeds meer de Driebergen kant op denk ik.

I: Wat zou u willen dat uitkomst van mdit onderzoek is?

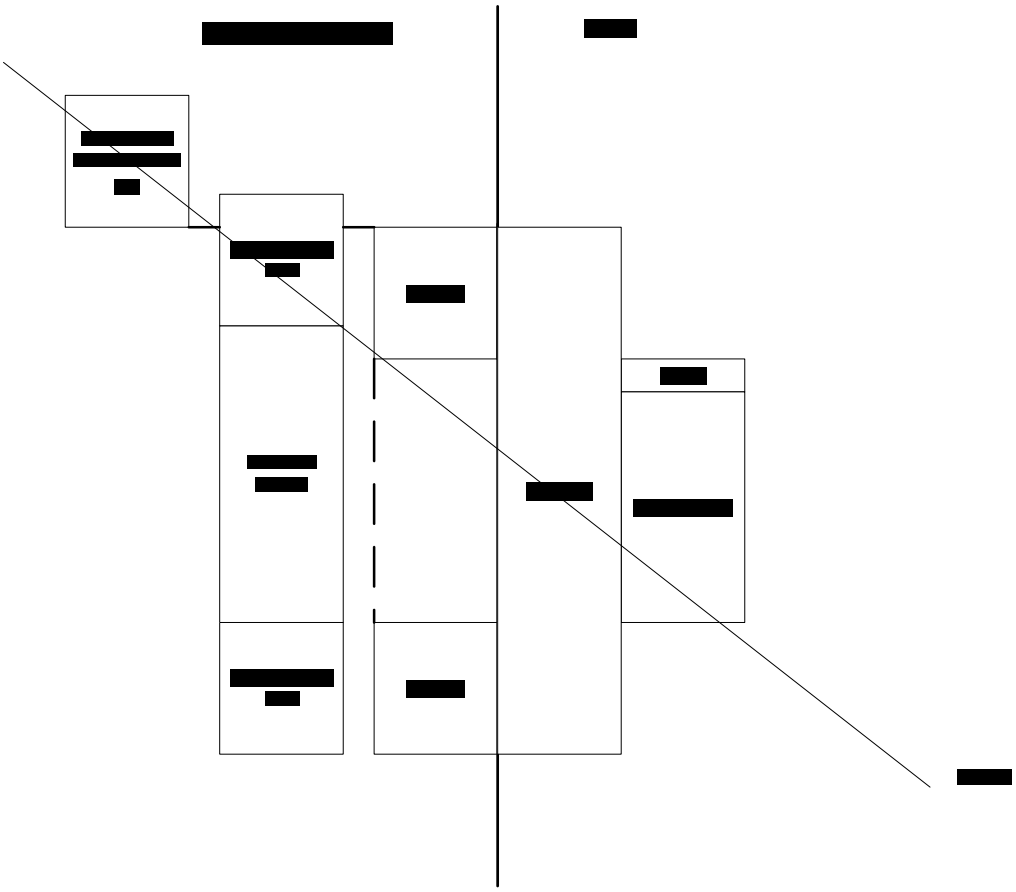
D: Weet ik niet. Ik vind het al heel mooi als we wat beter weten wat we doen. Omdat we allemaal nogal hard werken en los van elkaar en jij met ons allemaal praat, kun jij misschien een beeld geven van het geheel. En je kunt vraagtekens plaatsen bij wat wij normaal vinden maar misschien helemaal niet echt bestaat of is. En we worden geprikkeld om er weer beter over na te denken dus ik hoop dat jouw rapport niet zozeer precies de weg gaat wijzen maar wel ons aan het denken kunt zetten en dat is het allerbelangrijkste. Dat het hoog op de agenda staat.

I: Wat is strategie na 2007?

D: Ik denk dat we op de speerpunten verder borduren maar steeds vaker de locatie moeten beschouwen als een hub (een hub zoals je dat bij schiphol ziet) dat is een plek waar je uiteindelijk weer weggaat. Heel vaak buiten, op het strand, de patio, in de omgeving, op de fiets enz. Dus we zullen steeds vaker dingen buiten doen, ook in het theater van Noordwijk, ook fietsen daar, zwemmen daar. In mijn beeld wordt het steeds normaler dat dit een landingsplek is, een haven, bij een haven blijf je wel vaak liggen maar echt varen doe je door de haven te verlaten. Dus vroeger was dit echt je gaat zitten en zijn en nu steeds meer een plek waar je je spullen neerzet, waar je af en toe slaapt, waar je af en toe een bijeenkomst hebt, je doet heel veel buiten. En ik denk dat we daarom 2,/3 keer zoveel groepen kunnen huisvesten dan we nu doen, omdat iedereen steeds vaker of in het

buitenland of aan het strand dingen doet. Ik hoop dat dat dat we de binnenruimtes veel beperkter gaan gebruiken, dat we veel grotere aantallen in dezelfde ruimte kunnen huisvesten.

Bijlage 15 Processchema



Bijlage 16 Personeelsadvertentie Receptionist

www.debaak.nl

Als geen zee je te hoog gaat, moet je bij ons zijn!

Voor uitbreiding van ons receptieteam zijn wij op zoek naar een:

Receptionist(e) (ft)

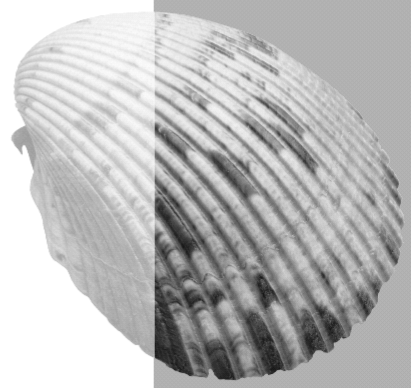
Functie-informatie
- zelfstandig of in teamverband ben je 38 uur werkzaam op basis van een vijfdaagse werkweek in een zevendaagse cyclus met wisselende werktijden
- je werkzaamheden bestaan onder andere uit: het ontvangen, te woord staan, doorverwijzen en in- en uitchecken van binnen- en buitenlandse gasten; administratieve werkzaamheden; het behandelen van in- en uitgaande telefoongesprekken; het verstrekken van service aan gasten, collega's en derden.

Functie-profiel
- minimaal MBO-werk- en denkniveau
- enige jaren relevante werkervaring
- kennis van de Engelse en Duitse taal zowel mondeling als schriftelijk is gewenst
- flexibel, stressbestendig, vindingrijk, goede communicatieve- en sociale vaardigheden.

Voor meer informatie over bovenstaande functie kun je contact opnemen met Lies de Lange, manager receptie via 071 369 06 47.

Je kunt je reactie sturen naar:
de Baak, Management Centrum VNO-NCW
Afdeling Personeel & Organisatie, t.a.v. Erika Verdoes
Postbus 69, 2200 AB Noordwijk, e-mail: e.verdoes@debaak.nl

De Baak, Management Centrum VNO-NCW verzorgt een groot aantal actitviteiten op het gebied van executive en professional development. Voor de uitvoering van deze activiteiten beschikt de Baak over eigen hotel- en conferentiefaciliteiten in Noordwijk en Driebergen.



de Baak
Management Centrum VNO-NCW

Bijlage 17 Functieprofielen

Functiecategorie Receptie (front office)

Referentiefunctie-nummer: **R.5.4** Referentiefunctie: **Receptionist**

REFERENTIEFUNCTIE-OMSCHRIJVING

Kenmerken van de referentiefunctie
- *Brede receptiefunctie waarin alle deeltaken van de receptie tot en met de conciërge-taak zijn opgenomen;*
- *gastencontact is gericht op serviceverlening voor de (internationale) gast.*

Organisatie
Directe chef : operationeel leidinggevende.
Geeft leiding aan : niet van toepassing.

Belangrijkste verantwoordelijkheden en taken
1. Verrichten van receptiewerkzaamheden, gelijktijdig met collega's in wisseldiensten.
   Daartoe o.m.:
   - ontvangen, te woord staan en inchecken van (binnen- en buitenlandse) gasten aan de hand van reserveringlijsten; aanmaken en overhandigen van sleutels/sleutelkaarten;
   - verhuren van vrije kamers na raadpleging van het reserveringssysteem;
   - opnemen van bijzonderheden/wensen van gasten; deze doorgeven aan betrokkenen;
   - waarschuwen van chasseur/bagagist voor begeleiding van gasten naar de kamer;
   - uitchecken van vertrekkende gasten; opmaken van rekeningen en afrekenen contant of met creditcard.

2. Verstrekken van informatie en verlenen van service aan gasten, zoals:
   - geven van algemene en toeristische informatie, informatie over openbaar vervoer, restaurants, theaters e.d.;
   - verzorgen van wek- en videoservice, bestellen van taxi's, kaarten voor theater e.d.:
   - réserveren van restaurants, verkopen van souvenirs, kranten, snoep e.d.; verstrekken/verkopen van kleine verbruiksartikelen zoals tandenborstels, scheerapparaten e.d.;
   - aannemen en doorgeven van boodschappen voor gasten;
   - opvangen van klachten/bijzonderheden, deze zo mogelijk zelf oplossen of doorgeven aan interne functionarissen.

3. Verwerken van betalingen met behulp van (geautomatiseerd) kassasysteem. Zo nodig doen van betalingen per kas, ook voor externe dienstverlening voor gasten; doorboeken van deze kosten op gastenrekeningen.
   Overdragen van de kassa bij einde dienst en verantwoorden van ontvangen gelden en creditcardbetalingen.
   Controleren van wisselgeld voor aanvang dienst.

4. Bedienen van de telefooncentrale; aannemen en doorverbinden van gesprekken met gasten of interne bedrijfsfunctionarissen. Ontvangen en te woord staan van bezoekers en hen in contact brengen met gasten of bedrijfsfunctionarissen.

5. Overige werkzaamheden zoals bijvoorbeeld:
   - typen van diverse stukken, zoals facturen en bevestigingen;
   - verzenden van fax-berichten (ook voor gasten);
   - verzenden van hoteldocumentatie/informatie op aanvraag;
   - verzorgen van (een deel van) de uitgaande post (inpakken, frankeren e.d.);
   - overige, met het bovenstaande verband houdende, werkzaamheden in opdracht van leidinggevende.

Overige informatie en bezwarende omstandigheden
- Te woord staan en geven van informatie aan gasten in meerdere vreemde talen.
- Naleven van de voorschriften op het gebied van veiligheid, Arbo, HACCP en werk- en presentatiemethoden (huisstijl).

- Staand en soms plaatsgebonden werken.
- Soms sprake van werkdruk bij pieken in het werkaanbod (gelijktijdig in- en uitchecken van gasten en bedienen van de telefooncentrale).

Functiecategorie Receptie (front office)

Referentiefunctie: **Receptionist** Referentiefunctie-nummer: **R.5.4**

INDELINGSHULPMIDDELEN

Kenmerken bedrijf
De referentiefunctie "receptionist" komt overwegend voor in het (internationale) (van klein tot grote) hotel/restaurantbedrijf.
De functie kan in de praktijk ook voorkomen onder de volgende bedrijfsnaam:
- *Medewerker front office*

Richtlijnen voor het indelen van de bedrijfsfunctie
= *Als de bedrijfsfunctie ten opzichte van de referentiefunctie ongeveer gelijk is, behoort deze bedrijfsfunctie ingedeeld te worden in groep:* **5**

– *Als de bedrijfsfunctie minder verantwoordelijkheden heeft, zoals bijvoorbeeld het uitvoeren van een deeltaak in de receptie of werken in een minder moeilijke receptie (bijvoorbeeld van een conferentiecentrum) met vooral Nederlandstalige gasten, conform referentiefunctie medewerker receptie, dan indeling in groep:* **4**

\+ *Als de bedrijfsfunctie meer verantwoordelijkheden heeft, zoals bijvoorbeeld het aansturen van een groep receptionisten (als eerste medewerker of deskmanager)*, dan indeling in groep:* **6**

* *Hiervoor is geen referentiefunctie beschikbaar.*

Bijlage 18 Toelichting Financieel

Overzicht Financiële paragraaf

Aangeraden wordt dat de Baak een systeem hanteert om de kwaliteit te waarborgen

5 hoofden à 4 uur per week = 0,5 FTE per week = 1 FTE is € 30.000 =

€ 15.000

2 stagiaires à 3 maanden = 6 x € 200,- =

€ 1200,-

Aangeraden wordt dat de Baak meer naar wensen van klanten luistert

2 keer per jaar een klantenpanel met 10 klanten à €40,- per klant

€ 1000,-

1 stagiair à 3 maanden = 3 x € 200,- =

€ 600,-

Aangeraden wordt dat de Baak haar unieke locatie en full-serviceconcept verder uitbuit

100 personen voor 2 workshops per jaar, 20 personen per workshop = 5 x 2 x € 2500,- =

€ 25.000,-