

Klanttevredenheidsonderzoek zakelijke gasten Holiday Inn Leiden

Onderzoeks- en adviesrapport

Afstudeerscriptie (onderzoeksrapport)

21-01-2019

15995 woorden (bodytekst)

Naam: D. Hartman

Studentnummer: s1084601

Opleiding: Commerciële economie

Hogeschool Leiden

Begeleider: Erik van Dam

Eerste beoordelaar: Henk Heijtlager

Tweede beoordelaar: Ernst ten Haaf



Klanttevredenheidsonderzoek zakelijke gasten Holiday Inn Leiden

Afstudeerscriptie Holiday Inn Leiden (onderzoeksrapport)

Leiden, 21 januari 2019

Auteurs

Hartman, Danny s1084601

Klas

CE6

Onderwijsinstelling

Hogeschool Leiden
Zernikedreef 11
2333 CK Leiden

SLB begeleider

van Roon, Jolijn

Module

Afstuderen Commerciële Economie

Module docent

van Dam, Erik

Studierichting

Commerciële Economie

Cohort

2013 – 2019

Studieonderdeel

Majorprogramma jaar 4

Studiejaar

2018 – 2019

Status tekst

Definitief 1

Opdrachtgever

Hogeschool Leiden
Holiday Inn Leiden

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeeronderzoek '*Klanttevredenheidsonderzoek onder de zakelijke gasten van Holiday Inn Leiden*'. Met dit onderzoek is de klanttevredenheid van de zakelijke gasten van het hotel in kaart gebracht en is er een adviesrapport geschreven dat zich richt op het verbeteren van deze klanttevredenheid. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van hotel Holiday Inn Leiden en is tevens geschreven in het kader van het afstuderen voor de studie Commerciële Economie aan de Hogeschool Leiden. Deze scriptie is geschreven in de periode van september 2018 tot januari 2019.

Mijn stagebegeleider, Erik van Dam, stond altijd voor me klaar en heeft me uitstekend geholpen met het gehele proces. Ik wil daarom graag Erik van Dam uitvoerig bedanken voor alle hulp en begeleiding, zonder zijn hulp had ik nooit zover gekomen.

Ook wil ik bijzonder veel dank en waardering geven aan mijn bedrijfsbegeleider Carmen Alvarez Perez en mijn collega Marco Dijkstra die mij te allen tijde hebben gesteund. Daarnaast wil ik ook al mijn andere collega's bedanken die hebben gezorgd voor een leuke, gezellige en vooral leerzame tijd bij hun op kantoor. Ik ben blij dat ik bij Holiday Inn Leiden mijn scriptie mocht schrijven en dat er tijd en energie in mijn carrière is geïnvesteerd.

Ik wens u veel leesplezier toe.



Danny Hartman

Leiden, 21 januari 2019.

Management summary

Holiday Inn Leiden is a hotel located on the outskirts of the city of Leiden. Holiday Inn Leiden is currently experiencing a decrease in business related room nights of 3,64% in the period of 2015 till 2017. In this bachelor's thesis desk and field research had been done to investigate this decrease with the following main question of the research: *'Which factors influence the customer satisfaction of the business guests at hotel Holiday Inn Leiden?'*. With extensive research and analyses a research and advice report had been delivered.

The main question of the research has been divided in several sub questions to give the bachelor thesis structure. These are questions about the *branch, customers, organisation and competitors*. All questions help to investigate the concept of customer satisfaction for hotel Holiday Inn Leiden. A theoretical substantiation has been given consisting the SERVQUAL model of Zeithaml, Parasuraman and Berry (1988). This theoretical framework is the best solution to investigate customer satisfaction by asking the perception and experience of hotel guests. A link with reality is made by adding the IHG True Hospitality concept to the framework.

Quantitative research has been done under 150 business guests in the period of 3 till 21 December 2018. A survey was held consisting 33 questions whereof 22 from the SERVQUAL Model, 9 general and 2 Net Promoter Score (NPS) questions. With desk research the organisation, customers, branch, business reviews and competitors has been investigated.

The results of the desk research are that the internal structure of Holiday Inn Leiden is not consistent and is not focused on the company's shared values. The hotel business market is exceptionally competitive and customers demand more and more of a hotel. With 2019 as the year of innovations and trends a hotel must be ready to compete with competitors. At this moment this is not the case because Holiday Inn Leiden scores worse than its competitors and thus lacks the competitive power.

Field research shows the differences between the perception and expectation of the business guests featuring five dimensions. The overall satisfaction scores a 3,98. This is -0,29 lower than the expectations. In fact all dimensions score worse in the comparison of perception vs. expectations. Feedback is given about the old appearance, bad service, dirty rooms and dated facilities.

It can be concluded that the overall satisfactions of the business guests of Holiday Inn Leiden is lower than their expectations before visiting the hotel. This leads to dissatisfied guests. There are organizational inequalities, competitive problems, staff that have forgotten the focus on service and a hotel that's needs to be freshened up.

Three recommendations have been drawn up to overcome these problems. The first recommendation is a revived focus on service. With the IHG True Hospitality tools in mind the knowledge of employees need to be refreshed and a focus on service must come first. This needs to be implemented, tested and controlled by the managers. The second recommendation focuses on an upgrade of the hotel. Certain parts should be upgraded or cleaned such as the lobby, carpet in the rooms, bathrooms and the swimming pool. This contributes to a more modern looking hotel and more satisfied customers. The last recommendations is about internal changes. There is a lack of solidarity and there is no business goal, mission of vision within the company. Changes need to be made to put every employee in the same direction. With this implemented people can work in teams to achieve the business goals. This recommendations will help with increasing customer satisfaction and are necessary steps that needs to be taken to make Holiday Inn Leiden a more successful hotel.



Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Management summary	3
Inleiding	6
1. Probleemformulering	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Doelstelling	9
1.3 Probleemstelling	9
1.4 Deelvragen	9
1.5 Afbakening	10
1.6 Deliverables	11
2. Theoretisch kader	12
2.1 Onderzoeksvraag	12
2.2 Klanttevredenheid	12
2.3 Theoretische modellen	13
2.3.1 SERVQUAL model	13
2.3.2 GAP (SERVQUAL) model	17
2.3.3 SERVPERF model	18
2.3.4 Kano model	18
2.3.5 Net Promoter Score (NPS)	20
2.4 Betoog	21
2.5 Conceptueel model	21
2.5.1 IHG en Holiday Inn concepten over klanttevredenheid	22
2.6 Hypothesen	22
3. Onderzoeksverantwoording	24
3.1 Methodiek	24
3.2 Deskresearch	24
3.3 Fieldresearch	25
3.3.1 Onderzoeksmethode	25
3.3.2 Onderzoekopzet	25
3.3.3 Steekproef en criteria	26
3.3.4 Verwerking van het onderzoek	27
3.3.5 Validiteit en betrouwbaarheid	27
3.3.6 Voorwaarden van het onderzoek	28
4. Resultaten deskresearch	29
4.1 Organisatieanalyse	29
4.2 Afnemeranalyse	31
4.3 Markt analyse	32



4.4	Reviews over Holiday Inn Leiden.....	33
4.5	Concurrentieanalyse.....	33
5.	Resultaten fieldresearch.....	35
5.1	Algemene vragen & statistische toetsing.....	35
5.2	Tastbare zaken.....	37
5.3	Betrouwbaarheid.....	38
5.4	Responsiviteit	39
5.5	Zekerheid.....	40
5.6	Empathie	41
6.	Conclusies.....	42
6.1	Conclusies deskresearch.....	42
6.2	Conclusies fieldresearch.....	43
6.3	Terugkoppeling hypotheses	45
7.	Aanbevelingen	47
8.	Implementatie	49
8.1	Activiteiten	49
8.2	Planning	50
8.3	Kosten en baten (ROI)	50
9.	Literatuurlijst	51
10.	Bijlagen	56
10.1	Bijlage 1: Business / leisure percentage	56
10.2	Bijlage 2: ADR	56
10.3	Bijlage 3: Vragenlijst SERVQUAL Model	57
10.4	Bijlage 4: Belangrijke punten IHG True Hospitality	58
10.5	Bijlage 5: Voordelen en nadelen van enquêtes.....	60
10.6	Bijlage 6: Vragenlijst kwantitatief onderzoek Nederlands	61
10.7	Bijlage 7: Vragenlijst kwantitatief onderzoek Engels.	67
10.8	Bijlage 8: Opvallende punten zakelijke reviews	74
10.9	Bijlage 9: Algemene vragen	75
10.10	Bijlage 10: SPSS output algemene vragen	76
10.11	Bijlage 11: SPSS output dimensies SERVQUAL model	78
10.12	Bijlage 12: Feedback kwantitatief onderzoek	79
10.13	Bijlage 13: Negatief en positief scorende stellingen	79
10.14	Bijlage 14: Planning implementatie.....	80
10.15	Bijlage 15: Kosten implementatie	81
10.16	Bijlage 16: Open Lobby Concept	82
10.17	Bijlage 17: Randvoorwaarden eindproduct.....	84



Inleiding

In opdracht van hotel Holiday Inn Leiden wordt er een professioneel onderzoeksrapport opgeleverd in de vorm van een klanttevredenheidsonderzoek onder de zakelijke gasten. Dit onderzoeksrapport zal bij Hogeschool Leiden ingeleverd worden als afstudeerscriptie in januari 2019. Afstudeerbegeleider E. van Dam en bedrijfsbegeleider C. Alvarez Perez zullen hierbij ondersteuning bieden.

Holiday Inn® Leiden & Intercontinental Hotels Group® (IHG)



Holiday Inn Leiden is een veelzijdige 4-sterren hotel gelegen aan de rand van Leiden en daarmee een ideale uitvalsbasis voor een bezoek aan de stad Leiden of de dynamische omgeving. De deuren van het hotel werden officieel in 1968 geopend, als eerste Holiday Inn hotel op het continent. Holiday Inn Leiden biedt verschillende faciliteiten aan zoals een restaurant, bar, lobby, zwembad, sauna, fitness center, speelzaal voor de kinderen, parkeerplaatsen op eigen terrein en gratis wifi. Het Garden restaurant is gelegen in het hart van het hotel, middenin een ruim overdekte binnentuin. Gasten kunnen hier genieten van een zeer ruim ontbijtbuffet tot een uitgebreid dinerbuffet of à la carte gerechten. Holiday Inn Leiden beschikt over 200 hotelkamers in vier verschillende types. De Executive kamers (20 stuks) zijn het meest luxe kamertype gevolgd door de King kamers (20 stuks) met extra groot bed. De Superior kamers (158 stuks) zijn geschikt voor gezinnen en daarnaast beschikt het hotel ook over mindervalide kamers (2 stuks). Voor de zakelijke markt zijn er 14 zalen geschikt voor bijeenkomsten van 2 tot 400 personen, een business center, 400 parkeerplaatsen en een gratis shuttleservice op werkdagen tussen het hotel en station Leiden Centraal. Voor grote bijeenkomsten, evenementen en feesten beschikt het bedrijf ook over een groot Event & Convention Center (ECC Leiden) met plaats voor ruim 2500 personen.

Holiday Inn Leiden is als zelfstandig franchise hotel verbonden aan de grootste hotelketen ter wereld, Intercontinental Hotels Group (IHG). Intercontinental Hotels Group bestaat uit meer dan 5000 hotels in 100 landen. IHG hotels bieden meer dan 674.000 gastenkamers wereldwijd en huisvesten elk jaar meer dan 160 miljoen gasten. Op dit moment heeft IHG 12 merken waarvan Holiday Inn het eerste en meest toonaangevende merk van het concern is.

Hotel Holiday Inn Leiden heeft op dit moment last van een teruglopend aantal zakelijke gasten wat te verklaren is door een daling van de huidige klanttevredenheid van deze groep gasten. De opdrachtgever heeft gevraagd om over dit onderwerp een onderzoek te starten en een implementatieplan op te stellen alsmede advies te geven voor het verhogen van de gasttevredenheid. De vraag: 'Welke factoren zijn van invloed op de klanttevredenheid van de zakelijke gasten bij hotel Holiday Inn Leiden?' staat dan ook centraal bij het onderzoek. Door middel van desk- en fieldresearch wordt antwoord gegeven op de vraagstelling van Holiday Inn Leiden. Het fieldresearch richt zich op 150 respondenten binnen die doelgroep die geënquêteerd worden via de richtlijnen van kwantitatief onderzoek. Deze steekproef geeft een valide en betrouwbaar beeld van de werkelijkheid. De uitkomsten van de enquêtes wordt gebruikt als uitgangspunt voor het advies- en implementatieplan en zullen als doel hebben om de gasttevredenheid onder de zakelijke gasten van Holiday Inn Leiden te verhogen. Deze verhoging van de gasttevredenheid zal leiden tot een stijging van het aantal zakelijke overnachtingen in de komende jaren.



1. Probleemformulering

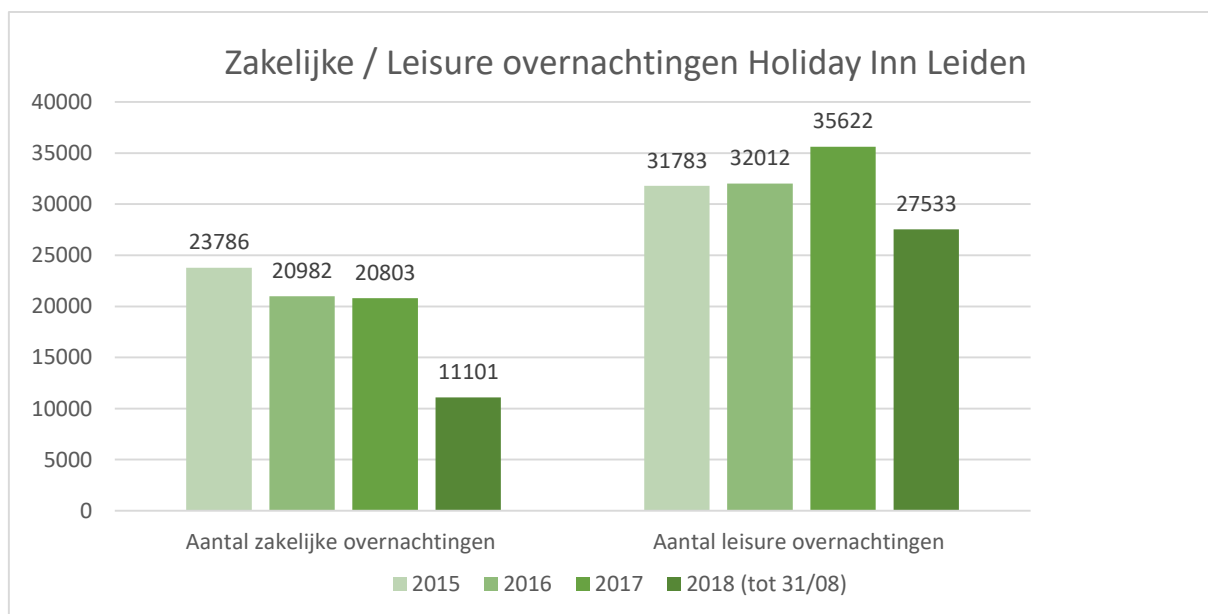
In dit hoofdstuk wordt de aanleiding, de doelstelling en probleemstelling voor het onderzoek geformuleerd. Aan de hand daarvan worden er onderzoeksvragen opgesteld en wordt het onderzoek afgebakend.

1.1 Aanleiding

Indeling van de markt

Bij hotel Holiday Inn Leiden wordt de markt opgedeeld in twee delen: de leisure markt en de zakelijke markt. De leisure markt kenmerkt zich door gasten die als vrijetijdsbesteding (vakantie) een hotelovernachting boeken. De zakelijke gasten kenmerken zich door het feit dat deze gasten een werk gerelateerde overnachting boeken. Dit kan een individueel zakelijk verblijf zijn of een bezoek dat onderdeel is van de 'MICE' markt (Meetings, Incentives, Conferences en Exhibitions). Beide markten zijn verantwoordelijk voor het volledige aantal hotelovernachtingen bij het hotel.

Grafiek 1 geeft aan hoe het aantal zakelijke en leisure overnachtingen zich hebben ontwikkeld in de periode 2015 tot augustus 2018. Opvallend is dat het aantal zakelijke gasten in deze periode aan het terglopen is terwijl het aantal leisure overnachtingen juist stijgt.



Grafiek 1. Aantal zakelijke en leisure overnachtingen, periode 2015 tot augustus 2018.

Omzet daling van het zakelijke segment

Deze verschillen in het aantal zakelijke en leisure overnachtingen zorgen ook voor andere verhoudingen in het business / leisure percentage. Deze percentages zijn voor hotels erg belangrijk aangezien een zakelijke overnachting voor meer omzet zorgt dan een leisure overnachtingen. Zo daalde het aantal zakelijke hotelovernachtingen bij Holiday Inn Leiden van 23786 in 2015, tot 20982 in 2016, 20803 in 2017 en tot 11101 tot augustus 2018 (grafiek 1). Respectievelijk is het percentage business / leisure overnachtingen gedaald van 43/57% in 2015, 41/59% in 2016, 37/63% in 2017 en 29/71% tot augustus 2018 (bijlage 1). Hierbij aansluitend is een ADR (average daily rate, gemiddelde kamerprijs per dag) daling waarneembaar van € 86,20 in 2015, € 85,51 in 2016, € 82,38 in 2017 en € 81,26 in 2018 tot augustus 2018. Wat leidt tot een kameromzet daling van **3.64%** in de periode 2015 tot 2017 (bijlage 2). Het is dus duidelijk dat een afname van het aantal zakelijk gasten direct invloed heeft op het bedrijfsresultaat van het hotel (Holiday Inn Leiden, 2018).

Landelijke trends

Het CBS en NBTC hebben onderzoek gedaan naar het aantal zakelijke hotelovernachtingen in Nederland in de periode 2015 tot 2017 en hieruit kwam naar voren dat Nederland in zijn geheel een groei kende van 12.8% en de Randstad 14.5%. Ook de zakelijke overnachtingen noteerde de afgelopen jaren positieve cijfers. Onderstaande cijfers en ontwikkelen komen naar voren uit diverse onderzoeken (CBS / NBTC, 2017):

- **AMEX:** De grootste agent in meeting en events. Uit hun jaarlijkse prognose is een stijging gekomen van 12%. Tevens geven ze een groei van 8% aan van second-tier steden. Second-tier steden zijn steden die omliggend zijn aan grote steden van 100.000 inwoners of meer. Hiertoe behoort Leiden (AMEX, 2018)
- **Locaties.nl:** Deze organisatie doet jaarlijks een onderzoek onder 1500 opdrachtgevers binnen de zakelijke markt. Voor 2018 verwacht 30 procent van de opdrachtgevers een groei in meetings en budgetten (Locaties.nl, 2018).

Mogelijke oorzaken

Compleet tegen deze trend in daalt dus het aantal zakelijke hotelovernachtingen bij Holiday Inn Leiden. Zowel het management als de beschikbare gegevens over gasttevredenheid liegen er niet over dat deze trend naar alle waarschijnlijkheid in werking is gezet door teruglopende klanttevredenheid.

Ontwikkelingen in de markt

Naast deze zorgwekkende constatering zijn er ook nog diverse trends die hierop invloed hebben. Zo verdwijnt in 2019 naar alle verwachtingen in Leiden de zogenaamde hotelstop. De door de gemeente Leiden geïmplementeerde stop houdt in dat er geen hotels en hotelkamers bijgebouwd mogen worden met als uitzondering al uitgegeven contracten (Gemeente Leiden, 2018). Het opheffen van deze hotelstop zorgt ervoor dat er meer hotels in Leiden gebouwd mogen worden waardoor de concurrentie van hotels in Leiden de komende jaren alleen maar zal gaan toenemen. Ook het toenemend aantal toeristen in Nederland en de overflow van toeristen vanuit Amsterdam, die door de daar geldende hotel capaciteit en bouw restricties (verbod bouwen van nieuwe hotels) in andere steden een hotelkamer moeten gaan zoeken draagt bij aan deze trend van toenemende concurrentie (Gemeente Amsterdam, 2018).

Er is dus een daling van het aantal zakelijke gasten constateerbaar en dit gaat in tegen de landelijke trend in waarbij een stijging van het aantal zakelijke gasten waarneembaar is. Dit is naar alle waarschijnlijkheid ontstaan door teruglopende gasttevredenheid. Er is daarom besloten, in overleg met het management van Holiday Inn Leiden, om een tevredenheidsonderzoek te houden onder de zakelijke gasten van het hotel.



1.2 Doelstelling

De afstudeerscriptie in opdracht van Holiday Inn Leiden zal opgeleverd worden als onderzoeksrapport met de volgende doelstelling:

‘In opdracht van Holiday Inn Leiden wordt een onderzoeksrapport opgeleverd waarin inzicht wordt verkregen in de klanttevredenheid van de zakelijke gasten met als doel een stijging van het aantal zakelijke hotelovernachtingen te realiseren’

Normaal gesproken wordt bij een doelstelling van een onderzoeksrapport geen cijfers en datums toegevoegd die een doelstelling ‘SMART’ (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) maken. Aangezien in dit geval een uitstekende basis voor relevante data beschikbaar is wordt bij de doelstelling hierin enige nuance aangebracht. Hieronder wordt de doelstelling aangevuld met de cijfers van de kameromzet. Deze data geven structuur aan het onderzoek en zijn een ideaal uitgangspunt voor een gedegen evaluatie van het implementatieplan:

In de aanleiding kwam naar voren dat er in de periode van 2015 tot 2017 een kameromzet daling van 3.64% heeft plaatsgevonden onder de zakelijke gasten. De doelstelling richt zich op het verhogen van de zakelijke kameromzet met 5% in 2019 ten opzichte van 2017. Dan komt neer op 21843 zakelijke overnachtingen in 2019. Dit zijn 1040 extra zakelijke overnachtingen in het hotel ten opzichte van de 20803 overnachtingen in 2018. Dit wordt behaald door een onderzoek uit te voeren onder de zakelijke gasten en het implementeren van het uiteindelijk opgeleverde adviesrapport. Tijdens en na de implementatie periode zal een evaluatie gehouden worden en zullen de gegevens opnieuw opgevraagd worden. Deze gegevens geven direct inzicht in het aantal overnachtingen en geven dus antwoord op de vraag of de doelstelling is behaald is of gaat worden en of de implementatie eventueel nog bijgesteld moet worden (Holiday Inn Leiden, 2018).

1.3 Probleemstelling

Aan de hand van de aanleiding is de volgende hoofdvraag geformuleerd. Bij de hoofdvraag staat de tevredenheid van de zakelijke gasten van Holiday Inn Leiden centraal.

‘Welke factoren zijn van invloed op de klanttevredenheid van de zakelijke gasten bij hotel Holiday Inn Leiden?’

Hierbij worden zowel de huidige verwachtingen als de huidige ervaring van de zakelijke gasten aan elkaar getoetst zodat de eventuele verschillen naar voren komen. Hierbij komen de factoren naar voren die van invloed zijn op de tevredenheid van de zakelijke gasten. Deze factoren zijn later het uitgangspunt voor het adviesrapport en implementatieplan.

1.4 Deelvragen

Om antwoord te geven op de probleemstelling zijn er deelvragen geformuleerd. Om de deelvragen verder te specificeren zijn er sub-deelvragen toegevoegd. De volgende deelvragen zullen doormiddel van zowel desk- als fieldresearch beantwoord worden. Dit is achter de deelvraag aangegeven. De vragen waarbij ‘TK’ is vermeld worden beantwoord in het theoretisch kader.

Markt	Desk/- fieldresearch
Wat is klanttevredenheid? - <i>Wat is klanttevredenheid in de hotellerie?</i> - <i>Wat is klanttevredenheid bij het zakelijk segment in de hotellerie?</i>	Desk (TK)
Hoe meet je klanttevredenheid? - <i>Welke modellen zijn er om klanttevredenheid te meten?</i>	Desk (TK)
Welke ontwikkelingen en trends zijn er binnen de (zakelijke) hotelbranche op het gebied van klanttevredenheid? - <i>Welke ontwikkelingen zijn er gaande op het gebied van klanttevredenheid?</i> - <i>Welke trends zijn er gaande op het gebied van klanttevredenheid?</i>	Desk

Afnemers	Desk/- fieldresearch
Wat is het profiel van zakelijke hotelgasten? - <i>Wie is de gemiddelde zakelijke gast in Nederland?</i> - <i>Wie zijn de zakelijke gasten van Holiday Inn Leiden?</i> - <i>Welke verwachtingen hebben de zakelijke met betrekking tot een hotelverblijf?</i>	Desk
Wat is de huidige klanttevredenheid van de zakelijke gasten van Holiday Inn Leiden? - <i>Welke verwachtingen hebben de zakelijke gasten bij Holiday Inn Leiden?</i> - <i>Wat is de ervaring van de zakelijke gasten bij Holiday Inn Leiden?</i>	Field
Welke verschillen zijn er tussen de ervaring en verwachting van de zakelijke gasten bij Holiday Inn Leiden?	Field

Bedrijf	Desk/- fieldresearch
Welke interne factoren hebben invloed op klanttevredenheid bij Holiday Inn Leiden? - <i>Welke interne prestaties zijn van invloed op klanttevredenheid?</i>	Desk

Concurrentie	Desk/- fieldresearch
Hoe scoren de concurrenten van Holiday Inn Leiden op het gebied van klanttevredenheid? - <i>Wie zijn de concurrenten van Holiday Inn Leiden?</i> - <i>Wat zijn de sterktes en zwaktes van deze concurrenten op het gebied van klanttevredenheid?</i> - <i>Welke verschillen zijn er tussen Holiday Inn Leiden en de concurrenten op het gebied van klanttevredenheid?</i>	Desk

1.5 Afbakening

Het onderzoek richt zich op alle zakelijke gasten van Holiday Inn Leiden. Hiertoe behoren zowel de internationale als de Nederlandse gasten. De leisure (vrijtijds-) gasten worden niet meegenomen in het onderzoek aangezien de prioriteit van het management van Holiday Inn Leiden ligt bij een onderzoek naar de klanttevredenheid van de zakelijke gasten. Het onderzoek vindt plaats in een bepaalde periode die voorafgaand aan het onderzoek wordt vastgesteld. Gegevens verkregen buiten deze periode zullen niet in het onderzoek meegenomen worden.

1.6 Deliverables

De doelstelling richt zich op het opleveren van een onderzoeks- en adviesrapport.

Deliverable: 'Klanttevredenheidsonderzoek zakelijke gasten Holiday Inn Leiden. *Onderzoeks- en adviesrapport*'.

2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt er wetenschappelijke literatuur bestudeerd over het onderwerp wat vervolgens gebruikt kan worden bij de uitvoering van het onderzoek en het opstellen van een implementatieplan. Eerst wordt er gekeken wat het begrip klanttevredenheid inhoud. Vervolgens wordt er in kaart gebracht hoe dit gemeten kan worden. Doormiddel van diverse vakliteratuur en modellen wordt de basis gelegd voor het rapport.

2.1 Onderzoeksvraag

Voor de theoretische onderbouwing van de probleemstelling wordt de volgende centrale vraag gehanteerd:

‘Welke conceptuele benaderingen zijn er over klanttevredenheid van zakelijke gasten in de hotelbranche en welke inzichten komen hieruit voort?’

Om hier een goede theoretische onderbouwing voor te geven wordt eerst uitgelegd wat het begrip klanttevredenheid inhoud. Vervolgens wordt ingegaan op de theoretische benaderingen.

2.2 Klanttevredenheid

Klanten hebben tegenwoordig veel keuze aan producten en diensten die passend zijn naar hun behoefte. Het wordt daardoor steeds makkelijker om kritisch te zijn in hun keuzes. Voor veel bedrijven is het dan ook lastig om klanten te behouden terwijl klantbehoud van groot belang is voor de groei van een bedrijf. Veel wetenschappelijke artikelen geven aan dat klanttevredenheid een vereiste is tot klantloyaliteit. Zo worden tevreden klanten loyaal aan het bedrijf of product en zullen ze zo meer omzet genereren (Thomassen, 2006).

Definitie van klanttevredenheid

Er zijn verschillende definities van klanttevredenheid. De Amerikaanse professor in marketing Philip Kotler (2009) omschrijft dit echter als volgt: *‘Klanttevredenheid is de mate waarin de waargenomen prestaties van een product voldoen aan de verwachtingen van een klant’*. Kotler (2009) zegt dat klanten verwachtingen koesteren naar waarde en hiernaar handelen. Elke aankoop van een dienst of product wordt weerlegd aan de verwachting en dat bepaald de mate van tevredenheid. Als verwachtingen aansluiten bij de uiteindelijke ervaring dan wordt gesproken over klanttevredenheid.

Klanttevredenheid in de hotellerie

Uit onderzoek van Zeithaml, Berry en Parasuraman (1993) dient er rekening te worden gehouden met twee soorten verwachtingen. De eerste soort verwachting over een product of dienst is een concreet gegeven. Een voorbeeld hiervan is de prijs-kwaliteit verhouding. De tweede soort verwachting is een verwachting van de dienstverlening in de vorm van service en deze verwachtingen zijn minder concreet omdat deze niet tastbaar zijn. Een voorbeelden hiervan is de service van het personeel achter de receptie. Verwachtingen worden binnen de hotellerie vaak gevormd doormiddel van het bekijken van reviews en bevindingen van andere gasten.

Volgens Zeithaml, Berry en Parasuraman (1993) kunnen verwachtingen in bij de dienstverlening op twee manieren worden opgevat. Ten eerste als een standaard voor een voorspelling van wat de klant verwacht bij afname van een dienst. Deze verwachting is dan een objectieve vorming van de

dienst. Ten tweede kunnen verwachtingen worden opgevat als een ideale uitvoering van een dienst die is afgenomen.

Jeroen Bosman, Senior Lecturer Innovation, Business Model Innovation en Concept Development bij de Hotelschool The Hague, geeft in zijn artikel "Paradox van delight" (2015) aan dat de perceptie van klanttevredenheid vaak verkeerd wordt ingeschat. Uit onderzoek van Bain & Company (2010) geeft 80% van de general managers van hotels (directeuren) aan ervan overtuigd te zijn een superieure beleving aan te bieden aan de gasten terwijl 8% van de gasten dit ook daadwerkelijk ervaart. Bosman durft zelfs te zeggen dat loyaliteit is gebonden aan emotie en deze over de gehele customer journey dient te worden ingespeeld. Het bedrijf moet diensten volledig optimaliseren binnen deze journey zodat er wordt ingespeeld op de emotie en 'customer delight'. Een afnemer die emotioneel gebonden is zal in 75% van de gevallen een aanbeveling doen en zal meer van de dienst gaan afnemen in de toekomst.

Klanttevredenheid bij zakelijke gasten

De klanttevredenheid bij een zakelijke gast (business) en een vrijetijd gast (leisure) is erg verschillend en de verwachtingen zijn hierbij ook anders. Vanuit onderzoek door Hotel Cowboys (2018) blijkt dat de verwachting in het 'product' (tastbaar goed) wordt gezocht. De binding van de zakelijke gast op basis van dienstverlening (niet tastbaar) is ook belangrijk.

2.3 Theoretische modellen

In deze paragraaf worden modellen gesproken die gebruikt worden om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Alle modellen zijn gerelateerd aan klanttevredenheid. De theorieën die hier worden omschreven zijn relevant aan de onderzoeksvraag en zijn gekozen op basis van hun bijdrage aan het onderzoek.

De volgende theorieën en modellen worden in dit hoofdstuk behandeld:

1. SERVQUAL model (Zeithaml, Parasuraman en Berry, 1988)
2. GAP (SERVQUAL) model (Zeithaml, Parasuraman en Berry, 1988)
3. SERVPERF model (Cronin en Taylor, 1994)
4. Kano model (Noriaki Kano, 1984)
5. Net Promoter Score (Fred Reichheld, 2003)

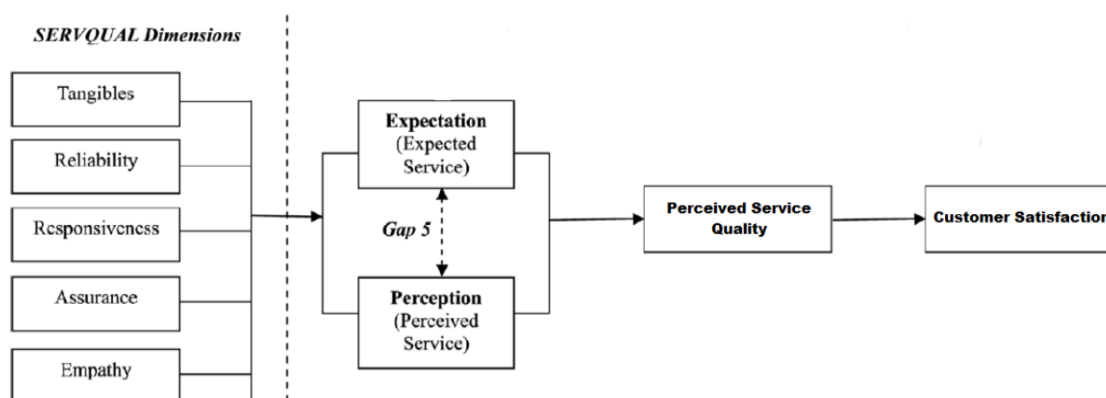
2.3.1 SERVQUAL model

Het SERVQUAL model is in 1988 ontwikkeld door Zeithaml, Parasuraman en Berry. SERVQUAL is een afkorting voor Service Quality en zoals de naam al doet vermoeden is het een model om klanttevredenheid inzichtelijk te maken. De kwaliteit van de dienstverlening wordt volgens dit model bepaald door de mate waarin een klant tevreden is. Tevredenheid bestaat uit de 'expectations' (verwachting) en de daadwerkelijke 'perception' (ervaring) die de klant heeft van de betreffende dienst. Als de verwachting van de klant hoog is en de daadwerkelijke ervaring laag dan kan dit leiden tot ontevredenheid over de dienstverlening en een ontevreden klant.

Om de eerder genoemde tevredenheid van een dienstverlening te kunnen meten wordt er vanuit het model gebruik gemaakt van negen variabelen die de kwaliteit van de dienstverlening in kaart brengen. Later is het model herzien en zijn de negen variabelen teruggebracht tot vijf dimensies die per dimensie getoetst worden op de verwachting en daadwerkelijke ervaring van de klant:

- **Tangibles**
De dimensie 'tastbare zaken' gaat over de fysieke faciliteiten, uitrusting, uiterlijk van het personeel en de materialen met betrekking tot de dienstverlening.
- **Reliability**
De dimensie 'betrouwbaarheid' gaat over de beloftes die een bedrijf maakt, het luisteren en interesse tonen in de gast, het houden aan afspraken en het belangrijk vinden dat er geen problemen op treden bij de dienstverlening.
- **Responsiveness**
De dimensie 'responsiviteit' gaat over de bereidwilligheid om gasten te helpen en de vraag of het bedrijf een goede service kan verlenen. Hierbij moet aangegeven worden op welk tijdstip een dienstverlening zal worden verricht en hierbij moet een snelle service geboden worden. Het bedrijf moet altijd klaar staan om haar klanten te helpen bij vragen en de medewerkers mogen het nooit te druk hebben om te kunnen reageren op verzoeken.
- **Assurance**
Vrij vertaald 'zekerheid'. De onderwerpen van deze dimensie zijn het gedrag van de medewerkers, of gasten zich veilig voelen bij het maken van transacties, de beleefd en vriendelijkheid tegen gasten en of het personeel de juiste kennis heeft om de vragen van de gasten te beantwoorden.
- **Empathy**
De dimensie 'empathie' gaat over of het hotel de gast individuele aandacht geeft, of de openingstijden geschikt zijn voor alle gasten, of de gast persoonlijke aandacht krijgt, of het hotel zich inzet voor het belang van de gasten en of de specifieke behoeften van de gasten worden begrepen.

Bovenstaande dimensies kunnen worden getoetst door een enquête onder de klanten. Zeithaml, Parasuraman en Berry hebben hiervoor een vragenlijst ontwikkeld met 22 vragen die deze vijf dimensies toetsen. De klant geeft bij deze benadering een cijfer per vraag voor zowel de verwachting als de daadwerkelijke ervaring. De cijfers worden gegeven op basis van een 5 of 7 point 'Likert Scale'. Deze vragenlijst is opgenomen in bijlage 3. Figuur 1 geeft een visuele benadering van het SERVQUAL model:



Figuur 1. SERVQUAL Model van Zeithaml, Parasuraman en Berry (1988).

Voordelen

Het gebruik van het SERVQUAL model heeft diverse voordelen:

- Het SERVQUAL model is op dit moment de meest succesvolle benadering om klanttevredenheid te conceptualiseren en om de kwaliteit van de dienstverlening te meten (Nyeck, 2002).
- Hoewel de validiteit van het SERVQUAL model in twijfel wordt getrokken, is het model goed erkend en wordt het veelvuldig gebruikt om de klanttevredenheid van klanten in kaart te brengen. Het wordt vaak gebruikt in andere industrieën wat suggereert dat het een succesvolle meetmethode is.
- Het SERVQUAL model focust op het gehele proces van de dienstverlening en niet op één enkele service ervaring (Gronroos, 1982). Hierdoor kunnen de resultaten gebruikt worden om het gehele service proces van een bedrijf te verbeteren.
- De verwachtingen van een klant worden duidelijke en overzichtelijk gemaakt. Dit biedt waardevolle informatie voor het bedrijf.
- Het model geeft informatie over het niveau van de prestaties zoals die door klanten wordt waargenomen.
- Door het gebruik van het model van er ook meteen feedback van de klanten verzameld worden.

Nadelen

Het SERVQUAL model is in de loop der tijd door vele onderzoekers bekritiseerd. De kritiek kan geplaatst worden in twee probleemgebieden namelijk de 'verschilscore' en de 'interpretaties van verwachtingen' (Landrum en Prybutok, 2003). In het algemeen zijn er de volgende nadelen bij het gebruik van het SERVQUAL model:

- Bij het SERVQUAL model wordt er vanuit gegaan dat het verschil tussen 'de verwachtingen ten aanzien van de service' en 'de beoordeling voor de ervaren service' een indicatie geeft van de servicekwaliteit en de beoordeling daarvan. Van Dijke, Kappelman en Prybutok (1997) geven echter aan dat er geen bewijs is dat klanten deze stappen doorlopen in hun gedachten alvorens er tot een beoordeling wordt gekomen
- Er zijn diverse tegenstanders en het model wordt vaak als complex, subjectief en statistisch onbetrouwbaar omschreven (Brown, 1993). Het zou lastig zijn om de enquête te houden en de verzamelde gegevens te analyseren.
- Uit een studie van de University of North Texas uitgevoerd door Landrum en Prybutok, (2003) blijkt dat er meerdere definities zijn van een verwachting: 'voorspellingen over de service', de 'ideale standaard' en 'een indicatie van belangrijkheid'. Swanborn (1981) geeft aan dat als er onduidelijkheid ontstaat over het begrip van een model ook de betrouwbaarheid wordt aangetast
- Respondenten kunnen in de war raken door het vragen van twee onderdelen per vraag, de verwachting en ervaring (Gronroos, 1993) (Bolton&Drew, 1991). Als dit systeem niet goed wordt toegelicht dan kan er foutieve data worden verzameld.
- De vijf dimensies van het model zijn niet universeel en het model maakt geen gebruik van gevestigde economische, statistische en psychologische theorie (Held et al, 1999).

Diverse onderzoekers hebben op basis van de kritiek op het SERVQUAL model onderzocht en hun bevindingen hiervoor gedeeld. Twee opvallende onderzoeken zijn gepubliceerd door onderzoeker Atila Akbaba (2006) en Dr. Jasmin Gržinić (2007). Beide onderzoeken worden in de volgende paragrafen behandeld.

SERVQUAL studie Atilla Akbaba (2006)

Volgens de Turkse onderzoek Atilla Akbaba kan de SERVQUAL vragenlijst geoptimaliseerd worden specifiek voor de hotelsector. Akbaba heeft een artikel geschreven over het SERVQUAL model waarin de attributen worden aangepast zodat ze specifiek toepasbaar zijn voor de hotelbranche. Naast een aanpassing van de attributen zijn ook de dimensies opnieuw geformuleerd en onderverdeeld naar:

- Tangibles
- Convenience
- Adequacy in service supply
- Assurance
- Understanding and caring

Al deze dimensies meten de tevredenheid van de klanten in de hotellerie. In zijn studie heeft hij de eerder genoemde attributen en dimensies getest en deze blijken significant te zijn voor de hotelbranche. Onderzoeker Nitin Seth (2014) onderkent in zijn studie de bruikbaarheid van de aanpassingen voor de hotelbranche van Akbaba. De kwaliteit van de service is volgens Seth het belangrijkste aspect van de hotellerie om tot een hoge mate van klanttevredenheid te komen. Volgens de studie van Akbaba hebben de 'tangibles' binnen het SERVQUAL model de sterkte invloed op de klanttevredenheid binnen de hotellerie (Akbaba, 2006).

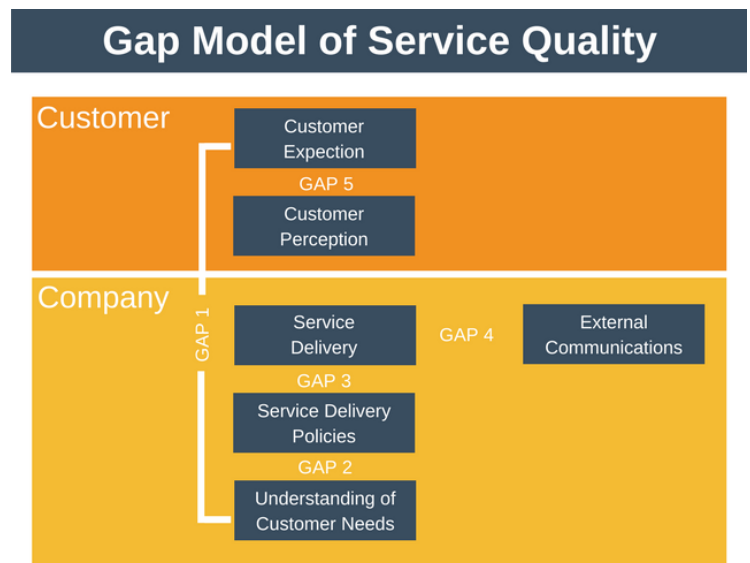
SERVQUAL onderzoek Dr. Jasmina Gržinić (2007)

Dr. sc. Jasmina Gržinić heeft in haar onderzoek 'Concepts of service quality measurement in hotel industry' in 2007 onderzoek gedaan naar het SERVQUAL model en hieruit is gebleken dat alle vijf dimensies een ander patroon van verwachting binnen de hotellerie hebben. Zo zijn er verschillen waarneembaar tussen de verwachtingen van klanten uit verschillende culturen en landen. Nederland is helaas niet opgenomen in dit onderzoek. Uit de uitkomsten van het onderzoek concludeert Gržinić dat de dimensie betrouwbaarheid de sterkste invloed heeft op de klanttevredenheid en dat de dimensie tastbare zaken, in tegenstelling tot de conclusies van Akbaba, juist de minste invloed hebben op de totale klanttevredenheid (Gržinić, 2007). Daarnaast erkent Gržinić dat de kwaliteit van de dienstverlening cruciaal is bij klanttevredenheid in de hotellerie en dat het SERVQUAL model daarbij een uitstekend model is om dit te onderzoeken. Het model geeft hotel managers een duidelijk beeld van de kwaliteit van de dienstverlening en helpt bij het ontdekken van de behoeften, wensen en verwachtingen van de gast. Het model is ook nuttig om te bepalen welke onderdelen van de dienstverlening het belangrijkst zijn voor de gast en dit kan als uitgangspunt gebruikt worden om de klanttevredenheid te verbeteren. Het helpt managers bij het opstellen van standaarden bij het leveren van een goede dienstverlening in de hotellerie (Gržinić, 2007).

2.3.2 GAP (SERVQUAL) model.

Een model dat nauw verwant is met het SERVQUAL model is het GAP-model. Beide modellen zijn in 1988 door Zeithaml, Parasuraman en Berry ontwikkeld.

In het GAP-model worden 5 'gaps' omschreven. Deze zogenaamde 'gaps' meten de verwachtingen van een klant bij een bedrijf en zetten dit tegenover de uiteindelijke ervaring. Als er hiertussen verschillen zijn dat wordt er gesproken van een 'gap'. In het model ontstaat gap 1 tot 4 in de interne organisatie en gaat gap vijf over de totale verwachte en ervaren dienstverlening. Figuur 2 geeft een visuele weergave van het model.



Figuur 2. GAP model.

De vijf gaps worden door Zeithaml, Parasuraman en Berry (1988) als volgt toegelicht:

Gap 1: Consumer expectation - management perception

Bij deze kloof heeft het management van een onderneming een verkeerd beeld van de verwachtingen van de klant. De oorzaak van dit probleem kan zich bevinden in het gebrek aan goede communicatie tussen de personen die de klant spreken en het management. Hierdoor weet het management niet wie de klanten precies zijn en wat deze klanten verwachten en worden er verkeerde inschattingen gemaakt die nadelig zijn voor de klanttevredenheid.

Gap 2: Management perception - service quality specification

Dit is een kloof tussen het verkeerde beeld van het management en de dienstverlening. Door dit verkeerde beeld wordt er ook een verkeerde dienstverlening bedacht dat op haar beurt weer verantwoordelijk is voor lage scores op klanttevredenheid.

Gap 3: Service quality specifications - service delivery

Een kloof tussen de werkelijke dienstverlening en de oorspronkelijke bedachte vorm van dienstverlening. De medewerkers vertalen de specificaties van de dienstverlening niet correct door naar de geleverde dienstverlening.

Gap 4: Service delivery - external communications

Er is een kloof tussen wat het bedrijf communiceert op het gebied van service en de daadwerkelijk geleverde service. Met andere woorden: het bedrijf belooft een zeker service niveau maar kan dit niet waarmaken.

Gap 5. Expected service -perceived service

Kloof tussen de verwachte waarde en de ervaren waarde. Dit is de grootste kloof en ook meteen de meest voorkomende.

Het GAP-model is een aanvulling op het SERVQUAL model en wordt gemeten aan de hand van de dimensies van het SERVQUAL model. Aangezien het model aansluit bij het SERVQUAL model en van dezelfde principes gebruik maakt wordt er verder niet ingegaan op de voor- en nadelen.

2.3.3 SERVPERF model

Uit wetenschappelijke hoek is behoorlijk wat kritiek op het SERVQUAL-model gekomen omdat het complex en subjectief zou zijn. Als reactie hierop hebben Cronin en Taylor (1994) het SERVPERF-model ontwikkeld.

Bij het SERVPERF model is er slechts sprake van slechte één dimensie: service-kwaliteit. Ook wordt alleen de totale performance gemeten en wordt afstand genomen van de 'perceptie minus verwachting aanpak' van het SERVQUAL model. De verwachting van de klant wordt dus niet meegenomen in het bepalen van tevredenheid. Cronin en Taylors (1994) belangrijkste argument hierin is dat tijdens het evaluatieproces van klant helemaal geen duidelijke afweging wordt gemaakt tussen verwachtingen vooraf en beoordelingen achteraf. Zo zouden klanten zelf niet goed kunnen onderscheiden wat hun verwachting was vooral en wat hun daadwerkelijke ervaring was achteraf. Ook zijn er vormen van dienstverlening waarbij een klant sowieso niet weet wat er verwacht zou moeten worden. Dit komt voor als de klant weinig of geen kennis heeft van het vakgebied (Cronin en Taylor, 1994).

Nadelen

Het meten van klanttevredenheid op deze manier betekent dat de perceptie van de kwaliteit van de dienstverlening gelijk staat aan het uiteindelijke niveau van de dienstverlening. Dit is ook meteen een nadeel ten opzichte van het SERVQUAL model aangezien er geen andere dimensies gebruikt worden zodat er later geen vergelijking tussen de dimensies kan plaatvinden. Het gebruik van slechts één dimensie is erg beperkt en behandelt niet het complete proces van de dienstverlening zoals het SERVQUAL model dit wel doet.

Voordelen

Daarnaast heeft het SERVPERF model als voordeel dat er geen gebruikt wordt gemaakt van twee onderdelen per vraag (ervaring – verwachting) zoals bij het SERVQUAL model. De respondenten vullen simpelweg in wat zij van de dienstverlening vonden zonder een vergelijking te maken tussen ervaring en verwachting. Er hoeft dus niet bij iedere vraag nagedacht te worden wat de respondent voor verwachting had en de verwachtingen en ervaren worden niet dor elkaar beïnvloed. Hierbij komt het belangrijkste argument van Cronin en Taylor (1994) naar voren dat klanten geen goede afweging kunnen maken tussen een verwachting vooraf en de ervaring achteraf.

2.3.4 Kano model

De Japanse professor Noriaki Kano van de Tokyo University of Science ontwikkelde in 1984 een marketing theorie rondom de combinatie productontwikkeling en klanttevredenheid. Dit model is bekend als het Kano model. Professor Kano's perceptie is dat tevredenheid of ontevredenheid van klanten door het aanwezig of afwezig zijn van verschillende factoren kan worden verklaard (Kano, 1984). Verschillende factoren hebben hierbij meer invloed op de uiteindelijke tevredenheid dan andere factoren.

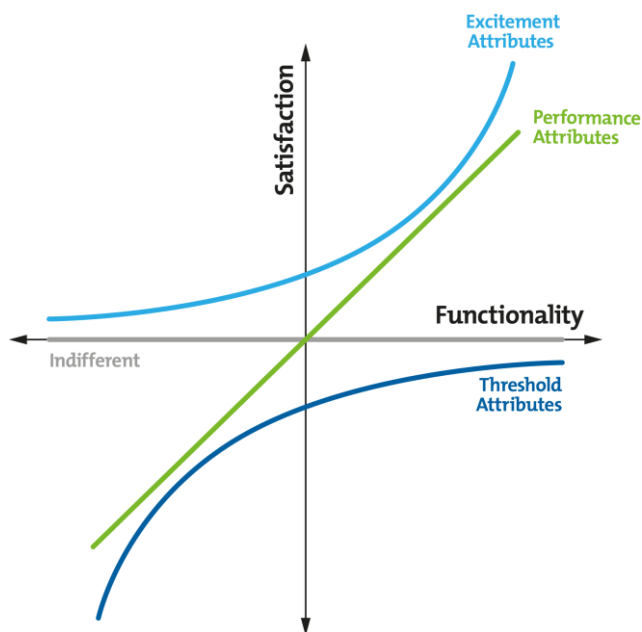
Het Kano model gaat uit van drie soorten klantbehoeften:

1. Vanzelfsprekend (Basics): Hier spreekt Kano over de absolute basis kenmerken van een dienst of product. Een voorbeeld hiervan is een bed op een hotelkamer.

2. Overdaad (Satisfiers) : Naast de 'vanzelfsprekende' factoren kan een doelgroep ook nog worden aangesproken door het verlenen van extra diensten of service. Dit zijn kenmerken die niet noodzakelijk zijn maar zorgen wel voor extra tevredenheid bij de klanten als ze wél worden aangeboden. Hierbij kan gedacht worden aan het aanbieden van extra diensten of een extra services.

3. Extra's (Delighters) : Naast 'overdaad' beschrijft Kano ook nog de extra's in de klantbehoeften. Deze extra's kunnen een groot verschil maken voor het concurrerend vermogen van de dienst aangezien de klanten iets krijgen waarvan ze niet wisten dat ze het willen. Hierbij kunnen de verwachtingen van een doelgroep worden overtroffen. Een voorbeeld hiervan is een fles wijn op de hotelkamer. Een nadeel van extra's kunnen zijn dat de doelgroep extra's gaat zien als de standaard en daarmee kunnen verwachtingen steeds hoger komen te liggen.

Figuur 3 is een visuele weergave van deze klantbehoeften afgezet tegen de tevredenheid (satisfaction) en de functionaliteit (functionality).



Figuur 3. KANO model.

Naast de klantbehoefte kan de voorkeur van een doelgroep volgens Kano in **vijf categorieën** worden ingedeeld.

1. Aantrekkelijke kwaliteit: Deze categorie geeft voldoening als dit in orde is maar kan ook tot onvrede leiden wanneer dit niet aan de eisen voldoet. Het gaat hier om dat de doelgroep positief verrast wordt en de kwaliteit meewerkt aan de verwachting die hij of zij had.

2. Eendimensionale kwaliteit: Bij deze categorie kan klanttevredenheid worden verkregen maar het leidt tot ontevredenheid als er niet aan de verwachting wordt voldaan. Dit productkenmerk wordt ingezet als concurrentiemiddel. Een voorbeeld hiervan is een kortingspercentage.

3. Gewenste kwaliteit: In deze categorie wordt iets als vanzelfsprekend verwacht. Een service, dienst of product moet voldoen aan de standaard die men mag verwachten. Een glas mag bijvoorbeeld niet gebroken zijn bij aankoop.

4. Onverschillige kwaliteit: Bij deze categorie wordt gekeken naar aspecten die iemand vooraf en achteraf niet kan bepalen op een waardering van goed of slecht.

5. Omgekeerde kwaliteit: Bij de laatste categorie staat Kano stil bij een verhoogde mate van kwaliteit en prestatie. Dit zal niet altijd leiden tot klanttevredenheid. Iedere klant heeft zijn eigen vorm van behoefte en beleving.

Voordelen

Het gebruik van het Kano model bij het meten van klanttevredenheid heeft diverse voordelen:

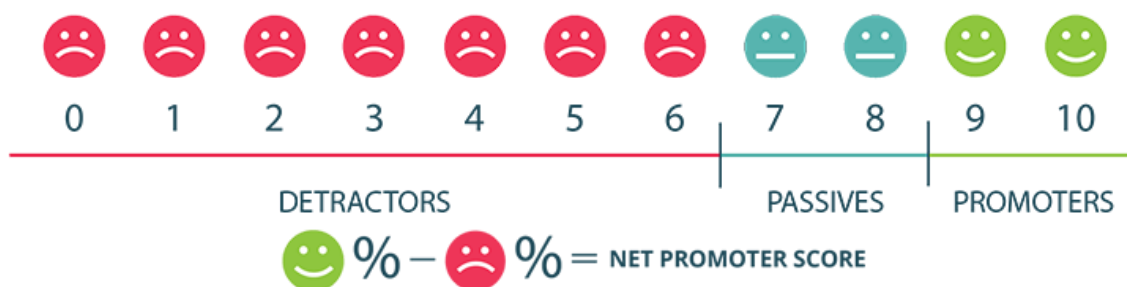
- Het Kano model is specifiek gericht op klanttevredenheid en is een handig hulpmiddel om een strategie te bepalen
- Het Kano model geeft inzicht in de productkenmerken die belangrijk zijn voor een klant.
- Het Kano model helpt om producten en diensten aan de hand van de wens van de klant te verbeteren
- Het model berekent klanttevredenheid

Nadelen

Daarnaast wordt er ook kritiek gegeven op het Kano model. Zo meet het model volgens Matzler (2004) enkel het effect van een bepaalde klantbehoefte en is het lastig om op basis van deze informatie met een verbetering of oplossing te komen voor het klanttevredenheidsvraagstuk. Volgens Matzler moeten deze verbeterpunten zelf bedacht worden en is het Kano model hiervoor dus geen goed startpunt. Daarnaast worden vragenlijsten aan de hand van het Kano model vaak als lang, complex en omslachtig omschreven.

2.3.5 Net Promoter Score (NPS)

De Net Promoter Score, afgekort NPS, is een tool waarmee de loyaliteit van een klant eenvoudig gemeten kan worden. Het model is door de Amerikaanse auteur Fred Reichheld ontwikkeld in 2003 en wordt veel gebruikt om zonder dure en omslachtige technieken de loyaliteit van een klant te onderzoeken (Mulder, 2019). De Net Promoter Score wordt gemeten door een simpele vraag aan de klant te stellen: 'Hoe waarschijnlijk is het dat u bedrijf X / product X zou aanbevelen aan familie / vrienden / collega's?'. Respondenten kunnen deze vraag beantwoorden met cijfer tussen de 0 en 10. Het cijfer dat een respondent geeft wordt onderverdeeld in drie categorieën: 'detractors', 'passives' en 'promoters'. De 'detractors' geven bij deze onderverdeling een cijfers tussen de 0 en 6, de 'passives' geven een cijfer tussen de 7 en 8 en de 'promoters' geven een cijfer tussen de 9 en 10. De Net Promoter score wordt berekend door het percentage promoters minus het percentage detractors. Hieruit komt een score tussen de -100 en +100. Een score boven de 0 wordt als goed ervaren en een score boven de 50 als uitstekend (Hubspot, 2018). Figuur 4 geeft de NPS visueel weer.



Figuur 4. Net Promoter Score (NPS)

Er is ook kritiek op de Net Promoter Score. Zo zou het weinig extra's bieden ten opzichte van de vele methodes die al bestaan om klanttevredenheid en loyaliteit te meten en zou het stellen van één vraag te kort door de bocht zijn. Daarnaast wordt er kritiek gegeven dat er grote verschillen zijn per branche en product zodat de resultaten van de NPS niet zomaar onderling te vergelijken zijn (MeasuringU, 2018). Toch is de NPS een goed bruikbaar instrument om toe te voegen aan een klanttevredenheidsonderzoek. Het geeft een goed beeld van de loyaliteit van de klanten en is simpel in gebruik. Ondanks dat het stellen van een of twee vragen niet voldoende is om de totale loyaliteit

van een klant te meten is het in combinatie met andere onderzoeksvragen en methodes wel degelijk een waardevolle toevoeging (American Marketing Association, 2015)

2.4 Betoog

In de vorige paragrafen zijn vijf theoretische modellen behandeld over klanttevredenheid. Alle modellen hebben voordelen en nadelen. Zo is het SERVQUAL model een gewaardeerd en veel gebruikt model bij het meten van klanttevredenheid. Dit model gaat in op vijf dimensies die klanttevredenheid bepalen en meet deze aan de hand van de ervaringen en verwachtingen van de klanten. Het SERVQUAL gap model is nauw verwant met het SERVQUAL model en gaat in op diverse strategische 'gaps' tussen de verwachtingen van een klant bij een bedrijf en zetten dit tegenover de uiteindelijke ervaring. Door de kritiek op het SERVQUAL model is er het SERVPERF model ontwikkeld. De oprichters van dit model vinden dat klanten niet goed het verschil tussen de verwachtingen vooraf en de ervaringen achteraf kunnen aangeven. Daarom ontwikkelde zij het SERVPERF model dat alleen in gaat op de dimensie 'service-kwaliteit' en geen verwachtingen en ervaringen toetst (Zeithaml, Parasuraman en Berry, 1988). Een ander model om klanttevredenheid te meten is het Kano model van De Japanse professor Noriaki Kano. Het Kano model gaat in op diverse factoren die van invloed zijn op klanttevredenheid met de combinatie productontwikkeling en klanttevredenheid (Kano 1994). Tot slot werd de Net Promoter Score (NPS) behandeld wat een handige tool is om met eenvoudige vragen de loyaliteit van gasten te kunnen meten (Fred Reicheld, 2003).

Na een analyse van de bekende klanttevredenheidsmodellen is het SERVQUAL model is het beste bruikbaar voor een klanttevredenheidsonderzoek onder zakelijke gasten bij een hotel. Het GAP model sluit niet aan bij het vraagstuk aangezien het voornamelijk ingaat op de interne organisatie en het SERVPERF model heeft wel een erg gesimplificeerde kijk op klanttevredenheid door maar één dimensie te toetsen terwijl juist het gehele proces van klanttevredenheid in kaart gebracht moet worden. Het Kano model meet alleen maar het effect van een klantbehoefte en geeft geen houvast voor het opstellen van verbeterpunten of oplossingen bij een lage klanttevredenheid. Het SERVQUAL model biedt daarnaast een uitstekende vragenlijst (bijlage 3) dat een goed uitgangspunt is voor het opstellen van enquêtes voor kwantitatief onderzoek.

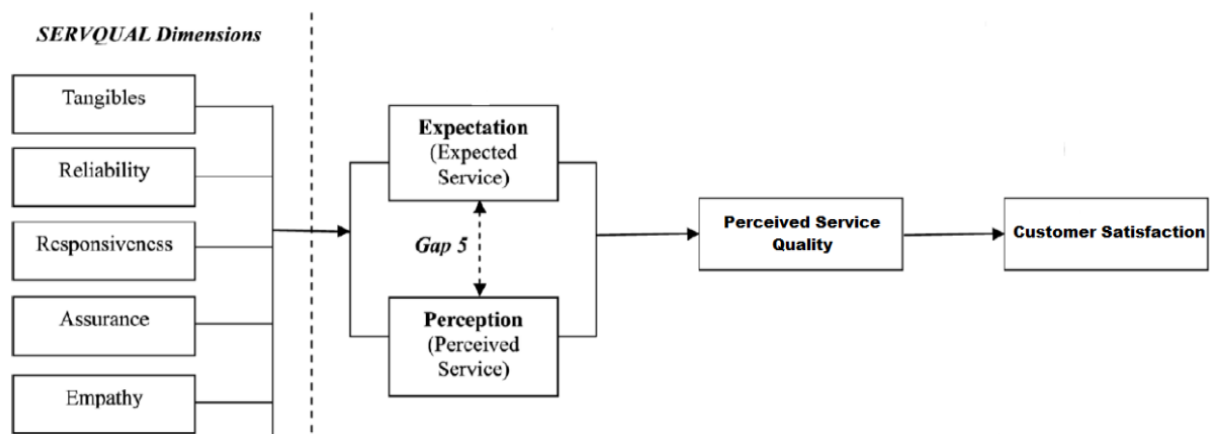
Er is kritiek op het SERVQUAL model omdat mensen niet goed hun verwachtingen zouden kunnen aangeven. Toch is het SERVQUAL model het meest gebruikte model voor het meten van klanttevredenheid en wordt het model naast de hotellerie voor vele branches gebruikt. Het model kan gezien worden als standaard bij het meten van klanttevredenheid en diverse onderzoeken beschrijven het model als betrouwbaar en valide. Het model kan uitstekend aangevuld worden met de Net Promoter Score (NPS) om naast de tevredenheid van de klanten ook de loyaliteit te toetsen doormiddel van het stellen van een aantal eenvoudige vragen.

2.5 Conceptueel model

Voor dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van het **SERVQUAL model**. Dit model is het best geschikt de tevredenheid onder hotelgasten te meten. Het model heeft een goede basis om de factoren die van invloed zijn op klanttevredenheid in kaart te brengen. De dimensies die in het SERVQUAL model centraal staan worden gebruikt als uitgangspunt van het onderzoek. De volgende dimensies komen terug in het onderzoek (Zeithaml, Parasuraman en Berry 1988):

- Reliability
- Assurance
- Tangibles
- Empathy
- Responsiveness

Figuur 5 geeft een visuele weergave van het conceptueel model.



Figuur 5. Conceptueel model (SERVQUAL model)

Daarnaast wordt ook de Net Promoter Score toegevoegd om naast klanttevredenheid ook loyaliteit te toetsen.

2.5.1 IHG en Holiday Inn concepten over klanttevredenheid

Om het begrip klanttevredenheid nog beter te koppelen aan de praktijk kan het conceptueel model aangevuld worden met een ander principe van klanttevredenheid: IHG True Hospitality. Dit is geen theoretisch model maar is wel een perfecte toevoeging van het SERVQUAL model.

True Hospitality van IHG en Holiday Inn is een concept waar gasten en medewerkers centraal staan. De slogan van dit beleid is: 'Feeling welcome, cared for, recognized and respected, who or where you are in the world'. De speerpunten binnen dit beleid zijn onder andere gerichte service van medewerkers, het thuis laten voelen van de gast, het correct en efficiënt afhandelen van klachten, het aanbieden van een passend product en luisteren naar de wensen en behoefte van de gast. Hierbij staat altijd het oprecht (true) geïnteresseerd zijn in het aanbieden van de beste hotelbeleving (hospitality) van de gast centraal. IHG True Hospitality is voor Holiday Inn medewerkers via de IHG website te vinden en hier kan informatie gevonden worden over hoe een hoge klanttevredenheid gewaarborgd kan worden (IHG, 2019). Het zijn vrij specifieke regels en richtlijnen voor het gehele proces van de dienstverlening met als doel een tevreden gast te krijgen. De belangrijkste punten van het IHG True Hospitality concept zijn opgenomen in bijlage 4.

2.6 Hypothesen

Het SERVQUAL model van Zeithaml & Berry (1988) wordt gebruikt om het onderzoek structuur te geven. Zowel Akbaba (2006) en Grzinic (2007) hebben het model onderzocht en zijn beide tot hun eigen conclusies gekomen. Beide onderzoeken van het SERVQUAL model komen in de hypothesen aan bod. Twee dimensies van het SERVQUAL model komen naar voren in de hypothesen, namelijk: 'tastbare zaken' en 'betrouwbaarheid'. Vanzelfsprekend worden ook, geheel volgens de richtlijnen van het SERVQUAL model, de andere dimensies van het model onderzocht tijdens het kwantitatief onderzoek.

Hypothese 1

De dimensie 'tastbare zaken' heeft de sterkste invloed op de klanttevredenheid bij hotels in het SERVQUAL model

Akbaba (2006) heeft het SERVQUAL model onderzocht en diverse optimalisaties aangebracht. Volgens zijn analyse is de dimensie 'tastbare zaken' het belangrijkste in het model.

Hypothese 2

De dimensie 'betrouwbaarheid' heeft de sterkste invloed op de klanttevredenheid bij hotels in het SERVQUAL model

Grzinic (2006) heeft ook het SERVQUAL model onderzocht en kwam tot de conclusie dat de dimensie 'betrouwbaarheid' de sterkste invloed heeft op gasttevredenheid bij hotels in het SERVQUAL model.

Operationalisatie

Beide hypothesen geven dus een andere dimensie aan die de sterkste invloed zou hebben op de klanttevredenheid bij hotels. Beide dimensies zijn ook goed te gebruiken om de tevredenheid te meten bij de zakelijke gasten en sluit dus goed aan bij de probleemformulering die onderzoekt welke factoren van invloed zijn op de gasttevredenheid. De probleemformulering wordt dus gekoppeld aan twee conclusies die een andere kijk hebben op het te gebruiken model. Als de hypothesen uit het abstracte gehaald worden en geformuleerd worden als meetbare kenmerken dan is de vraag of de dimensie 'tastbare zaken' (vier stellingen) of de dimensie 'betrouwbaarheid' (vijf stellingen) het hoogste cijfer scoort op de verwachting. Hoe hoger de cijfers zijn die de zakelijke gasten voor deze dimensies geven, hoe belangrijker de dimensies zijn voor de totale gasttevredenheid. De hypothese met het hoogste cijfer qua verwachting heeft dus de sterkste invloed op gasttevredenheid.

De toetsing van de hypothesen vindt plaats door na het kwantitatief onderzoek een terugkoppeling te maken naar de hypothesen. Doormiddel van het uitrekenen van de gemiddelde cijfers per dimensie voor de verwachting kan geanalyseerd worden of de hypothesen bewezen of niet bewezen zijn. Deze analyse bepaald dus welke van de twee dimensies het hoogste scoort bij de verwachting van de zakelijke gasten en geeft zo aan welke de sterkste invloed heeft op de totale klanttevredenheid. In hoofdstuk 3: *Onderzoeksverantwoording* wordt de gebruikte methodiek bij het kwantitatief onderzoek verder uitgelegd.

3. Onderzoeksverantwoording

Om het onderzoek zo degelijk, accuraat en objectief mogelijk te laten verlopen is methodiek noodzakelijk. In het hoofdstuk *onderzoeksverantwoording* zullen de stappen worden besproken die nodig zijn om de probleemstelling en bijbehorende deelvragen te gaan beantwoorden.

3.1 Methodiek

Bij het klanttevredenheidsonderzoek wordt er deskresearch en fieldresearch uitgevoerd. Het deskresearch richt zich op al reeds beschikbare data die zonder aanvullend onderzoek verkregen kan worden. Het fieldresearch bestaat uit aanvullend onderzoek wat in de regel op kwantitatieve of kwalitatieve vorm kan worden uitgevoerd. Voor dit onderzoek is gekozen voor kwantitatief onderzoek omdat dit een goede kijk kan geven op de mening van een grote groep mensen. Doormiddel van een steekproef kan zo de mening van de gehele populatie zakelijke gasten bepaald worden. De klanttevredenheid kan door het afnemen van een enquête onder een bepaalde steekproefgrootte getoetst worden. In de volgende paragrafen wordt hier dieper op ingegaan.

Interne en externe analyse (deskresearch)

Om inzicht te krijgen in de markt waar Holiday Inn Leiden actief is zal een interne en externe analyse plaats vinden. Hiermee kan inzicht worden verkregen in de organisatie zelf, de zakelijke gasten, de mening van de zakelijke gasten over Holiday Inn Leiden en de concurrenten.

Kwantitatief onderzoek (fieldresearch)

Er zal een kwantitatief onderzoek plaatsvinden onder de stakeholders van Holiday Inn Leiden. Dit onderzoek zal plaatsvinden doormiddel van het uitdelen van vragenlijsten die door de doelgroep ingevuld worden. Op deze manier kan een steekproef gehouden worden onder de zakelijke gasten van Holiday Inn Leiden dat een representatief beeld geeft van de mening van alle zakelijke gasten van het hotel.

3.2 Deskresearch

Er wordt deskresearch uitgevoerd om de interne en externe omgeving van Holiday Inn Leiden in kaart te brengen. Bij het deskresearch wordt gebruik gemaakt van al bestaande data en zal bestaan uit de volgende onderdelen:

Organisatieanalyse

Bij de organisatieanalyse wordt Holiday Inn Leiden als organisatie in kaart gebracht met voornamelijk de focus op klanttevredenheid. Hierbij zijn interne factoren zoals structuur, medewerkers en strategie zijn belang om de gedeelde waarden en cultuur van het bedrijf over dit onderwerp te achterhalen. Er zal gebruik gemaakt worden van het 7S Model (McKinsey, 1981).

Afnemersanalyse

De klantanalyse onderzoekt het profiel van de zakelijk gasten. In dit hoofdstuk komt aan bod wie de zakelijke gast is en welke elementen de gemiddelde zakelijke gast typeren. Dit geeft inzicht in de afnemers en geeft het begrip 'klanttevredenheid' een diepere en meer mark gerelateerde inhoud.

Marktanalyse

De markt waarin Holiday Inn Leiden operationeel is wordt geanalyseerd en er wordt in kaart gebracht welke trends en ontwikkelingen er zijn binnen de (zakelijke) hotelbranche op het gebied van

klanttevredenheid. Beide analyseren koppelen het begrip klanttevredenheid aan de macro omgeving van het hotel en laten diverse elementen zien waarmee rekening gehouden moet worden.

Reviews over Holiday Inn Leiden

Door het analyseren van de online zakelijke reviews van Holiday Inn Leiden kan in kaart gebracht worden hoe Holiday Inn Leiden op dit moment scoort. Deze data is een goed startpunt voor het kwantitatief onderzoek wat na het deskresearch uitgevoerd zal worden.

Concurrentieanalyse

Na het analyseren van de zakelijke reviews over Holiday Inn Leiden wordt er gekeken naar de score van de concurrerende hotels in Leiden binnen een straal van 5 kilometer. Op deze manier kan de klanttevredenheid van de zakelijke gasten van Holiday Inn Leiden vergeleken worden met concurrenten en komen de verschillen hierbij naar voren. Dit zet de klanttevredenheid van Holiday Inn Leiden in perspectief en kan een uitgangspunt zijn voor conclusies, aanbevelingen en de implementatie van het vraagstuk.

3.3 Fieldresearch

3.3.1 Onderzoeksmethode

Er zal een kwantitatief onderzoek plaatsvinden onder de stakeholders bij Holiday Inn Leiden. Dit onderzoek zal plaatsvinden doormiddel van het uitdelen van enquêtes die door de doelgroep ingevuld zullen worden. Op deze manier kan een steekproef gehouden worden onder de zakelijke gasten van Holiday Inn Leiden dat een representatief beeld geeft van de mening van alle zakelijke gasten. Hier is ook voor gekozen omdat vanuit het management van Holiday Inn Leiden opviel dat de zakelijke gast minder bezoeken brengt en dat dit waarschijnlijk komt door een gebrek aan gasttevredenheid. Een kwantitatief onderzoek onder de zakelijke afnemers van Holiday Inn Leiden kan deze vermoedens wel of niet bevestigen (Holiday Inn Leiden, 2018).

Natuurlijk heeft iedere onderzoeksmethode zijn voor en nadelen. In bijlage 5 zijn de voordelen en belemmeringen aan bij het gebruik van kwantiteit onderzoek als onderzoeksmethode opgenomen. Met de belemmeringen wordt extra rekening gehouden bij het opstellen van de enquêtes.

3.3.2 Onderzoeksopzet

Er zal een kwantitatief onderzoek plaatsvinden onder de huidige zakelijke gasten van Holiday Inn Leiden. Er worden vragen opgesteld die inzicht kunnen geven in de huidige gasttevredenheid en toekomstige wensen van deze gast. De dimensies van het SERVQUAL model staan centraal bij deze vraagstukken. Iedere dimensie zal onderzocht worden doormiddel van een set van relevantie vragen die aansluiten bij de dimensie en de onderdelen de van belang zijn bij een zakelijk bezoek aan een hotel. Zo kan er onderzoek gedaan worden naar de factoren die van invloed zijn op de gasttevredenheid van de zakelijke gasten en worden deze gekoppeld aan het SERVQUAL model. In totaal zullen de dimensies onderzocht worden in 22 stellingen aan de hand van de volgende vijf dimensies:

- Reliability
- Assurance
- Tangibles
- Empathy
- Responsiveness

Om de vragen van het SERVQUAL model beter aan te laten sluiten met het merk Holiday Inn zijn er diverse aspecten van het Holiday Inn “True Hospitality” concept geïmplementeerd in de vragenlijst die aan de zakelijke gast voorgelegd gaan worden. Deze optimalisatie en koppeling met het merk Holiday Inn zorgen ervoor dat er relevantere vragen gesteld kunnen worden die aansluiten bij de strategie van Holiday Inn. Veel van deze speerpunten sluiten goed aan bij de factoren van het SERVQUAL model. Daarnaast worden er ook twee vragen vanuit de Net Promoter Score toegevoegd om te meten in hoeverre de zakelijke gasten Holiday Inn Leiden zouden aanbevelen bij hun vrienden, familie en/of collega's.

Naast de eerder genoemde vijf dimensies worden er in de introductie vragen gesteld over de respondenten zelf en zal er aan het eind van de enquêtes vragen gesteld worden over het totaalproduct van Holiday Inn Leiden die antwoord geeft op alle dimensies en de algehele tevredenheid van de respondent. In totaal zullen dit 11 vragen zijn. De enquêtes bestaat dus uit 33 vragen in totaal.

De volgende deelvragen zijn het uitgangspunt voor het opstellen van de vragen en sluiten aan bij de dimensies van het SERVQUAL model.

- Wat is de huidige klanttevredenheid van de zakelijke gasten van Holiday Inn Leiden?
- Welke verschillen zijn er tussen de huidige klanttevredenheid en de verwachtingen van de zakelijke gasten bij Holiday Inn Leiden?

Idealiter zouden alle zakelijke gasten van het afgelopen jaar een e-mail krijgen met daarin het verzoek om de enquête in te vullen. Echter is dit volgens de nieuwe privacy wetgeving niet meer toegestaan en zijn de gegevens en e-mailadressen van deze gasten niet meer zomaar inzichtelijk. Daarnaast is het ook de vraag of een gast die in januari 2018 een bezoek heeft gebracht nog goed onthouden heeft wat hij/zij wel of juist niet goed vond aan het verblijf en of dit aansloot bij de verwachtingen. Er is daarom gekozen voor een hardcopy enquête die op papier ingevuld moet worden en later handmatig digitaal ingevuld zal worden in het computer programma SPSS. Het kwantitatief onderzoek zal in een periode van twee weken plaatsvinden. De zakelijke gasten zullen van de frontoffice bij het inchecken deze enquête ontvangen met de vraag om deze in te vullen en volledig ingevuld bij het uitchecken te retourneren. Zo kan er effectief hoogwaardige data verzameld worden. Om het invullen van de enquêtes te stimuleren zal er bij het inchecken een chocolaatjes meegegeven worden met daarop ‘bedankt’. In de begeleidende tekst van de enquête zal hierna verwezen worden en dit zal een trigger zijn om de enquête in te vullen en weer in te leveren bij het uitchecken.

Zowel de Nederlandstalige als Engelstalige vragenlijst is opgenomen in bijlage 6 en 7.

3.3.3 Steekproef en criteria

In 2017 hebben er in totaal 20803 zakelijke overnachtingen plaatsgevonden. Als dit als uitgangspunt gebruikt wordt dan betekent het dat er gemiddeld 400 zakelijke overnachtingen per week plaatsvinden. Een onderzoeksperiode van drie weken heeft dus een populatie van 1200. Vakliteratuur over statistisch onderzoek (CBS,2018) geeft aan dat een steekproefmarge tussen de 5 en 7.5% gangbaar is voor kwantitatief onderzoek. Rekening houdend met de relatief korte periode waarin enquêtes kunnen worden afgenomen en de aanwezige populatie wordt er een percentage van 7.5% aangehouden. Dit geeft een valide en betrouwbaar beeld van het geheel en zorgt ervoor dat er iets meer marge is in het aantal benodigde enquêtes. Er wordt gewerkt met een

betrouwbaarheidsniveau van 95%. Dit is een standaard percentage voor kwantitatief onderzoek en zorgt voor validiteit en betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten.

De steekproefcalculator van Alles over marktonderzoek (2018) geeft aan dat met een steekproefmarge van 7.5%, een populatieomvang van 1200 mensen en een betrouwbaarheidsniveau van 95% er uiteindelijk **150** geldig ingevulde enquêtes verzameld moeten worden. Dit geeft een valide en representatieve weergave van de werkelijkheid en is in lijn met de regels van validiteit en betrouwbaarheid.

Kengetallen		Resultaat	
Steekproefmarge	7.5%	Steekproefgrootte bij een betrouwbaarheidsniveau van 90%	109
Omvang van de populatie	1200	Steekproefgrootte bij een betrouwbaarheidsniveau van 95%	150
Verwachte uitkomst	50	Steekproefgrootte bij een betrouwbaarheidsniveau van 99%	237

Tabel 9. Steekproefgrootte kwantitatief onderzoek

Ervan uitgaande dat 50% van de enquêtes wordt ingevuld, ingeleverd en bruikbaar is voor het onderzoek betekent dit dat er in totaal 300 enquêtes beschikbaar moeten zijn aan het begin van de onderzoeksperiode. In de periode waarin het onderzoek plaatsvind kunnen er altijd nog enquêtes bij geprint worden.

3.3.4 Verwerking van het onderzoek

Om de grote hoeveelheid gegevens te verwerken en ook de betrouwbaarheid hierbij te garanderen zal er gebruikt gemaakt worden van het programma IBM SPSS Statistics 24. Dit computerprogramma is speciaal ontworpen voor kwantitatief onderzoek en kan alle statistische data analyseren en visualiseren. Diverse tabellen, grafieken en andere data output kan verkregen worden door het uitvoeren van analyses in dit programma. Alle stappen die gedaan worden bij deze analyses wordt door SPSS automatisch in een apart 'Data Output' bestand gezet die worden opgenomen in de bijlagen.

3.3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Bij het afnemen van een enquête is het van belang deze zo valide mogelijk te maken. Hierbij moet rekening gehouden worden met de begrippen *constructvaliditeit*, *externe validiteit*, *interne validiteit* en *ecologische validiteit*. Door onderstaande punten te hanteren kan de validiteit van de enquêtes worden verhoogd (Roelof Kooiker, 2016) (Mirjam Broekhoff, 2017) (Harm Stupel, 2017):

Constructvaliditeit

Om te bepalen of een onderzoek valide is wordt er gebruik gemaakt van constructvaliditeit. Deze vorm van validiteit gaat in op de vraag of vraag daadwerkelijk meet wat het moet meten en of er zo een valide uitspraak kan worden gedaan. Om ervoor te zorgen dat de vragen van het onderzoek valide zijn worden de vragen zo gesteld dat er alleen gevraagd wordt wat er daadwerkelijk gemeten moet worden. Er wordt bijvoorbeeld niet gevraagd: 'wat vindt u van hotel X?', maar: 'wat vindt u van het ontbijt van hotel X?'

Interne validiteit

De interne validiteit van een onderzoek gaat in op de kwaliteit van het onderzoek. Elke enquête wordt afgenomen in dezelfde volgorde en omstandigheden en alle mogelijke variatie in de afhankelijke variabele zullen worden uitgesloten. Zo kunnen er valide conclusies getrokken worden.

Externe validiteit

De externe validiteit gaat in op de vraag of de conclusies die aan de hand van het onderzoek getrokken worden te generaliseren zijn naar de gehele populatie. Het onderzoek moet dus een valide weergave zijn van de mening van alle zakelijke gasten. Er wordt voldaan aan de externe validiteit door het onderzoek uit te voeren onder minimaal 150 personen met een foutmarge van 7.5% en een betrouwbaarheidspercentage van 95%. Op deze manier is het onderzoek valide en betrouwbaar en zijn de getrokken conclusies te generaliseren naar de gehele populatie. De respondenten binnen de doelgroep worden willekeurig gekozen zodat een eventuele sturing van de resultaten onmogelijk is.

Ecologische validiteit

De ecologische validiteit gaat in op de vraag of de onderzoeksresultaten overeenkomen met de praktijk. Doormiddel van de toepassing van het SERVQUAL model dat juist de verwachting en ervaring van de gasten toetst zijn de resultaten een weergave van de realiteit. De gasten kunnen zelf kiezen wanneer ze de vragenlijst invullen en weer inleveren en zo zijn ze dus niet gebonden aan een bepaalde periode of tijdstip. De invulling van de vragenlijst vindt dus willekeurig plaats (zonder sturing) en daardoor wordt de ecologische validiteit gewaarborgd.

Pilot enquête

Voordat er wordt geënuquêteerd zal de enquête worden getest door meerdere proefpersonen. Deze zogenaamde pilot versie zal een week van tevoren plaatsvinden en geldt als laatste controle voordat de definitieve enquête wordt uitgezet.

3.3.6 Voorwaarden van het onderzoek

- Het onderzoek wordt gehouden onder de zakelijke gasten bij Hotel Holiday Inn Leiden
- Het onderzoek wordt uitgevoerd in de periode van 3 tot 21 december 2018
- De enquêtes worden hardcopy verspreid onder de gasten
- Alleen volledig ingevulde enquêtes worden meegenomen in het onderzoek
- De ingevulde enquêtes worden veilig en afgesloten bewaard
- De verzamelde data wordt verwerkt in het computer programma SPSS
- Alle enquêtes worden anoniem ingevuld en zijn op geen enkele manier te koppelen aan de gasten van Holiday Inn Leiden, enquêtes die toch persoonlijke data bevatten worden vernietigd nadat de data is ingevuld in SPSS
- Alle conclusies en analyses zijn gebaseerd op de data en output van SPSS en voldoen aan de eisen voor validiteit en betrouwbaarheid

Holiday Inn
AN IHG® HOTEL
LEIDEN

Structure

Medewerkers mogen meedenken aan werkprocessen, cultuur en optimalisatie van de werkomgeving die kunnen helpen aan de optimalisatie van klantbeleving. Medewerkers zijn vrij in het uitvoeren van werkzaamheden en het bepalen van richtlijnen hierin. Supervisors en managers geven hierin alleen een sturende rol waarbij geen tot weinig vaste richtlijnen zijn in de werkzaamheden.

Systems

Binnen Holiday Inn Leiden wordt gewerkt met verschillende systemen. De meeste gebruikte zijn Opera en Concerto. Opera is een operationeel systeem verantwoordelijk voor de administratie van een verblijf. Concerto wordt gebruikt om het reserveringsproces en zoeken van hotels zo optimaal mogelijk te laten verlopen voor de gast. In de toekomst kunnen gasten via deze systemen zelf online inchecken, een kamernummer kiezen en de hotelkamer openen met een smartphone. Er wordt niet gewerkt met CRM systemen waarbij klantgegevens worden verzameld en historie wordt opgebouwd.

Strategy

IHG heeft voor zijn merk Holiday Inn de strategie "Joy of travel for all". Deze strategie staat voor betaalbare en plezierige hotelervaring waarbij elke gast zich welkom voelt. IHG focust daarnaast op het leveren van een duurzaam en efficiënt product met een uitgebreid portfolio voor elke gast. Ook het leveren van een sterk loyaliteitsprogramma is onderdeel van deze strategie. Tot slot is IHG True Hospitality ook een belangrijke strategie door de focus op klanttevredenheid.

Skills

Holiday Inn Leiden profileert zich in de markt door een breed aanbod aan faciliteiten zoals: hotelovernachtingen, restaurant, bar, vergaderfaciliteiten, zwembad en groot conferentieruimte. Naast dit alle biedt Holiday Inn Leiden gratis parkeergelegenheid voor zijn zakelijke gast en wordt IHG connect, 1 van de grootste online WIFI systemen, kosteloos aangeboden aan alle gasten.

Staff

De organisatiestructuur van Holiday Inn Leiden kenmerkt zich door een vaste hiërarchie. Bovenaan de hiërarchie staat de general manager die leiding geeft aan een vast management team. Dit team bestaat uit de afdelingen: housekeeping, front office, reserveringen, sales & marketing, Food & Beverage en Revenue. Binnen deze afdelingen is weer supervisie doormiddel van managers en supervisors. Het team bestaat uit een vaste medewerkers en medewerkers op oproepbasis. Samen zijn de afdelingen verantwoordelijk voor de tevredenheid van de gasten. Het leveren van een uitstekende service is dan ook belangrijk voor alle afdelingen.

Style

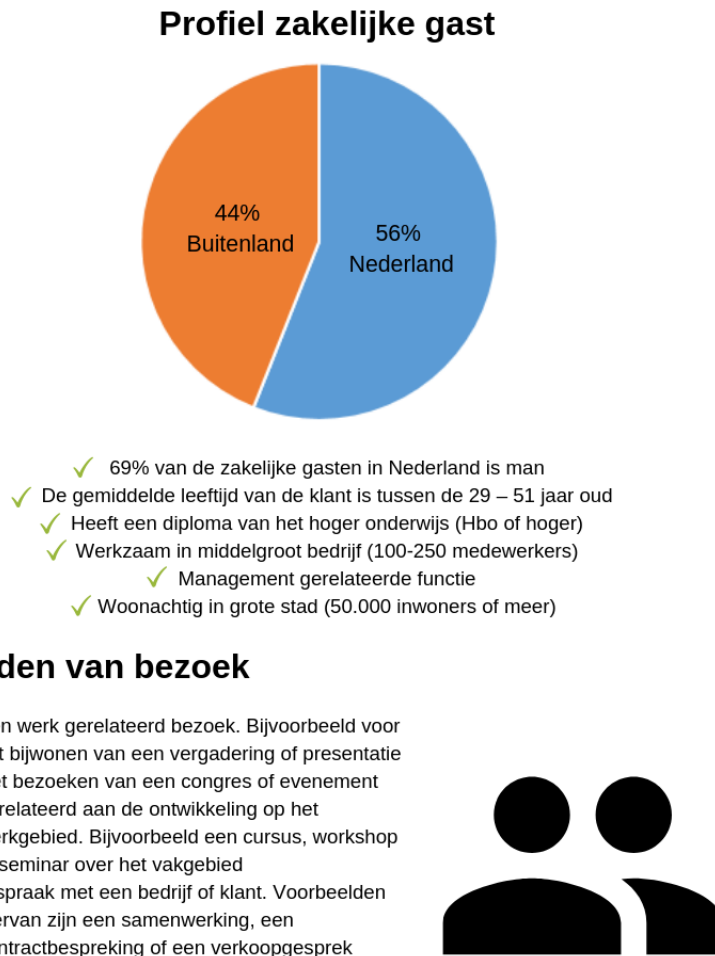
De communicatie tussen management en medewerkers kenmerkt zich door een open cultuur. Inspraak wordt geaccepteerd en zal altijd door de juiste persoon in acht worden genomen. Er moet wel altijd verantwoording worden afgegeven desbetreffende manager of supervisor. Holiday Inn Leiden heeft vier lagen binnen de organisatie, bestaande uit (van laag naar hoog): medewerker -> supervisor -> manager -> general manager.

Shared values

Holiday Inn Leiden kenmerkt zich niet in een bedrijfsvoering met een duidelijke bedrijfsvisie. Iedere afdeling kent zijn eigen inwerkprocedure en de uitvoering hiervan. Een gezamenlijke visie binnen alle afdeling ontbreekt en wordt niet gehanteerd binnen de uitvoering van werkzaamheden. Een gezamenlijk doelstelling en richtlijn ontbreekt dan ook bij Holiday Inn Leiden.

4.2 Afnemeranalyse

Voor Holiday Inn Leiden zijn de gasten (afnemers) het belangrijkste voor het genereren van omzet. In deze paragraaf wordt een profiel van de zakelijke gasten geschetst. Daarnaast worden de belangrijkste aspecten van klanttevredenheid in de hotellerie en de trends op dit gebied onderzocht. Onderstaand profiel is opgemaakt vanuit onderzoek van het NBTC (2017) en Locaties.nl (2018). Beide organisaties zijn toonaangevend binnen de markt van toerisme en zakelijke events en MICE bijeenkomsten. NBTC doet onderzoek samen met het CBS naar de ontwikkeling van het toerisme in Nederland en Locaties.nl doet jaarlijks onderzoek onder 1500 bedrijven naar de ontwikkelingen van meetings, events en congressen. Figuur 7 geeft het profiel van de gemiddelde zakelijke gast weer.



Locaties.nl, NBTC en CBS (2018)

Figuur 7. *Profiel zakelijke gast* (2019).

Om inzicht te krijgen in wat de afnemer verwacht bij een zakelijk verblijf is er vanuit een samenwerking tussen NBTC en CBS een journey ontwikkeld die inzicht geeft in de verschillende fases van het proces van boeken tot het daadwerkelijk overnachten. Voor het jaar 2019 is onderstaande customer journey van de zakelijke gast ontwikkeld. Deze 'business customer journey' is opgedeeld in vier fases (NBTC en CBS, 2017):

1. **Analysefase:** Het hotel is online duidelijk zichtbaar en prijs en type kamers worden op een simpele manier weergegeven. Wat een hotel uitdraagt is duidelijk te zien in de content.

2. **Responsfase:** Een hotel reageert snel en geeft juiste antwoorden op vragen die worden gesteld. Tevens is een hotel via verschillende kanalen te bereiken.
3. **Planningsfase:** Een hotel denkt mee in de behoefte en wensen van de gast en speelt hier al voor aankomst van de gast op in. Het hotel herkent de behoefte van de gast en voorziet hierin voordat de gast erom moet vragen. Tevens ontvangt de gast informatie die passend is voor zijn reden van bezoek.
4. **Uitvoeringsfase:** Eventuele wensen zijn op een juiste manier verwerkt en uitgevoerd bij aankomst en tijdens het verblijf. Alle faciliteiten zijn up-to-date en werken optimaal. Op eventuele wensen tijdens het verblijf wordt snel, adequaat en persoonlijk gehandeld.

4.3 Markt analyse

Uit onderzoek van het NBTC is gebleken dat gasten de volgende punten belangrijk vinden en het meest invloed hebben op hun tevredenheid bij een zakelijk hotel verblijf (NBTC, 2018):

- Internet
- Direct contact
- Service
- Ontbijt / diner
- Uitstraling (van het hotel)

Naast deze elementen die van invloed zijn op de tevredenheid zijn er ook een aantal trends en ontwikkelingen op dit gebied. Verschillende websites zoals NBTC, Dutchcowboys en Misset Horeca laten de volgende trends en ontwikkelen in de hotelmarkt van 2019 zien (NBTC, Dutchcowboys en Misset Horeca, 2018):

Focus op well-being en mindset

Gasten willen naast een overnachting ook werken aan hun eigen ontwikkeling en levensstijl. Het uitdragen van een levensstijl moet kunnen worden voortgezet tijdens een verblijf in een hotel. Denk hierbij bijvoorbeeld aan klimaatneutraal leven, bepaalde voedingsvoorkeuren maar ook activiteiten zoals yoga en fitness.

Storytelling

Bij het uitzoeken van een hotel zoekt de gast niet meer naar een dienst maar naar een verhaal. Storytelling gaat in op de emotie van de gast en zal de komende jaren meer draagvlak in de hospitality gaan krijgen.

Locale producten

Door het verwerken van lokale producten is de gast in een directere ervaring van de omgeving waar hij of zij verblijft. Deze ervaring zal steeds meer van belang zijn tijdens het bezoeken van stad en of land.

Home feeling away from home

De sfeer van thuis: huiselijk, warm, gemak en veiligheid wordt steeds meer gezocht in een bezoek aan een hotel. Dezelfde sfeer en gemak van thuis wilt men ervaren om zo eigen te vergeten dat met op reis is.

Technologie is future

Technologie moet standaard zijn. Hierbij kan gedacht worden aan standaard onbeperkt WIFI, streaming diensten op de kamer en het bedienen van faciliteiten in de kamer via een Ipad. Innovatieve ontwikkelingen zijn ook steeds relevanter. Voorbeelden hiervan zijn gezichtsherkenning om de kamer te openen en het draadloos opladen van apparatuur.

Direct communication

Het snel en efficiënt communiceren tussen hotels en gasten wordt steeds belangrijker. Hierbij kan gedacht worden aan direct messaging via Facebook, Instagram en WhatsApp. Een gast wilt zo snel

mogelijk antwoord op zijn vragen en wensen. Ook het direct boeken van een hotelkamer bij het hotel in plaats van bij een boekingswebsite of kantoor gaat vaker plaatsvinden.

Artificial Intelligence:

Kunstmatige intelligentie is steeds meer van belang binnen de huidige maatschappij. Binnen de hotellerie zoeken gasten naar herkenning en standaard verwerking van wensen. Zo kunnen er door automatische herkenning diensten aangeboden worden die aansluiten bij de behoeften van de gast

Personaliseren van reis en verblijf

Een gast wenst informatie en diensten aangeboden te krijgen die passend zijn bij de reden van het bezoek aan het hotel. Deze informatie heeft een persoonlijke noot en is klant specifiek.

4.4 Reviews over Holiday Inn Leiden

Om in kaart te brengen hoe Holiday Inn Leiden op dit moment scoort worden reviews op diverse review websites geanalyseerd. In paragraaf 4.3 werden de elementen toegelicht die belangrijk zijn voor de zakelijke gast. Tabel 1 geeft weer hoe Holiday Inn Leiden gemiddeld op deze elementen scoort op de vier grootste review websites Booking.com, Expedia, TripAdvisor en Hotels.com. De getallen in tabel 1 zijn percentages van 0 tot 100%. Hierbij is 0% de laagste score en 100% de hoogst mogelijke score.

Gemiddelde scores Holiday Inn Leiden	
Internet	72
Direct contact	80
Service	76
Ontbijt / Diner	75
Uitstraling	78

Tabel 1. *Gemiddelde scores zakelijke reviews.*

De meest opvallende punten uit de zakelijke reviews zijn opgenomen in bijlage 8.

4.5 Concurrentieanalyse

De concurrentieanalyse helpt inzicht te krijgen in de concurrenten van Holiday Inn Leiden. Binnen deze analyse zal er gekeken worden naar concurrenten die een gelijkwaardige dienst aanbieden binnen een straal van 5 km. De volgende bedrijven voldoen aan deze criteria:

- Van der Valk Leiden, Haagse Schouwweg 14, 2332 KG in Leiden (**afstand 0.5 km**)
- Hilton Garden Inn Leiden, Willem Einthovenstraat 3, 2342 BH in Leiden (**afstand 2 km**)
- Golden Tullip Leiden, Schipholweg 3 2316 XB In Leiden (**afstand 3 km**)
- Tullip Inn Leiden, Schipholweg 3, 2316 XB in Leiden (**afstand 3 km**)
- City Resort Leiden, Bargelaan 180, 2333 CW in Leiden (**afstand 3 km**)

Onderstaande sterke en zwakte analyse is opgesteld vanuit de vijf factoren die bij het onderzoek van het NBTC (paragraaf 4.3) naar voren kwamen als de belangrijkste elementen bij een zakelijk verblijf in een hotel. Aan de hand van vier reviewsites binnen de hotellerie zijn de concurrenten vergeleken met de scores van Holiday Inn Leiden. Tabel 2 geeft de gemiddelde scores van de hotels weer op de reviewsites Booking.com, Expedia, TripAdvisor en Hotels.com (2018). Alleen zakelijke reviews en beoordelingen zijn meegenomen in de concurrentieanalyse.



Internet	72	83	82	86	86	81
Direct contact	80	81	76	82	79	79
Service	76	85	81	84	78	82
Ontbijt / Diner	75	83	79	81	81	79
Uitstraling	78	81	80	81	80	82

Tabel 2. Gemiddelde scores concurrenten.

5. Resultaten fieldresearch

Er is een kwantitatief onderzoek gehouden onder 150 zakelijke gasten van Holiday Inn Leiden zoals omschreven in de onderzoeksverantwoording. In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. Om het overzichtelijk te houden zijn de resultaten opgedeeld in *algemene vragen* en per dimensie *tastbare zaken*, *betrouwbaarheid*, *responsiviteit*, *zekerheid* en *empathie*. De verzamelde data wordt in hoofdstuk 6.2 *Conclusies fieldresearch* geanalyseerd.

Per dimensie zijn de *stellingen* (*S*) weergegeven in een tabel. De stellingen zijn kort voorzien van een omschrijving om het geheel duidelijk te kunnen onderscheiden van elkaar. De stellingen zijn terug te vinden in de vragenlijst van bijlage 6. Naast de stellingen zijn de gemiddelde cijfers weergegeven die de 150 zakelijke gasten gaven voor deze stelling. De gasten hebben de stelling een cijfer gegeven op basis van de Likert schaal met een cijfer van 1 tot 5 (1= laagste cijfer, 5= hoogste cijfer) met eerst hun *verwachting* (*P*) en daarna hun daadwerkelijke *ervaring* (*E*). Tot slot word in de kolom (*P*) – (*E*) het cijfer van de verwachting minus het cijfer van de ervaring berekend waardoor een positief of negatief getal naar voren komt. De negatieve getallen met bijbehorende stellingen zijn in het oranje gearceerd. De SPSS output van de cijfers van alle dimensies is opgenomen in de bijlage 11.

Tabel 1 is een voorbeeldtabel waarin *voorbeeld stellingen* (*VS*), de *verwachting* (*P*), *ervaring* (*E*), en (*P*) – (*E*) van een willekeurige voorbeeld enquête is opgenomen. In dit geval scoort *VS2 – medewerkers* negatief aangezien de verwachting het cijfer 4 draagt met daartegenover de ervaring die lager scoort met het cijfer 3.50. Als (*P*) minus (*E*) wordt berekent komt hier -0.50 uit. Dit geeft aan dat de stelling in de ervaring 0.50 lager scoort dan de verwachting van de gasten. Deze stelling is daarom oranje gearceerd.

Voorbeeld stellingen (VS)	Verwachting (P)	Ervaring (E)	(P) - (E)
VS1 – Assortiment	4.20	4.50	+ 0.50
VS2 – Medewerkers	4.00	3.50	- 0.50
VS3 – Prijs-kwaliteit	4.50	4.65	+ 0.15

Tabel 1. Voorbeeld tabel

5.1 Algemene vragen & statistische toetsing

Voordat de SERVQUAL stellingen in de enquête werden getoetst werden er een aantal algemene vragen aan de doelgroep gevraagd. Doormiddel van deze informatie kan het profiel van de zakelijke gast verder ingevuld worden en wordt duidelijk wie de gemiddelde gast van Holiday Inn Leiden is. De resultaten van de algemene vragen zijn opgenomen in bijlage 9. Alle SPSS tabellen, grafieken en output van deze vragen zijn te vinden in bijlage 10.

Statistische toetsing

Om samenhang tussen twee variabelen te toetsen wordt er gebruikt gemaakt van de correlatie van Pearson in het programma SPSS. Bij de Pearsons correlatie toetsing in SPSS wordt ook automatisch met een * aangegeven dat een correlatie statistisch significant is. Als een correlatie statistisch significant is dan betekent het dat de resultaten op toeval berusten en dus betrouwbaar zijn om iets over de gehele populatie te kunnen zeggen. Dit betekent dat er geen twijfels bestaan over de resultaten van het onderzoek en dat er geen fraude of manipulatie heeft plaatsgevonden.

Correlatietabel 1

In dit geval wordt er getoetst of er een samenhang is tussen het cijfer wat mensen geven voor hun totale verblijf en de waarschijnlijkheid dat ze Holiday Inn Leiden aanbevelen aan vrienden, familie en/of collega's. Figuur 1 geef de Pearson correlatie van deze variabelen weer.

Correlations			
		Cijfer_verblijf	Waarschijnlijkheid_aanbevelen
Cijfer_verblijf	Pearson Correlation	1	,348**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	150	150
Waarschijnlijkheid_aanbevelen	Pearson Correlation	,348**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	150	150

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Figuur 1. *Pearson correlatie 1.*

De Pearsons correlatie laat in dit geval zien dat er een lage samenhang is tussen de stellingen met een Pearson correlatie van 0,348. Met een * wordt ook aangegeven dat de gevonden resultaten statistisch significant zijn.

Correlatietabel 2

Om zeker te zijn dat de resultaten statistisch verantwoord zijn wordt deze keer de samenhang tussen de waarschijnlijkheid dat er nogmaals overnacht wordt bij Holiday Inn Leiden getoetst aan het aantal Holiday Inn overnachtingen per jaar. Figuur 2 geef de Pearson correlatie van deze variabelen weer.

Correlations			
		Waarschijnlijkheid_nogmaals_overnachten	Holiday_Inn_overnachtingen_per_jaar
Waarschijnlijkheid_nogmaals_overnachten	Pearson Correlation	1	,445**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	150	150
Holiday_Inn_overnachtingen_per_jaar	Pearson Correlation	,445**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	150	150

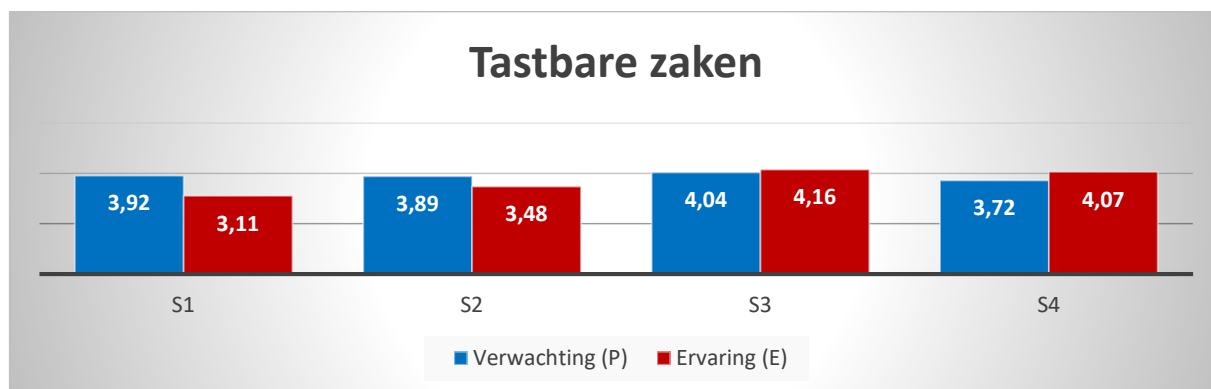
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Figuur 2. *Pearson correlatie 2.*

De Pearsons correlatie laat zien dat er wederom een lage samenhang is tussen de stellingen met een Pearson correlatie van 0,445. Dit is wel iets hoger is dan bij de vorige correlatie analyse en dat betekent dat er in dit geval een iets grotere samenhang is. Met een * wordt wederom aangegeven dat de gevonden resultaten statistisch significant zijn. Het onderzoek is dus statistisch relevant.

5.2 Tastbare zaken

De dimensie tastbare zaken bestaat uit vier stellingen die ingaan op de fysieke faciliteiten, uitrusting, uiterlijk van het personeel en de materialen met betrekking tot de dienstverlening. Figuur 3 en tabel 2 geven het gemiddelde cijfer weer dat de zakelijke gasten gegeven hebben voor hun verwachting en ervaring.



Figuur 3. Gemiddelde cijfers 'Tastbare zaken'.

Stellingen (S)	Verwachting (P)	Ervaring (E)	(P) - (E)
S1 – moderne uitrusting	3,92	3,11	- 0,81
S2 – visueel aantrekkelijke faciliteiten	3,89	3,48	- 0,41
S3 – Nette medewerkers	4,04	4,16	+ 0,12
S4 – Visueel aantrekkelijke materialen	3,72	4,07	+ 0,35

Tabel 2. Data 'Tastbare zaken'.

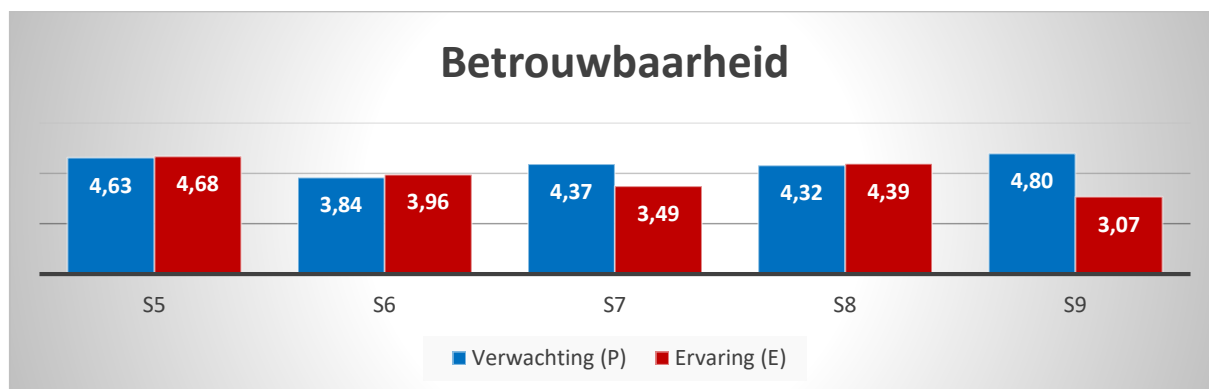
De dimensie 'Tastbare zaken' is getoetst aan de hand van de gemiddelde cijfers die de 150 zakelijke gasten gaven voor de vier bijbehorende stellingen. Stelling S1 en stelling S2, die respectievelijk gaan over de moderne uitstraling van het hotel en de visueel aantrekkelijk, scoren negatief bij de vergelijking van de verwachting min de ervaring. Stelling S1 heeft een verschil van -0.81 bij een verwachting van 3,92 en een ervaring van 3,11. Ook stelling S2 scoort negatief. De verwachting bij de stelling van de 150 zakelijke gasten is een gemiddeld cijfer van 3,89 en de ervaring leert dat hierbij een gemiddeld cijfer van 3,48 gescoord is. Dit zorgt voor een negatieve P – E van -0,41. De stellingen S3 en S4 noteren op hun beurt wel een positieve score waarbij de daadwerkelijke ervaring van de gasten hoger is dan de verwachting. Stelling S3 noteert een positieve score in de P-E vergelijking van + 0.12 en stelling S4 geeft + 0.36.

Er waren geen IHG True Hospitality aanvullingen voor stelling S1 en S2. De IHG True Hospitality aanvullingen van stelling S3 en S4 worden positief beoordeeld. De aanvulling van stelling S3: 'De medewerkers dragen Holiday Inn kleding en zijn altijd duidelijk zichtbaar als medewerker van een Holiday Inn Hotel' noteert +0.12. De aanvulling op stelling S4: 'Hierbij is het altijd duidelijk dat het Holiday Inn materiaal is en de huisstijl van Holiday Inn komt altijd duidelijk naar voren' noteert + 0.36 in de ervaring ten opzicht van de verwachting.

Als feedback werd o.a. vermeld dat het interieur oubollig en ouderwets is. Het hotel oogt in zijn geheel verouderd en de faciliteiten vallen tegen. Ook werd er een aantal keer vermeld dat het vies en stoffig is en dat de kamers niet goed waren schoongemaakt. Meldingen over vieze vlekken op het tapijt en andere onvolkomenheden. De medewerkers zijn wel netjes, beleefd en aardig. De gegeven feedback is terug te vinden in bijlage 12.

5.3 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid is een dimensie die ingaat op de beloftes die Holiday Inn Leiden maakt, het luisteren en interesse tonen in de gast, het houden aan afspraken en het belangrijk vinden dat er geen problemen op treden bij de dienstverlening. Figuur 4 en tabel 3 geven de gemiddelde cijfers weer van de getoetste vijf stellingen.



Figuur 4. Gemiddelde cijfers 'Betrouwbaarheid'.

Stellingen (S)	Verwachting (P)	Ervaring (E)	(P) - (E)
S5 – Beloftes nakomen	4,63	4,68	+ 0,05
S6 – Luisteren en interesse tonen	3,84	3,96	+ 0,10
S7 – Levert direct een goede dienstverlening	4,37	3,49	- 0,88
S8 – Voert dienstverlening uit op het afgesproken tijdstip	4,32	4,39	+ 0,07
S9 – Vind het belangrijk dat er geen problemen optreden bij de dienstverlening	4,80	3,07	- 1,73

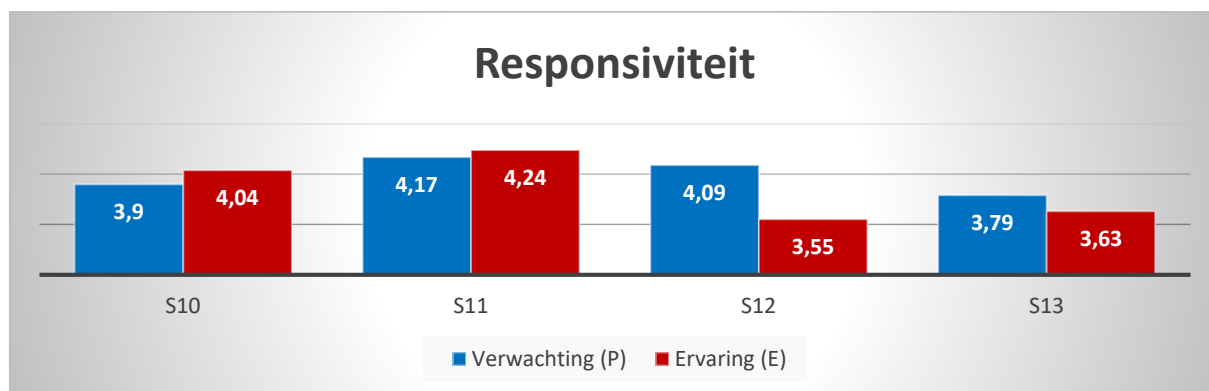
Tabel 3. Data 'Betrouwbaarheid'.

De 150 enquêtes laten zien dat er bij de dimensie betrouwbaarheid drie stellingen zijn waarop positief wordt beoordeeld en twee stellingen waarop negatief wordt beoordeeld. Stelling S5 (beloftes nakomen) krijgt het cijfer 4,63 bij de verwachting en het cijfer van de daadwerkelijke ervaring is iets hoger met een 4,68. Dit zorgt voor + 0,04 bij P-E. Stelling S6 (luisteren en interesse tonen) noteert een +0,10 met respectievelijk 3,84 en 3,96 voor verwachting en ervaring. Stelling S7 (levert direct een goed dienstverlening) laat een groot verschil zien tussen de verwachting en ervaring met 4,37 (P) en 3,49 (E) dat bij de P-E vergelijking - 0,88 veroorzaakt. Stelling S8 (voert dienstverlening uit op het afgesproken tijdstip) geeft een positieve score van + 0,08 met de cijfers 4,32 voor de verwachting en 4,39 voor de ervaring. Het grootste verschil tussen de verwachting en ervaring laat stelling S9 zien (Vind het belangrijk dat er geen problemen optreden bij de dienstverlening). De zakelijke gasten verwachten hierbij gemiddeld een score van 4,80 maar de ervaring leert dat het eigenlijk 3,07 is. Dit zorgt voor een groot verschil van -1,73.

Twee IHG True Hospitality aanvullingen worden goed beoordeeld. Dit zijn S6: Holiday Inn Leiden weet wat u verwacht en nodig heeft om het probleem naar alle tevredenheid op te lossen, S8: Holiday Inn Leiden zorgt er altijd voor dat dit op een zorgzame manier gebeurt. De aanvulling bij S7 scoort slechter: Holiday Inn Leiden laat hierbij een goede indruk achter. Er werd feedback gegeven over goed, aardig, oprecht geïnteresseerd en bekwaam personeel. Daarnaast werden ook meldingen gemaakt over een slecht verleende dienstverlening. De gegeven feedback is terug te vinden in bijlage 12.

5.4 Responsiviteit

De dimensie responsiviteit test de bereidwilligheid om gasten te helpen en of het bedrijf een goede service kan verlenen. Hierbij moet aangegeven worden op welk tijdstip een dienstverlening zal worden verricht, moet er een snelle service gegeven worden, moet het bedrijf altijd klaar staan om te helpen en mogen de medewerkers het nooit te druk hebben om te kunnen reageren op verzoeken. Figuur 5 en tabel 4 geven de gemiddelde cijfers van deze stellingen weer.



Figuur 5. Gemiddelde cijfers 'Responsiviteit'.

Stellingen (S)	Verwachting (P)	Ervaring (E)	(P) - (E)
S10 – Geeft altijd aan op welk tijdstip de dienstverlening zal worden verricht.	3,90	4,04	+ 0,14
S11 – Geeft een snelle service	4,17	4,24	+ 0,07
S12 – Staat altijd klaar om te helpen	4,09	3,55	- 0,54
S13 – Heeft het nooit te druk om te reageren op verzoeken	3,79	3,63	- 0,16

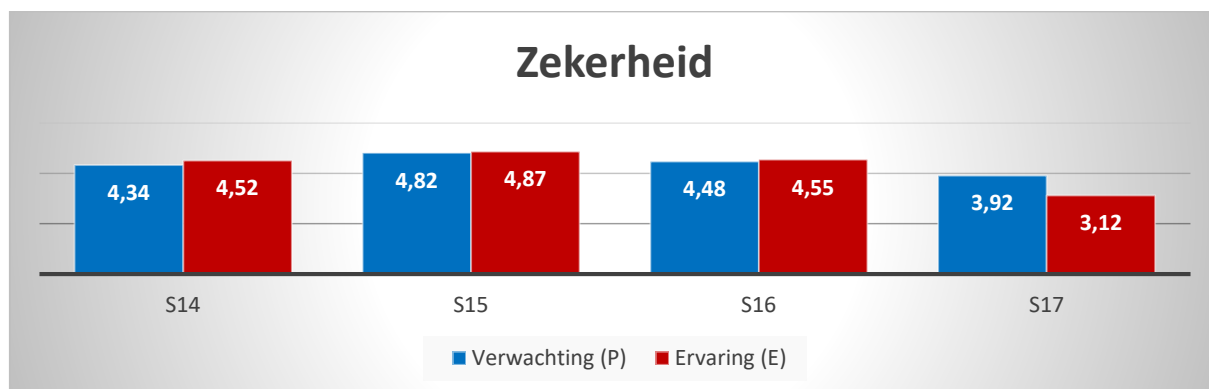
Tabel 4. Data 'Responsiviteit'.

Aan de hand van 4 stellingen is de dimensie 'Responsiviteit' getoetst onder de doelgroep. Er zijn twee stellingen die een klein positief verschil noteren en er zijn twee stellingen die een negatieve score noteren. Zo scoort stelling S10 (geeft altijd aan op welk tijdstip de dienstverlening zal worden verricht) met de cijfers 3,90 voor de verwachting en 4,04 voor de ervaring een kleine positieve + 0,14. Stelling S11 (geeft een snelle service) sluit hierbij aan met een gemiddelde van 4,17 bij de verwachting en een gemiddeld cijfer van 4,24 voor ervaring. Dit zorgt voor verschil van + 0,07. Stelling S12 (staat altijd klaar om te helpen) noteert bij deze dimensie een negatief verschil met respectievelijk de cijfers 4,09 en 3,55 wat voor een verschil van -0,54 zorgt. Ook stelling S13 behaalt met de cijfers 3,79 voor de verwachting en 3,63 voor de ervaring een negatief verschil van -0,16.

De IHG True Hospitality aanvullingen van S10: 'De medewerkers geven ook aan op welke manier dit zal gebeuren' en van S11: 'De medewerkers zorgen ervoor dat deze service altijd op een zorgzame manier wordt aangeboden' worden positief beoordeeld. De aanvullingen van S12: 'De medewerkers nemen altijd de volledige verantwoordelijkheid en sturen u niet door naar een andere medewerker. Service wordt geboden met een glimlach en de medewerkers vragen aan u of ze u ergens mee kunnen helpen' en van S13: 'De medewerkers van Holiday Inn Leiden laten u hierdoor welkom voelen en nemen altijd de tijd om aan uw verzoeken te voldoen' worden negatiever beoordeeld. Er werd feedback gegeven over het leveren van goede service en vooral snelle service. Ook werd er vermeld dat de medewerkers niet altijd klaar staan om te helpen bij verzoeken en vragen en dat het vaak erg druk is. De gegeven feedback is terug te vinden bijlage 12.

5.5 Zekerheid

Door middel van 4 stellingen werd de dimensie 'Zekerheid' getoetst. De onderwerpen van deze stellingen zijn het gedrag van de medewerkers, of gasten zich veilig voelen bij het maken van transacties, de beleefd en vriendelijkheid tegen gasten en of het personeel de juiste kennis heeft om de vragen van de gasten te beantwoorden. Figuur 6 en tabel 5 geven de gemiddelde cijfers weer.



Figuur 6. Gemiddelde cijfers 'Zekerheid'.

Stellingen (S)	Verwachting (P)	Ervaring (E)	(P) - (E)
S14 – Het gedrag wekt vertrouwen bij de gasten	4,34	4,52	+ 0,18
S15 – Gasten voelen zich veilig bij het maken van transacties	4,82	4,87	+ 0,05
S16 – Is altijd beleefd en vriendelijk tegen gasten	4,48	4,55	+0,07
S17 – Heeft de juiste kennis om vragen van gasten te beantwoorden	3,92	3,12	- 0,80

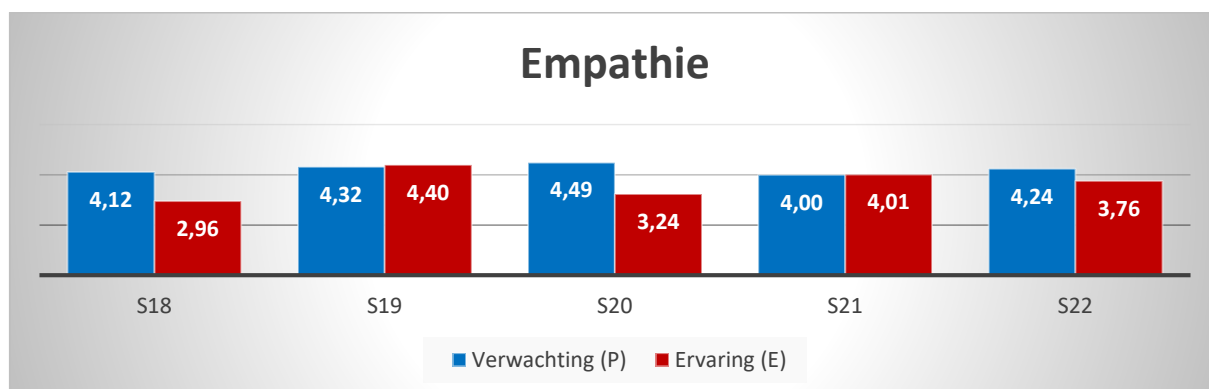
Tabel 5. Data 'Zekerheid'.

Een analyse van de antwoorden laat zien dat bij deze dimensie er drie positief scorende stellingen zijn tegenover een negatieve. Stelling S14 (het gedrag wekt vertrouwen bij de gasten) scoort een 4,34 bij de verwachting en een 4,52 bij de ervaring. De P-E vergelijking laat hier een positieve + 0,18 zien. Stelling S15 (gasten voelen zich veilig bij het maken van transacties) laat met de cijfers 4,82 en 4,87 voor de ervaring en de verwachting een klein verschil zien van + 0,05. Stelling S16 (is altijd beleefd en vriendelijk tegen gasten) heeft ook een positieve + 0,07 genoteerd met de cijfers 4,48 en 4,55 voor respectievelijk de verwachting en ervaring. De grootste uitschieter bij deze dimensie is stelling S17 (heeft de juiste kennis om vragen van gasten te beantwoorden). De verwachting van de gasten was gemiddeld een 3,92 en de ervaring was 0,80 lager met 3,12. De P-E hierbij is -0,80.

Voor stelling S14 is er een IHG True Hospitality aanvulling: 'U heeft vertrouwen in de medewerkers dat zij u kunnen helpen en ondersteunen waar nodig tijdens uw verblijf'. Deze stelling werd met + 0,18 in de P-E vergelijking positief beoordeeld. Stelling S16 heeft als aanvulling: 'De medewerkers laten iedere gast zich welkom en gerespecteerd voelen, wie en waar ze ook zijn op de wereld. Zorg en aandacht voor andere mensen staat hierbij centraal (hoffelijkheid)' werd ook positief beoordeeld met een kleine + 0,07. De aanvulling bij Stelling S17: 'De medewerkers zijn oprecht geïnteresseerd in uw vragen en kunnen op een goede manier deze kennis met u delen' werd met -0,80 het slechts beoordeeld en scoort dus negatief. In het feedback vak werd geklaagd over weinig ervaren personeel met weinig kennis van zaken. Het personeel is erg jong en is niet goed opgeleid. Het personeel werd daarnaast ook geprezen om de beleefdheid en vriendelijkheid. De gegeven feedback is terug te vinden in bijlage 12.

5.6 Empathie

De dimensie empathie heeft vier aansluitende stellingen. Deze stellingen gaan over of het hotel de gast individuele aandacht geeft, of de openingstijden geschikt zijn voor alle gasten, of de gast persoonlijke aandacht krijgt, of het hotel zich inzet voor het belang van de gasten en of de specifieke behoeften van de gasten worden begrepen. Figuur 5 en tabel 5 geven de gemiddelde scores weer.



Figuur 7. Gemiddelde cijfers 'Empathie'

Stellingen (S)	Verwachting (P)	Ervaring (E)	(P) - (E)
S18 – Geeft gasten individuele aandacht	4,12	2,96	- 1,16
S19 – De openingstijden zijn voor alle gasten geschikt	4,32	4,40	+ 0,08
S20 – Geeft gasten persoonlijke aandacht	4,49	3,24	- 1,25
S21 – Zet zich in voor het belang van de gasten	4,00	4,01	+ 0,01
S22 – Begrijpt de specifieke behoeften van de gasten	4,24	3,76	- 0,48

Tabel 6. Zekerheid.

Bij de dimensie 'Empathie' zijn er drie stellingen die negatief scoren bij de P-E vergelijking en twee stellingen die positief scoren. Stelling S18 (geeft gasten individuele aandacht) noteert een groot verschil tussen de verwachting en de ervaring van -1,16 met de cijfers 4,12 voor P en 2,96 voor E. Stelling S19 (de openingstijden zijn voor alle gasten geschikt) scoort wel positief met een 4,32 voor de verwachting en een 4,40 voor ervaring en krijgt daarbij een positieve + 0,08. Stelling S20 (geeft gasten persoonlijke aandacht) noteert weer een negatieve score van -1,25 bij een verwachting van 4,49 en een daadwerkelijke ervaring van 3,24. Stelling S21 (zet zich in voor het belang van de gasten) noteert een kleine positieve +0,01 bij de cijfers 4,00 voor de verwachting en 4,01 bij de ervaring. Stelling S22 (begrijpt de specifieke behoeften van de gasten) geeft een negatieve uitslag van - 0,48 bij de P-E vergelijking bij een verwachting van 4,24 en een gemiddeld cijfer bij de ervaring van 3,78.

Vanuit de True Hospitality aanvullingen scoort de aanvulling bij S21 positief: 'De medewerkers zetten u als gast op de eerste plaats'. De aanvullingen bij S20: 'Hierbij doen de medewerkers hun best om een relatie met u op te bouwen. U wordt waar mogelijk met uw naam aangesproken en de medewerkers proberen om voor u een positief verschil te maken' en S22: 'De medewerkers luisteren naar u en doen er alles aan om te voldoen aan uw behoeften. Uw verblijf wordt hierdoor zo aangenaam mogelijk gemaakt' scoren negatief.

Er werd feedback gegeven dat er weinig aandacht en respect is voor de gast en dat de Ocean bar eerder open moet gaan dan 17:00. De gegeven feedback is terug te vinden in bijlage 12.

6. Conclusies

Nu zowel het desk- als fieldresearch is uitgevoerd kunnen er conclusies getrokken worden. Dit hoofdstuk is opgedeeld in drie delen: *conclusies deskresearch*, *conclusies fieldresearch* en *terugkoppeling hypotheses*. Het hoofdstuk zal op een korte maar bondige manier antwoord geven op de deelvragen van het vraagstuk. De sub-deelvragen worden hierbij in het achterhoofd gehouden maar komen niet specifiek terug aangezien deze vragen diverse aspecten van de deelvraag behandelen die terugkomen bij het beantwoorden van de deelvraag zelf.

6.1 Conclusies deskresearch

Voor het deskresearch waren de volgende deelvragen geformuleerd in hoofdstuk 1.4: deelvragen. Per deelvraag wordt in deze paragraaf één of meerdere conclusies getrokken.

Wat is klanttevredenheid?

Zie theoretisch kader, hoofdstuk 2.2: *Klanttevredenheid*.

Hoe meet je klanttevredenheid?

Zie theoretisch kader, hoofdstuk 2.3: *Theoretische modellen*.

Welke ontwikkelen en trends zijn er binnen de (zakelijke) hotelbranche op het gebied van klanttevredenheid?

Het is duidelijk geworden dat de hotelbranche niet stil staat en dat er vele ontwikkelingen en trends zijn die invloed hebben op de klanttevredenheid van zakelijke gasten anno 2019. Zo is het belangrijk dat gasten hun levensstijl en daarbij horende gewoontes kunnen doorzetten bij een verblijf buiten de deur. Als een hotel zakelijke gasten hierbij tegemoet kan komen resulteert zich dat in tevreden gasten en dus een hogere klanttevredenheid. Naast deze zogenaamde focus op 'well-being' richten hotels zich meer op de emotie van de gast doormiddel van storytelling. Niet het kernproduct maar juist het verhaal dat een hotel weet te vertellen is belangrijk. Hierop aansluitend is de focus op het verwerken van lokale producten en het implementeren van de omgeving zodat gasten bij een verblijf zich ook verbonden voelen met alles wat om het hotel heen gebeurt. Hotels gaan zich meer focussen op het creëren van een thuisomgeving zodat de gast zich net zo comfortabel en veilig voelt als thuis. In 2019 is technologie de standaard geworden en moet een hotel standaard voorzien zijn van technische snufjes zoals een Smart TV en andere technologieën die het verblijf makkelijker maken. Directe communicatie met het hotel via bijvoorbeeld Facebook en WhatsApp wordt makkelijker en ook het boeken van een kamer gebeurt vaker direct bij het hotel zonder tussenkomst van een derde partij. Een overtreffende trap van deze technologieën is 'artificial intelligence' waarbij automatisch de behoeftes van de gast herkend kunnen worden. Tot slot wordt het personaliseren van het verblijf belangrijker zodat de gast zich een individu voelt in plaats van één van de vele hotelgasten.

Wat is het profiel van zakelijke hotelgasten?

De gemiddelde zakelijke hotelgast is een man tussen de 29 en 51 jaar oud met een hbo diploma of hoger, is werkzaam in een middelgroot bedrijf, heeft een management gerelateerde functie en woont in een stad. 56% van de zakelijke gasten komt uit Nederland en 44% komt uit het buitenland. De zakelijke gast komt voor een werk gerelateerd bezoek (vergadering, presentatie), een bezoek aan een congres of evenement gerelateerd aan de ontwikkeling van het vakgebied (cursus, workshop, seminar) of voor een afspraak met een bedrijf of klant (contractbespreking, verkoopgesprek). De customer journey van deze zakelijke gasten is onderzocht en daarbij kwam naar voren dat het belangrijk is dat een hotel online zichtbaar en bereikbaar moet zijn. Er moet gewerkt worden met transparante prijzen en het hotel moet meedenken met de gast. Zo wordt er snel en adequaat

antwoord gegeven op vragen en verzoeken en speelt het hotel al voor de gast aankomt in op de behoeften en wensen van de gast. De gast staat centraal en het hotel doet er alles aan om het verblijf zo prettig mogelijk te maken voordat de gast hier om vraagt.

Welke interne factoren hebben invloed op klanttevredenheid bij Holiday Inn Leiden?

Doormiddel van het 7s model is de interne organisatie van Holiday Inn Leiden onderzocht. Er is gekeken naar structure, systems, strategy, skills, staff en style. Deze interne elementen zijn de input voor de uiteindelijke 'shared values' van het model wat ook meteen de conclusies zijn van de organisatieanalyse. De conclusie van het 7s model is dat Holiday Inn Leiden geen duidelijke bedrijfsvoering en bedrijfsvisie heeft. De afdelingen staan los van elkaar en inwerkprocedures zijn niet op elkaar afgestemd. Een gezamenlijke visie van alle afdelingen ontbreekt en dit is merkbaar bij de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden. Holiday Inn Leiden heeft geen duidelijke bedrijfsdoelstelling en de waarden en normen van het bedrijf zijn per afdeling verschillend. De saamhorigheid binnen het bedrijf mist.

Hoe scoren de concurrenten van Holiday Inn Leiden op het gebied van klanttevredenheid?

De gemiddelde cijfers van de onderwerpen 'internet', 'direct contact', 'service', 'onbijt / diner' en 'uitstraling' van de concurrenten zijn vergeleken met Holiday Inn Leiden. Op het onderwerp 'direct contact' na scoren alle concurrenten beter dan Holiday Inn Leiden. 4/5 van de concurrenten behaald betere scores dan Holiday Inn Leiden. Er kan dus geconcludeerd worden dat Holiday Inn Leiden achterloopt bij de concurrenten op het gebied van zakelijke klanttevredenheid. De concurrenten van Holiday Inn Leiden krijgen hogere cijfers dan Holiday Inn Leiden.

6.2 Conclusies fieldresearch

Met de resultaten van het kwantitatief onderzoek kunnen er conclusies getrokken worden. De volgende deelvragen waren voor het fieldresearch geformuleerd in *hoofdstuk 1.4: Deelvragen* en gaan in op het onderzoeken van de klanttevredenheid:

- Wat is de huidige klanttevredenheid van de zakelijke gasten van Holiday Inn Leiden?
- Welke verschillen zijn er tussen de ervaring en verwachting van de zakelijke gasten bij Holiday Inn Leiden?

Per deelvraag worden er conclusies getrokken op basis van de eerdere verzamelde gegevens.

Wat is de huidige klanttevredenheid van de zakelijke gasten van Holiday Inn Leiden?

Om antwoord te kunnen geven op de deze deelvraag wordt per dimensie het gemiddelde cijfer berekend voor de verwachting en de ervaring. Vervolgens kan hier een gemiddelde van alle dimensies berekend worden zodat er één cijfer uitkomt voor de verwachting van het gehele verblijf en één cijfer voor de daadwerkelijke ervaring van het verblijf. Het gemiddelde cijfer van de ervaring (E) is het antwoord op deze deelvraag. Tabel 1 geeft deze cijfers weer.

Dimensies	Gemiddeld cijfer verwachting (P)	Gemiddeld cijfer ervaring (E)	Verwachting – ervaring (P – E)
Tastbare zaken	3,89	3,71	- 0,18
Betrouwbaarheid	4,39	3,92	- 0,47
Responsiviteit	3,99	3,87	- 0,12
Zekerheid	4,39	4,27	- 0,12
Empathie	4,23	3,67	- 0,56
Totaal gemiddelde	4,18	3,89	- 0,29

Tabel 1. Huidige klanttevredenheid.

Er kan dus geconcludeerd worden dat de verwachting van de zakelijke gasten gemiddeld een 4,18 is en de uiteindelijke ervaring een 3,89. Dit betekent dat de huidige klanttevredenheid van de zakelijke gasten een 3,89 scoort op een schaal van 1 tot 5 (1= slecht, 5=uitstekend). Dit zit tussen 'goed' (cijfer 3) en 'erg goed' in (cijfer 4).

Welke verschillen zijn er tussen de ervaring en verwachting van de zakelijke gasten bij Holiday Inn Leiden?

Om een antwoord te geven op deze deelvraag kunnen de gegevens van tabel 1 opnieuw gebruikt worden. Bij deze deelvraag is het verschil tussen het gemiddelde cijfer van de verwachting en het gemiddelde cijfer van de ervaring het antwoord op de vraag. Ook per dimensie zijn de verschillen tussen de ervaring en de verwachtingen weergegeven. Tabel 2 geeft dit weer.

Dimensies	Gemiddeld cijfer verwachting (P)	Gemiddeld cijfer ervaring (E)	Verwachting – ervaring (P – E)
Tastbare zaken	3,89	3,71	- 0,18
Betrouwbaarheid	4,39	3,92	- 0,47
Responsiviteit	3,99	3,87	- 0,12
Zekerheid	4,39	4,27	- 0,12
Empathie	4,23	3,67	- 0,56
Totaal gemiddelde	4,18	3,89	- 0,29

Tabel 2. *Verwachting minus ervaring.*

De gemiddelde verwachting van de zakelijke gast scoort een 4,18 en de gemiddelde ervaring van de gast scoort een 3,89. Dit is 0,29 lager dan de verwachting die de gasten vooraf hadden. De zakelijke gasten zijn dus ontevreden aangezien het verblijf bij Holiday Inn Leiden minder goed is dan ze vooraf verwacht hadden. Er is dus een verschil van 0,29 tussen de huidige klanttevredenheid en de verwachtingen van de zakelijke gasten bij Holiday Inn Leiden. De gasten verwachten een verblijf tussen het cijfer 4 (erg goed) en het cijfer 5 (uitstekend), maar ervaren een verblijf tussen het cijfer 3 (goed) en het cijfer 4 (erg goed).

Om de conclusies te koppelen aan de praktijk worden de positieve en negatieve onderdelen van een verblijf bij Holiday Inn Leiden hieronder vermeld. Alle positieve en negatief scorende stellingen zijn, inclusief scores, opgenomen in bijlage 13.

Bij de volgende onderdelen vonden de zakelijke gasten van Holiday Inn Leiden het minder goed dan vooraf verwacht:

- Moderne uitrusting
- Visueel aantrekkelijke faciliteiten
- Levert direct een goede dienstverlening
- Vind het belangrijk dat er geen problemen optreden bij de dienstverlening
- Staat altijd klaar om te helpen
- Heeft het nooit te druk om te reageren op verzoeken
- Heeft de juiste kennis om vragen van gasten te beantwoorden
- Geeft gasten individuele aandacht
- Geeft gasten persoonlijke aandacht
- Begrijpt de specifieke behoeften van de gasten

Bij de volgende onderdelen vonden de zakelijke gasten van Holiday Inn Leiden het beter dan vooraf verwacht:

- Nette medewerkers
- Visueel aantrekkelijke materialen
- Beloftes nakomen
- Luisteren en interesse tonen
- Voert dienstverlening uit op het afgesproken tijdstip
- Geeft altijd aan op welk tijdstip de dienstverlening zal worden verricht.
- Geeft een snelle service
- Het gedrag wekt vertrouwen bij de gasten
- Gasten voelen zich veilig bij het maken van transacties
- Is altijd beleefd en vriendelijk tegen gasten
- De openingstijden zijn voor alle gasten geschikt
- Zet zich in voor het belang van de gasten

6.3 Terugkoppeling hypothesen

Met de resultaten van het desk en fieldresearch kunnen de hypothesen getoetst worden. Bij het toetsen van de hypothesen staat de vraag welke dimensie de sterkste invloed heeft op gasttevredenheid bij hotels in het SERVQUAL model centraal. De hypothesen waren als volgt geformuleerd:

Hypothese 1

De dimensie 'tastbare zaken' heeft de sterkste invloed op gasttevredenheid bij hotels in het SERVQUAL model

Toelichting: Akbaba (2006) heeft het SERVQUAL model onderzocht en diverse optimalisaties aangebracht. Volgens zijn analyse is de dimensie 'tastbare zaken' het belangrijkste in het model.

Hypothese 2

De dimensie 'betrouwbaarheid' heeft de sterkste invloed op gasttevredenheid bij hotels in het SERVQUAL model

Toelichting: Grzinic (2006) heeft ook het SERVQUAL model onderzocht en kwam tot de conclusie dat de dimensie 'betrouwbaarheid' de sterkste invloed heeft op gasttevredenheid bij hotels in het SERVQUAL model.

Aan de hand van de verzamelde gegevens bij het kwantitatief onderzoek onder de zakelijke gasten kunnen de hypothesen getoetst worden. Hiervoor kan wederom een deel van de cijfers van tabel 2 van paragraaf 6.2 gebruikt worden. Deze cijfers zijn weergegeven in tabel 3.

Dimensies	Gemiddeld cijfer verwachting (P)
Tastbare zaken	3,89
Betrouwbaarheid	4,39
Responsiviteit	3,99
Zekerheid	4,39
Empathie	4,23
Totaal gemiddelde	4,18

Tabel 3. Scores dimensies.

Met de gemiddelde cijfers voor de verwachting (P) in tabel 3 kan geconcludeerd worden dat de dimensie 'betrouwbaarheid' en de dimensie 'zekerheid' met het cijfer 4.39 beide op een gedeelde eerste plaats staan betreft de vraag welke dimensie de sterkste invloed heeft op gasttevredenheid.

Met deze gegevens kunnen de hypothesen getoetst worden:

Hypothese 1

De dimensie 'tastbare zaken' heeft de sterkste invloed op de klanttevredenheid bij hotels in het SERVQUAL mode

De dimensie 'tastbare zaken' scoort een 3,89 en is daarmee niet de hoogst scorende dimensie. Deze hypothese wordt verworpen.

Hypothese 2

De dimensie 'betrouwbaarheid' heeft de sterkste invloed op de klanttevredenheid bij hotels in het SERVQUAL model

De dimensie 'betrouwbaarheid' heeft een gedeelde eerste plaats met de dimensie 'zekerheid' met het cijfer 4,39. Deze dimensie heeft dus de sterkste invloed op gasttevredenheid en wordt daarbij aangenomen.

7. Aanbevelingen

Nu de resultaten van het desk- en fieldresearch zijn verwerkt en daarop aansluitend de conclusies zijn getrokken kunnen er concrete aanbevelingen gedaan worden op basis van deze gegevens. Voordat er aanbevelingen gegeven worden is het belangrijk om even terug te gaan naar de doelstelling van het rapport:

‘In opdracht van Holiday Inn Leiden wordt een onderzoeksrapport opgeleverd waarin inzicht wordt verkregen in de klanttevredenheid van de zakelijke gasten met als doel een stijging van het aantal zakelijke hotelovernachtingen te realiseren’.

Het is dus belangrijk dat de gegeven aanbevelingen als doel hebben om de klanttevredenheid van de zakelijke gasten te verhogen. Bij hoofdstuk 6: *Conclusies* is duidelijk geworden dat de ervaring van de zakelijke gasten bij een verblijf in Holiday Inn Leiden 0,29 lager ligt dan de verwachting.

Aanbevelingen voor Holiday Inn Leiden

Holiday Inn Leiden biedt een goed product aan en biedt over het algemeen een goede beleving voor de zakelijke gasten. Op een aantal punten die tot de standaard zouden moeten behoren wordt minder goed gescoord. Hier liggen kansen voor het bedrijf die doormiddel van relatief eenvoudige aanpassingen verbeterd kunnen worden. Holiday Inn Leiden moet de tijd nemen om goed naar het eigen product te kijken om te bekijken of er nog wordt voldaan aan de basis principes van de hospitality. Door de gast centraal te stellen en service voorop te zetten kan de klanttevredenheid verhoogd worden.

De volgende aanbevelingen worden gegeven aan het management van Holiday Inn Leiden. Alle genoemde aanbevelingen zijn geformuleerd op basis van de getrokken conclusies in hoofdstuk 6: *Conclusies*. Indien de aanbevelingen door het management niet in acht worden genomen zal de klanttevredenheid niet verbeteren waardoor de omzetsdaling bij het zakelijk segment zal doorzetten. Meer gasten zullen gaan kiezen voor de concurrenten wat dit effect alleen nog maar versterkt. Het is daarom ten zeerste aan te raden de volgende aanbevelingen op te volgen. De gedetailleerde implementatie van deze aanbevelingen is te vinden in hoofdstuk 9: *implementatie*.

Aanbeveling 1 – Focus op service terug op de agenda (zeer hoge prioriteit)

Bij het kwantitatief onderzoek kwam naar voren dat er een groot aantal service gerelateerde stellingen minder goed scoorde. Juist in de hotellerie is het bieden van een goede service het allerbelangrijkste en ook bij de trends en ontwikkelingen (deskresearch) werd duidelijk dat de komende jaren het leveren van een uitstekende service alleen maar belangrijker wordt. Holiday Inn Leiden weet, mede dankzij het eerder behandelde IHG True Hospitality principe, hoe er een goede service geboden moet worden maar blijkbaar komt dit niet altijd zo over bij de zakelijke hotelgast. De aanbeveling hier is om de focus op service weer bovenaan de agenda te zetten en al het personeel van een opfriscursus te voorzien zodat de gast weer op de eerste plaats komt te staan. Het IHG True Hospitality principe is hier een uitstekend programma voor en het wordt dan ook aangeraden dat iedere medewerker dit programma verplicht opnieuw volgt om deze principes op te frissen. Daarnaast is het belangrijk dat de leidinggevende waakt voor het bieden van een uitstekende service en medewerkers die niet goed hun best hiervoor doen erop aanspreekt en feedback geeft. Ook is het aan te raden om vanuit het IHG True Hospitality programma richtlijnen op te stellen voor huidig en nieuw personeel. Deze richtlijnen kunnen in een boekje komen die standaard wordt uitgedeeld en getoetst onder iedere medewerker. Daarbij aansluitend moet op plekken waar het personeel vaak komt (kantine, kantoor) de IHG True Hospitality Service uitingen naar voren komen door bijvoorbeeld

posters. Het is belangrijk dat vanuit het management ook de focus wordt gelegd op service en dat dit dagelijks gecontroleerd worden zodat er altijd een hoogstaande service wordt aangeboden aan de gast. Leidinggevenden kunnen ook wekelijks de IHG True Hospitality punten benadrukken bij de medewerkers om hier extra de focus op te leggen en zodat het niet vergeten wordt.

Aanbeveling 2 – Upgrade van het hotel (hoge prioriteit)

Bij het kwantitatief onderzoek en de gegeven feedback kwam al naar voren dat Holiday Inn Leiden niet altijd hoog scoort voor visuele uitstraling en de kwaliteit van de faciliteiten. Er wordt aanbevolen om de uitstraling van het hotel moderner te maken. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door het vernieuwen van de eerste indruk bij het hotel: de lobby. De eigenaren van het hotel hebben al ideeën om de lobby te vernieuwen maar tot dusver zijn er nog geen concrete plannen. Er wordt ten zeerste aangeraden om de upgrade van de lobby door te zetten en deze plannen concreet te maken. Echter wordt er nu een aanbeveling gegeven om eerst enkele (kleine) wijzigingen te maken vanuit het Open Lobby Concept. Hiervoor is gekozen om het Open Lobby concept in zijn geheel erg kostbaar, gedetailleerd en complex is. Voor de implementatie van deze wijzigingen kan een architect ingehuurd worden die de lobby zo kan ontwerpen volgens het IHG Open Lobby concept (bijlage 16). Deze upgrade zal ervoor zorgen dat de gasten een betere indruk krijgen van het hotel en dat ze het hotel in plaats van stoffig, oubollig en verouderd gaan beschrijven als fris en modern. Daarnaast moeten de kamers geüpgraded worden. Het tapijt moet grondig gereinigd worden door een bedrijf zodat het er weer fris is en er geen klachten meer komen over vieze vlekken. Ook moeten de kamers beter schoongemaakt gaan worden. Tot slot moeten diverse faciliteiten geüpgraded worden. Zo moeten de badkamers en het zwembad een opknapbeurt krijgen.

Aanbeveling 3 – Intern veranderen (normale prioriteit)

Uit de gegeven feedback, het kwantitatief onderzoek en de 7s analyse kwam al duidelijk naar voren dat er interne problemen zijn binnen Holiday Inn Leiden. Zo werken de afdelingen niet met elkaar samen en is er geen saamhorigheid binnen het team. Dit zorgt voor verschillen binnen de afdelingen. Het wordt aanbevolen om een bedrijfsdoelstelling, visie en missie op te stellen. Als dit gedaan is moet dit gedeeld worden met al het personeel. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door een presentatie gegeven door de general manager. Op deze manier kunnen alle neuzen dezelfde kant op komen te staan en is voor iedereen helder wat er moet gebeuren en welke doelstellingen er moeten worden behaald. Om te voorkomen dat deze informatie wegzakt moet iedere maand door de afdelingshoofden hier nog eens op gewezen worden. Zo weet het personeel wat er van ze verwacht wordt en kan er in teamverband gewerkt worden aan het behalen van de bedrijfsdoelen.

8. Implementatie

In hoofdstuk 7: *Aanbevelingen*, zijn drie aanbevelingen gedaan die gaan bijdragen aan het verhogen van de klanttevredenheid. In paragraaf 1.2: *Doelstelling* werd echter ook een smart doelstelling weergegeven. Deze doelstelling is als volgt:

[...] De doelstelling richt zich op het verhogen van de zakelijke kameromzet met 5% in 2019 ten opzichte van 2017. Dan komt neer op 21843 zakelijke overnachtingen in 2019. Dit zijn 1040 extra zakelijke overnachtingen in het hotel ten opzichte van de 20803 overnachtingen in 2018.

Om aan de doelstelling te voldoen wordt er in dit hoofdstuk omschreven hoe er een stijging van het aantal zakelijke hotelovernachtingen gerealiseerd kan worden. Dit wordt opgedeeld in de onderdelen *activiteiten, planning en kosten en baten (ROI)*

8.1 Activiteiten

Aan de hand van de aanbevelingen in hoofdstuk 7: *Aanbevelingen* komen de volgende concrete activiteiten naar voren:

Aanbeveling 1: **Focus op service terug op de agenda**

- Opfriscursus IHG True Hospitality (gratis online cursus via Merlin, te volgen door iedere medewerker van Holiday Inn Leiden)
- Leidinggevenden moeten waken voor een goede service (controleren van medewerkers)
- Opstellen van richtlijnen en regels voor nieuw en huidig personeel (een boekje maken)
- IHG True Hospitality naar voren laten komen op plekken waar het personeel vaak komt (posters)
- Focus van het management op service en dit dagelijks controleren (controle)
- Leidinggevenden die wekelijks IHG True Hospitality benadrukken zodat dit niet vergeten wordt (informatie verstrekken & controle)

Aanbeveling 2: **Upgrade van het hotel**

- Vernieuwen van de lobby (kleine aanpassingen in uitstraling & interieur via het IHG Open Lobby concept)
- Het grondig reinigen van het tapijt op de kamers
- Het extra goed schoonmaken van de kamers
- Verfrissen van de badkamer (bv. nieuwe kitranden, douchegordijnen en toiletbrillen)
- Opknappen van het zwembad (bv. nieuwe tegels, nieuwe kitranden, opknappen van de kleedkamers)

Aanbeveling 3: **Intern veranderen**

- Opstellen van een bedrijfsdoelstelling, visie en missie (strategie bepalen)
- Delen van de bedrijfsdoelstelling, visie en missie met het personeel (presentatie door de General Manager)
- Maandelijks wijzen op de bedrijfsdoelstelling, visie en missie door de afdelingshoofden en leidinggevenden om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen (informatie & controle)

8.2 Planning

Voor bovengenoemde activiteiten wordt een planning gegeven. Deze planning geeft aan welke activiteiten dienen te worden opgepakt, welke personen of afdelingen dit gaan doen en wanneer dit moet gebeuren. De planning begint per 1 februari 2019. De planning is opgenomen in bijlage 14. Het implementatieplan is besproken met het management en wordt bruikbaar geacht.

8.3 Kosten en baten (ROI)

De totale kosten van alle activiteiten zijn € 29.400. De gedetailleerde berekening van de kosten is terug te vinden in bijlage 15

De gemiddelde prijs van een kamer in 2018 (tot augustus) is € 81,26. De winstmarge op een kamer is € 16,25 (20%). Een rekensom laat de volgende return of investment zien (ROI)

- Kosten implementatie: € 29.400 / € 16.25 winst per kamer = 1810 kamers.

Dit betekent dat het geïnvesteerde bedrag weer terugverdiend is als er 1810 kamer extra worden verhuurd. De doelstelling focust zich op 1040 extra verhuurde kamers in 2019. Aangezien het implementatieplan uitgaat van de startdatum 1 februari dient dit gerealiseerd te worden in een periode van 11 maanden. De volgende rekensom laat zien hoeveel maanden er nodig zijn op het geïnvesteerde geld terug te verdienen indien het aantal extra verhuurde kamers ook doorzet na 2019.

- 1040 kamers extra per jaar in 2019 / 11 maanden = 95 kamers per maand extra. 1810 kamers / 95 kamers per maand extra verhuurd = 19 maanden

Dat betekent dat er 19 maanden nodig zijn voor de return of investment (ROI). Dit is het zogenaamde **average case scenario**. Na 19 maanden zullen de extra kamernachtingen gaan bijdragen aan een toename van de winst.

In het geval van een **best case scenario** wordt er in 2019 een zakelijke kamerhuur stijging van 10% gerealiseerd. Dat betekent dat er 2080 extra kamers verhuurd worden in 2019. De ROI in maanden is dan 10 maanden:

- 2080 kamers extra per jaar in 2019 / 11 maanden = 189 kamer per maand extra. 1810 kamers / 189 kamers per maand extra verhuurd = 10 maanden (9.6 afgerond naar boven)

In het geval van een **worst case scenario** worden er geen extra kamers verhuurd in 2019. Dit betekent dat er € 29.400 aan extra kosten zullen zijn over 2019 zonder extra omzet.

- Geen extra kamers verhuurd. € 29.400 aan extra kosten over 2019.

9. Literatuurlijst

Boeken

Kano, N. (1995). Upsizing the organization by attractive quality creation. In Total Quality Management (pp. 60-72). Springer Netherlands.

Kano, N. et al. (1984). Attractive quality and must-be quality. Journal of the Japanese Society for Quality Control, 14 (2) (1984), pp. 39–48.

Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K. & Hinterhuber, H. H. (1996). The Kano model: How to delight your customers. In International Working Seminar on Production Economics (Vol. 1, pp. 313-327).

Simnank, D. (unknown). Using the Kano-Model as an Approach to Evaluate Customer Satisfaction. Grin Verlag.

Wang, T. & Ji, P. (2010). Understanding customer needs through quantitative analysis of Kano's model. International Journal of Quality & Reliability Management, 27(2), 173-184.

Internet bronnen

Alles over marktonderzoek (z.d.) *Steekproef algemeen*. Opgeroepen op 05 tot 08 december 2018, van <https://www.allesovermarktonderzoek.nl/steekproef-algemeen/steekproefcalculator/>

AMEX (2017). *Business meetings and travel*. Opgeroepen op 01 tot 15 november 2018, van <https://www.amexglobalbusinesstravel.com/wp-content/uploads/2016-ME-LETTER-WEB-oct-17-update.pdf>

Bolton and Drew (1991) Analysis of service. Opgeroepen op 17 tot 24 oktober 2018, van <http://www.ruthnbolton.com/Publications/LongitudinalAnalysisofServiceChangesonAttitudes.pdf>

Booking.com (2018). *vind deals voor elke seizoen*. Opgeroepen op 05 tot 07 oktober 2018, van www.booking.com

Bryman and Bell (2003) *Business research methods*. Opgeroepen op 11 oktober 2018, van <http://willsull.net/la597/resources/28-March/5-bryman.pdf>

CBS (2018) *Statistieken van Nederland*. Opgeroepen op 01 tot 15 november 2018, van <http://statline.cbs.nl/Statweb/selection/?DM=SLNL&PA=81838NED&VW=T>

Cronin (1994) *SERVPERF*. Opgeroepen op 01 tot 10 oktober 2018, van <https://ceopedia.org/index.php/SERVPERF>

ECC Leiden (2019) *De eventlocatie van de Randstad*. Opgeroepen op 15 tot 19 september 2018, van www.eccleiden.com

Expedia en Hotels.com (2018) *Maak je eigen trip*. Opgeroepen op 05 tot 07 oktober 2018, van <https://www.expedia.nl>

Expert programma management (2018) *Gap model*. Opgeroepen op 01 tot 10 oktober 2018 van, <https://expertprogrammanagement.com/2018/03/gap-model-service-quality/>

Gemeente Amsterdam (2018) *Gemeente Amsterdam*. Opgeroepen op 16 september 2018, van <https://www.amsterdam.nl/ondernemen/horeca/horeca/hotelbeleid/>

Gemeente Leiden (2018). *Gemeente Leiden*. Opgeroepen op 16 september 2018, van www.gemeenteleiden.nl

Gemeente Leiden (2018) *Projecten van de toekomst*. Opgeroepen op 16 september 2018, van www.gemeente.leiden.nl/projecten

Gronroos (1982) *Model of service quality*. Opgeroepen op 12 oktober 2018, van https://www.researchgate.net/figure/Groenroos-Model-of-Service-Quality_fig2_268064020

Holiday Inn Leiden (2019) *Great Hotel, Guest Loves*. Opgeroepen op 15 tot 19 september 2018, van www.hileiden.com

Hotelcowboys (2018) *Top 10 hotel trends en ontwikkelingen*. Opgeroepen op 12 november 2018, van <https://www.dutchcowboys.nl/online/top-10-hotel-trends-en-ontwikkelingen>

Hubspot (2017) *Net promotor score*. Opgeroepen op 01 tot 10 oktober 2018, van <https://blog.hubspot.com/service/measuring-net-promoter-score>

IBM (2018) *SPSS statistics*. Opgeroepen op 28 november tot 15 december 2018 , van <https://www.ibm.com/nl-nl/products/spss-statistics>

IHG (2019) *IHG true hospitality*. Opgeroepen op 03 november tot 16 december, van <https://www.ihgplc.com/what-true-hospitality-looks-like>

Indora (2016) *meten van klantloyaliteit*. Opgeroepen op 01 tot 10 oktober 2018, van <https://www.indora.nl/meten-van-klantloyaliteit-met-de-net-promotor-score-nps/>

Jancowicz (2005) *Business research* Opgeroepen op 16 oktober 2018, van https://www.researchgate.net/publication/316734597_Business_Research_Projects

Jean Pierre Thomassen (2006) *Customer Delight*. Opgeroepen op 01 tot 10 oktober 2018, van <https://managementmodellensite.nl/klanttevredenheid-model-thomassen/#.XEUD4jBKjIU>

Jeroen Bosman (2015) *Een tevreden gast is nog geen trouwe gast*. Opgeroepen op 25 september 2018, van <https://www.hospitality-management.nl/een-tevreden-gast-is-nog-geen-trouwe-gast-17441>

Kano model (1994) *Upsizing the organization by attractive quality creation*. Opgeroepen op 01 tot 10 oktober 2018, van [https://books.google.nl/books?id=9HcoDwAAQBAJ&pg=PA111&dq=Kano,+N.+\(1995\).+Upsizing+the+organization+by+attractive+quality+creation.+In+Total+Quality+Management+\(pp.+60-72\)](https://books.google.nl/books?id=9HcoDwAAQBAJ&pg=PA111&dq=Kano,+N.+(1995).+Upsizing+the+organization+by+attractive+quality+creation.+In+Total+Quality+Management+(pp.+60-72))

Noriaki Kano (1994) *Kano analyse*. Opgeroepen op 01 tot 10 oktober 2018, van <https://www.sigmaonline.nl/2016/06/kano-model/>

Nyeck (2002) *Application to SERVQUAL*. Opgeroepen op 18 oktober 2018, van <https://www.ihgplc.com/what-true-hospitality-looks-like>

Landrum and Prybutok (2004) *Service Quality and success*. Opgeroepen op 15 oktober 2018, https://www.researchgate.net/publication/228971695_Measuring_is_system_service_quality_with_SERVQUAL_Users'_perceptions_of_relative_importance_of_the_Five_SERVPERF_dimensions

Locaties.nl (2018) *Locatieonderzoek 2018*. Opgeroepen op 01 tot 15 november 2018, van <https://www.locaties.nl/locatieonderzoek/>

Kotler (2009) *de principes van marketing*. Opgeroepen op 01 tot 15 november 2018, van <http://www.philkotler.com/>

Managementplatform (2014) *Gap model*. Opgeroepen op 01 tot 10 oktober 2018, van <http://managementplatform.nl/servqual-gap-model/28/03/2014>

McKinsey (1981) *7S model*. Opgeroepen op 18 oktober 2018, van <http://7smodel.nl/>

MeasuringU (2015) *NPS pulse check*. Opgeroepen op 01 tot 10 oktober 2018, van <https://www.indora.nl/meten-van-klantloyaliteit-met-de-net-promotor-score-nps/>

Mindtools (2018) *Kano model*. Opgeroepen op 01 tot 10 oktober 2018, van https://www.mindtools.com/pages/article/newCT_97.html

Milne (1999) *Questionnaires*. Opgeroepen op 16 oktober 2018, van http://www.icbl.hw.ac.uk/ltidi/cookbook/info_questionnaires/index.html

Mulder (2018) *Net promotor score*. Opgeroepen op 01 tot 10 oktober 2018, van <https://www.toolshero.nl/marketing-modellen/net-promotor-score-nps/>

NBTC (2017) *cijfers en trends zakelijk toerisme*. Opgeroepen op 01 tot 15 november 2018, van <http://www.nbtc.nl/nl/homepage/cijfersentrends/zakelijk-toerisme.htm>
<http://zakelijkemarkt.nbtc.nl/nl/magazine/10266/793369/bronnen.html>

NBTC (2017) *toekomstperspectief Holland*. Opgeroepen op 01 tot 15 november 2018, van <http://www.nbtc.nl/nl/homepage/cijfersentrends/toekomstperspectief-destinatie-holland-2025.htm>

Researchgate (2008) *Kano model*. Opgeroepen op 01 tot 10 oktober 2018, van https://www.researchgate.net/publication/233842536_Employee_Satisfaction_Does_Kano's_Model_apply

Researchgate (1999) *Held et al.* Opgeroepen op 01 tot 10 oktober 2018, van <http://www.ruthnbolton.com/Publications/LongitudinalAnalysisofServiceChangesonAttitudes.pdf>

Researchgate (2006) *Atilla Akbaba*, Opgeroepen op 01 tot 10 oktober 2018, van <https://www.researchgate.net/lab/Atilla-Akbaba-Lab>

Researchgate (2007) *Jasmina Grzinic*. Opgeroepen op 01 tot 10 oktober 2018, van <https://www.researchgate.net/lab/Atilla-Akbaba-Lab>

Swanborn (1981) *Sociaal wetenschappelijk onderzoek*. Opgeroepen op 29 oktober 2018, van <https://web.archive.org/web/20161116015610/http://www.nias.knaw.nl/fellows/year-group-1996-97/swanborn-p-g>

Toolshero (2018) *Kano Model*. Opgeroepen op 01 tot 10 oktober 2018, van <https://www.toolshero.nl/marketing-modellen/kano-model/>

Toolshero (2018) *Zeithaml, Parasuraman and Berry SERVQUAL model*. Opgeroepen op 01 tot 10 oktober 2018, van <https://www.toolshero.nl/kwaliteitsmanagement/servqual-model/>

Toolshero (2018) *Net promotor score*. Opgeroepen op 01 tot 10 oktober 2018, van <https://www.toolshero.nl/marketing-modellen/net-promotor-score->

TripAdvisor (2018) *Wereldwijd reviews*. Opgeroepen op 05 tot 07 oktober 2018, van https://www.tripadvisor.nl/Hotel_Review-g188630-d229484-Reviews-Holiday_Inn_Leiden-Leiden_South_Holland_Province.html

Van Dijke, Kappelman en Prybutok (1997) *SERVQUAL model*. Opgeroepen op 12 oktober 2018, van <https://essay.utwente.nl/57473/1>

Zeithaml, Parasuraman and Berry (1988) *Delivering Quality Service*. Opgeroepen op 01 tot 10 oktober 2018, van [https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=RWPMYP7-sN8C&oi=fnd&pg=PR9&dq=Zeithaml,+Parasuraman+and+Berry+\(1988\)+Delivering+Quality+Service.&ots=cf9zd8s-](https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=RWPMYP7-sN8C&oi=fnd&pg=PR9&dq=Zeithaml,+Parasuraman+and+Berry+(1988)+Delivering+Quality+Service.&ots=cf9zd8s-)

Figuren

Figuur 1. Zeithaml, Berry and Parasuraman (1988) *SERVQUAL model*. Opgeroepen op 01 tot 10 oktober 2018, van <https://www.toolshero.nl/kwaliteitsmanagement/servqual-model/>

Figuur 2. Zeithaml, Berry and Parasuraman (1988) *SERVQUAL model*. Opgeroepen op 01 tot 10 oktober 2018, van <https://www.toolshero.nl/kwaliteitsmanagement/servqual-model/>

Figuur 3. Researchgate (2008) *Kano model*. Opgeroepen op 01 tot 10 oktober 2018, van https://www.researchgate.net/publication/233842536_Employee_Satisfaction_Does_Kano's_Model_apply

Figuur 4. Toolshero (2018) *Net promotor score*. Opgeroepen op 01 tot 10 oktober 2018, van <https://www.toolshero.nl/marketing-modellen/net-promotor-score->

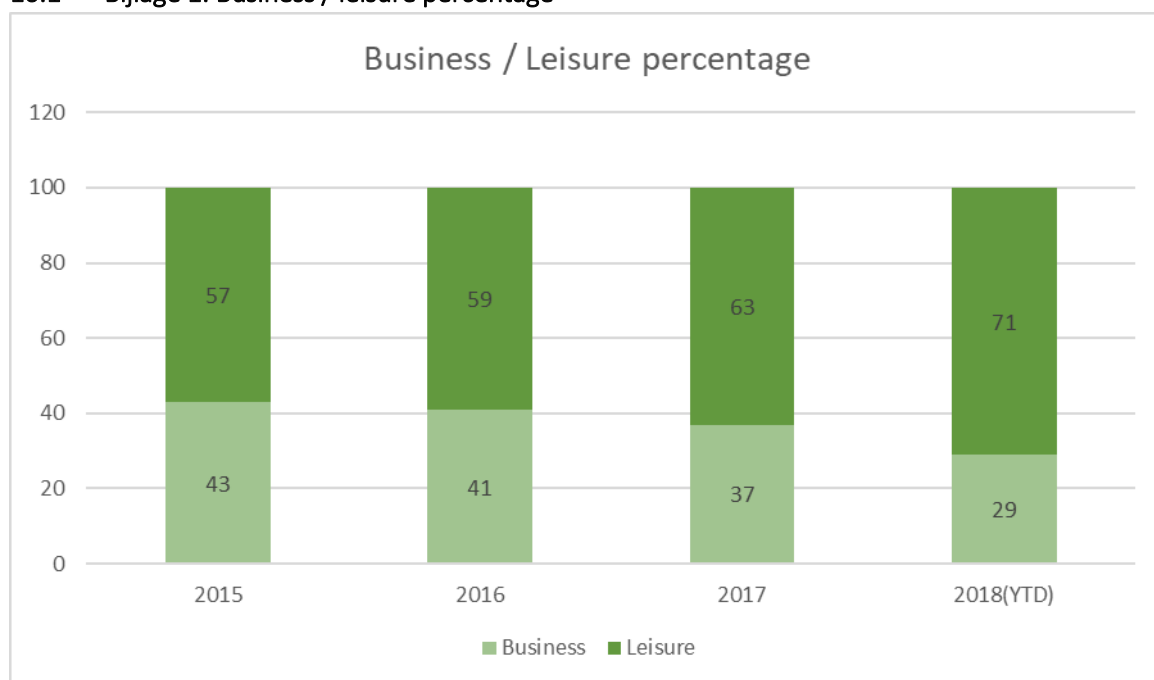
Figuur 5. *Figuur 1*. Zeithaml, Berry and Parasuraman (1988) *SERVQUAL model*. Opgeroepen op 01 tot 10 oktober 2018, van <https://www.toolshero.nl/kwaliteitsmanagement/servqual-model/>

Figuur 6. McKinsey (1981) *7S model*. Opgeroepen op 18 oktober 2018, van <http://7smodel.nl/>

Figuur 7. Danny Hartman (2019). *Profiel zakelijke gast*. Gemaakt op 02 december 2018.

10. Bijlagen

10.1 Bijlage 1: Business / leisure percentage



Business / leisure verdeling in procenten periode 2015 tot augustus 2018.

10.2 Bijlage 2: ADR



ADR in de periode 2015 tot augustus 2018.

10.3 Bijlage 3: Vragenlijst SERVQUAL Model

Tangibles	V1. The hotel has modern-looking equipment V2. The hotel's physical facilities are visually appealing V3. The hotel's employees are neat appearing V4. Materials associated with the service (such as pamphlets or statements) are visually appealing at the hotel
Reliability	V5. When the hotel promises to do something by a certain time, it does so V6. When you have a problem, the hotel shows a sincere interest in solving it V7. The hotel performs the service right the first time V8. The hotel provides its services at the time it promises to do so V9. The hotel insists on error-free records
Responsiveness	V10. Employees of the hotel tell you exactly when services will be performed V11. Employees of the hotel give you prompt service V12. Employees of the hotel are always willing to help you V13. Employees of the hotel are never too busy to respond to your requests
Assurance	V14. The behaviour of employees of the hotel instills confidence in customers V15. You feel safe in your transaction with the hotel V16. Employees of the hotel are consistently courteous towards you V17. Employees of the hotel have the knowledge to answer your questions
Empathy	V18. The hotel gives you individual attention V19. The hotel has operating hours convenient to all its customers V20. The hotel has employees who give you personal attention V21. The hotel has your best interests at heart V22. Employees of the hotel understand your special needs

10.4 Bijlage 4: Belangrijke punten IHG True Hospitality






True Attitude

True Attitude is about being caring, wanting to make a positive difference and building genuine connections with guests.

True Attitude





True Attitude

To make a positive difference:

- Do everything with a smile.
- Use the 10-5 rule: at 10 steps make eye contact and smile at the guest; at 5 steps greet the guest.
- Make genuine connections with guests by asking 'What brings you to our hotel?'
- Use the guest's name whenever possible.
- Show that you care by making a guest's or colleague's day easier.

IHG®








*IHG® Rewards Club not applicable to Kimpton® Hotels & Restaurants; to be included at a future date.



True Confidence

True Confidence is about having the knowledge and skills to perform your role and giving guests the confidence that they can trust you to help and support them during their stay.



IHG®



True Confidence

To have the knowledge and skill to perform your role:

- Make a list of questions guests ask and make sure you can answer them.
- Share one thing you have learnt each week with others.
- Be prepared and start every shift with a to-do-list.
- Maintain eye contact with guests.
- Introduce yourself and remind guests to contact you if they need anything.

IHG®



IHG® Rewards Club

*IHG® Rewards Club not applicable to Kimpton® Hotels & Restaurants; to be included at a future date.



True Listening

True Listening is about focusing on what your guest is saying, picking up body language that is often overlooked and understanding what the guest wants and needs.



IHG®



True Listening

To find out what your guests want and need:

- Nod, smile and lean forward slightly to show you are listening.
- Repeat important information to make sure you understand.
- Ask questions if you are unsure or need to confirm information.
- Take notes if it will help you remember details about guests.
- Offer guests assistance if they seem lost or unsure.

IHG®



IHG® Rewards Club

*IHG® Rewards Club not applicable to Kimpton® Hotels & Restaurants; to be included at a future date.



True Responsiveness

True Responsiveness is about providing guests with what they need and doing so in a timely and caring manner.

True Responsiveness



True Responsiveness

To provide guests with what they need:

- Smile and ask how you can help.
- Always respond immediately and ask the guest when they need their request resolved.
- Set expectations – tell the guest how and when you will solve their request.
- Take responsibility and never pass a guest around.
- Follow up – check if your resolution has met the guest's expectation.

*IHG® Rewards Club not applicable to Kimpton® Hotels & Restaurants; to be included at a future date.

10.5 Bijlage 5: Voordelen en nadelen van enquêtes

Voordelen enquêtes	Belemmeringen enquêtes
Vragenlijsten worden beschouwd als minder opdringerig dan interviews, gemakkelijker te controleren en te organiseren en waren het gemakkelijkst voor de betrokken respondenten (Bryman en Bell, 2003).	Respondenten kunnen oppervlakkig antwoorden, vooral als het invullen van de vragenlijst lang duurt. Te veel vragen stellen moet worden vermeden.
Ze zorgen voor "de systematische en ordelijke aanpak van het verzamelen en analyseren van gegevens, zodat informatie kan worden verkregen (Jankowicz, 2005).	Respondenten willen misschien niet hun echte reacties onthullen (Milne, 1999).
Het gebruik van een vragenlijst was de meest effectieve manier om gegevens voor dit type onderzoek te verzamelen.	
Het invullen van vragenlijsten maakt het mogelijk om directe vergelijkingen te maken tussen twee gebieden (zolang geldige bemonstering en significante technieken zijn gebruikt).	

10.6 Bijlage 6: Vragenlijst kwantitatief onderzoek Nederlands

Beste gast van Holiday Inn Leiden,

Mijn naam is Danny Hartman en ik ben op dit moment bezig met mijn afstudeeropdracht voor de opleiding Commerciële Economie aan de Hogeschool Leiden. Mijn afstudeeropdracht richt zich op de tevredenheid van de zakelijke gasten van Holiday Inn Leiden en hoe dit verbeterd kan worden.

Ik wil graag 10 á 15 minuten van uw tijd vragen om deze vragenlijst in te vullen. De vragenlijst bestaat uit 11 algemene vragen en 22 stellingen over uw verblijf bij Holiday Inn Leiden. Het invullen van de vragenlijst is volledig anoniem en zal op geen enkele manier aan u of uw bedrijf gekoppeld worden.

De ingevulde vragenlijst kunt u weer inleveren bij de receptie. Dit kan bijvoorbeeld bij het uitchecken.

Ik dank u alvast hartelijk voor uw medewerking! Dankzij uw hulp kan ik de mening van de zakelijke gasten verzamelen en zo een adviesrapport voor Holiday Inn Leiden opleveren

Danny Hartman.

Vragenlijst

Wat is de reden van uw bezoek aan Holiday Inn Leiden?

- ☐ Vrije tijd ☐ Zakelijk

Wat is uw geslacht?

- ☐ Man ☐ Vrouw

In welke leeftijdscategorie valt u?

- ☐ Jonger dan 25 jaar
☐ 25 - 35 jaar
☐ 35 - 45 jaar
☐ 45 - 55 jaar
☐ 55 - 65 jaar
☐ Ouder dan 65 jaar

Hoeveel nachten verblijft u gemiddeld per jaar in een hotel?

- ☐ Minder dan 20 nachten
☐ 20 - 40 nachten
☐ 40 - 60 nachten
☐ Meer dan 60 nachten

Slaapt u vaker in een Holiday Inn hotel?

- ☐ Ja ☐ Nee

Zo ja, hoeveel nachten per jaar?

- ☐ Minder dan 20 nachten
☐ 20 - 40 nachten
☐ 40 - 60 nachten
☐ Meer dan 60 nachten

De volgende 23 stellingen gaan over uw verblijf bij Holiday Inn Leiden. Onder sommige stellingen wordt een aanvulling gegeven vanuit het merk Holiday Inn of vanuit het concept van *True Hospitality*. Deze aanvullingen sluiten aan bij de richtlijnen die zijn opgelegd voor het bieden van een goede service en klantbeleving vanuit Holiday Inn en gelden voor alle Holiday Inn hotels wereldwijd. De aanvullingen worden schuingedrukt weergegeven onder de stellingen.

Per stelling wordt eerst gevraagd wat uw *verwachting* was voordat u een bezoek bracht aan Holiday Inn Leiden. Daarna wordt er gevraagd wat uw daadwerkelijke *ervaring* was bij uw verblijf bij Holiday Inn Leiden. U geeft per vraag een cijfer van 1 tot 5 waarbij gebruik gemaakt wordt van de volgende schaal:

1	2	3	4	5	Weet niet / NVT
Sterk mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Sterk mee eens	

Tastbare zaken

Stelling 1: Holiday Inn Leiden heeft een modern ogende uitrusting.

	1	2	3	4	5	Weet niet / NVT
Verwachting:	0	0	0	0	0	0
Ervaring:	0	0	0	0	0	0

Stelling 2: De fysieke faciliteiten van Holiday Inn Leiden zien er visueel aantrekkelijk uit.

	1	2	3	4	5	Weet niet / NVT
Verwachting:	0	0	0	0	0	0
Ervaring:	0	0	0	0	0	0

Stelling 3: De medewerkers van Holiday Inn Leiden zien er netjes uit.

Aanvulling: De medewerkers dragen Holiday Inn kleding en zijn altijd duidelijk zichtbaar als medewerker van een Holiday Inn hotel.

	1	2	3	4	5	Weet niet / NVT
Verwachting:	0	0	0	0	0	0
Ervaring:	0	0	0	0	0	0

Stelling 4: Materialen met betrekking tot de dienstverlening (zoals flyers, posters, brieven, kaarten, borden en digitale communicatie) zien er visueel aantrekkelijk uit.

Aanvulling: Hierbij is het altijd duidelijk dat het Holiday Inn materiaal is en de huisstijl van Holiday Inn komt altijd duidelijk naar voren.

	1	2	3	4	5	Weet niet / NVT
Verwachting:	0	0	0	0	0	0
Ervaring:	0	0	0	0	0	0

Betrouwbaarheid

Stelling 5: Wanneer Holiday Inn Leiden belooft om iets te doen voor een bepaald tijdstip, gebeurt dat.

	1	2	3	4	5	Weet niet / NVT
Verwachting:	0	0	0	0	0	0
Ervaring:	0	0	0	0	0	0

Stelling 6: Als u een probleem voorlegt aan Holiday Inn Leiden wordt er naar u geluisterd en wordt er oprechte interesse getoond om het probleem op te lossen.

Aanvulling: Holiday Inn Leiden weet wat u verwacht en nodig heeft om het probleem naar alle tevredenheid op te lossen.

	1	2	3	4	5	Weet niet / NVT
Verwachting:	0	0	0	0	0	0
Ervaring:	0	0	0	0	0	0

Stelling 7: Holiday Inn Leiden levert direct (bij de eerste keer) een goede dienstverlening.

Aanvulling: Holiday Inn Leiden laat hierbij een goede indruk achter.

	1	2	3	4	5	Weet niet / NVT
Verwachting:	0	0	0	0	0	0
Ervaring:	0	0	0	0	0	0

Stelling 8: Holiday Inn Leiden voert de dienstverlening op het afgesproken tijdstip uit.

Aanvulling: Holiday Inn Leiden zorgt er altijd voor dat dit op een zorgzame manier gebeurt.

	1	2	3	4	5	Weet niet / NVT
Verwachting:	0	0	0	0	0	0
Ervaring:	0	0	0	0	0	0

Stelling 9: Holiday Inn Leiden vindt het belangrijk dat er geen problemen optreden bij de dienstverlening en draagt hier te allen tijde zorg voor.

	1	2	3	4	5	Weet niet / NVT
Verwachting:	0	0	0	0	0	0
Ervaring:	0	0	0	0	0	0

Responsiviteit

Stelling 10: De medewerkers van Holiday Inn Leiden geven altijd aan op welk tijdstip de dienstverlening zal worden verricht.

Aanvulling: De medewerkers geven ook aan op welke manier dit zal gebeuren.

	1	2	3	4	5	Weet niet / NVT
Verwachting:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ervaring:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Stelling 11: De medewerkers van Holiday Inn Leiden geven u een snelle service.

Aanvulling: De medewerkers zorgen ervoor dat deze service altijd op een zorgzame manier wordt aangeboden.

	1	2	3	4	5	Weet niet / NVT
Verwachting:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ervaring:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Stelling 12: De medewerkers van Holiday Inn Leiden staan altijd klaar om u te helpen.

Aanvulling: De medewerkers nemen altijd de volledige verantwoordelijkheid en sturen u niet door naar een andere medewerker. Service wordt geboden met een glimlach en de medewerkers vragen aan u of ze u ergens mee kunnen helpen.

	1	2	3	4	5	Weet niet / NVT
Verwachting:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ervaring:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Stelling 13: De medewerkers van Holiday Inn Leiden hebben het nooit te druk om te reageren op uw verzoeken.

Aanvulling: De medewerkers van Holiday Inn Leiden laten u hierdoor welkom voelen en nemen altijd de tijd om aan uw verzoeken te voldoen.

	1	2	3	4	5	Weet niet / NVT
Verwachting:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ervaring:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Zekerheid

Stelling 14: Het gedrag van de medewerkers van Holiday Inn Leiden wekt vertrouwen bij u.

Aanvulling: U heeft vertrouwen in de medewerkers dat zij u kunnen helpen en ondersteunen waar nodig tijdens uw verblijf.

	1	2	3	4	5	Weet niet / NVT
Verwachting:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ervaring:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Stelling 15: U voelt zich veilig bij het maken van transacties (betalingen) met Holiday Inn Leiden.

	1	2	3	4	5	Weet niet / NVT
Verwachting:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ervaring:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Stelling 16: De medewerkers van Holiday Inn Leiden zijn altijd beleefd en vriendelijk tegen u.

Aanvulling: De medewerkers laten iedere gast zich welkom en gerespecteerd voelen, wie en waar ze ook zijn op de wereld. Zorg en aandacht voor andere mensen staat hierbij centraal (hoffelijkheid).

	1	2	3	4	5	Weet niet / NVT
Verwachting:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ervaring:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Stelling 17: De medewerkers van Holiday Inn Leiden hebben de juiste kennis om uw vragen te beantwoorden.

Aanvulling: De medewerkers zijn oprecht geïnteresseerd in uw vragen en kunnen op een goede manier deze kennis met u delen.

	1	2	3	4	5	Weet niet / NVT
Verwachting:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ervaring:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Empathie

Stelling 18: Holiday Inn Leiden geeft u individuele aandacht.

	1	2	3	4	5	Weet niet / NVT
Verwachting:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ervaring:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Stelling 19: De openingstijden van Holiday Inn Leiden zijn voor alle gasten geschikt. Hierbij horen ook de openingstijden van de faciliteiten, receptie, bar, restaurant en de aangeboden diensten.

	1	2	3	4	5	Weet niet / NVT
Verwachting:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ervaring:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Stelling 20: De medewerkers van Holiday Inn Leiden geven u persoonlijke aandacht.

Aanvulling: Hierbij doen de medewerkers hun best om een relatie met u op te bouwen. U wordt waar mogelijk met uw naam aangesproken en de medewerkers proberen om voor u een positief verschil te maken. U voelt zich gewaardeerd en er wordt naar u geluisterd.

	1	2	3	4	5	Weet niet / NVT
Verwachting:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ervaring:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Stelling 21: Holiday Inn Leiden zet zich in voor uw belang.

Aanvulling: De medewerkers zetten u als gast op de eerste plaats.

	1	2	3	4	5	Weet niet / NVT
Verwachting:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ervaring:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Stelling 22: De medewerkers van Holiday Inn Leiden begrijpen uw specifieke behoeften.

Aanvulling: De medewerkers luisteren naar u en doen er alles aan om te voldoen aan uw behoeften.
Uw verblijf wordt hierdoor zo aangenaam mogelijk gemaakt.

	1	2	3	4	5	Weet niet / NVT
Verwachting:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ervaring:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Holiday Inn werkt wereldwijd vanuit het concept van *True Hospitality*. Bij *True Hospitality* staat het volgende centraal:

'True Hospitality is about making everyone feel welcome and cared for, recognised and respected, whoever and wherever they are in the world'.

Op een schaal van 1 tot 10, hoe vindt u dat *True Hospitality* bij Holiday Inn Leiden is geïmplementeerd?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Op een schaal van 1 tot 10, welk cijfer zou u uw verblijf bij Holiday Inn Leiden geven?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Op basis van uw ervaring, hoe waarschijnlijk is het dat u nogmaals bij Holiday Inn Leiden gaat overnachten?

(0= zeer onwaarschijnlijk, 10= zeer waarschijnlijk)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Hoe waarschijnlijk is het dat u Holiday Inn Leiden aanbeveelt bij vrienden / familie / collega's?

(0= zeer onwaarschijnlijk, 10= zeer waarschijnlijk)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Heeft u aanbevelingen voor Holiday Inn Leiden?

(dit kan elke ervaring zijn die gerelateerd is aan uw verblijf vanaf het inchecken tot het uitchecken)

Hartelijk dank voor het invullen van de vragenlijst!

U kunt de ingevulde vragenlijst inleveren bij de receptie.

10.7 Bijlage 7: Vragenlijst kwantitatief onderzoek Engels.

Dear guest of Holiday Inn Leiden,

My name is Danny Hartman and I am currently working on my graduation assignment for the Commercial Economics program at the University of Applied Sciences Leiden. My graduation project focuses on the satisfaction of the business guests at Holiday Inn Leiden and how this can be improved.

I would like to ask 10 to 15 minutes of your time to complete this questionnaire. The questionnaire consists of 11 general questions and 22 statements about your stay at Holiday Inn Leiden. Completing the questionnaire is completely anonymous and will in no way be linked to you or your company.

You can return the completed questionnaire at the reception. This is possible, for example, during your check out.

Thank you very much for your cooperation! Thanks to your help, I can gather the opinion of the business guests and write an advisory report for Holiday Inn Leiden.

Danny Hartman.

Questionnaire

What is the reason for your visit to Holiday Inn Leiden?

- ☐ Leisure ☐ Business

What is your gender?

- ☐ Male ☐ Female

Which age group are you in?

- ☐ Younger than 25 years
☐ 25 - 35 years
☐ 35 - 45 years
☐ 45 - 55 years
☐ 55 - 65 years
☐ Older than 65 years

How many nights do you spend on average per year in a hotel?

- ☐ Less than 20 nights
☐ 20 - 40 nights
☐ 40 - 60 nights
☐ More than 60 nights

Do you sleep in a Holiday Inn hotel more often?

- ☐ Yes ☐ No

If so, how many nights per year?

- ☐ Less than 20 nights
☐ 20 - 40 nights
☐ 40 - 60 nights
☐ More than 60 nights

The following 23 statements are about your stay at Holiday Inn Leiden. Some additions are added from the Holiday Inn brand or from the concept of *True Hospitality*. These additions are in line with the guidelines imposed for providing a good service and customer experience from Holiday Inn and apply to all Holiday Inn hotels worldwide. The additions are shown in italics under the statements.

For each statement you will first be asked what your expectations were before you visited Holiday Inn Leiden. Then you will be asked what your actual perception was during your stay at Holiday Inn Leiden. You give a mark for each question from 1 to 5 using the following scale:

1	2	3	4	5	Do not know / DNA
Strongly disagree	Disagree	Undecided	Agree	Strongly agree	

Tangibles

Statement 1: Holiday Inn Leiden has modern-looking equipment.

	1	2	3	4	5	Do not know / DNA
Expectation:	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Perception: 0 0 0 0 0 0

Statement 2: The physical facilities of Holiday Inn Leiden are visually appealing.

	1	2	3	4	5	Do not know / DNA
Expectation:	0	0	0	0	0	0
Perception:	0	0	0	0	0	0

Statement 3: The employees of Holiday Inn Leiden are neat appearing.

Addition: The employees wear Holiday Inn clothing and are always clearly visible as employees of a Holiday Inn hotel.

	1	2	3	4	5	Do not know / DNA
Expectation:	0	0	0	0	0	0
Perception:	0	0	0	0	0	0

Statement 4: Materials associated with the service (such as flyers, posters, letters, cards, signs and digital communication) are visually appealing.

Addition: All materials are clearly Holiday Inn branded and the Holiday Inn corporate identity is also clearly visible.

	1	2	3	4	5	Do not know / DNA
Expectation:	0	0	0	0	0	0
Perception:	0	0	0	0	0	0

Reliability

Statement 5: When Holiday Inn Leiden promises to do something by a certain time, it does so.

	1	2	3	4	5	Do not know / DNA
Expectation:	0	0	0	0	0	0
Perception:	0	0	0	0	0	0

Statement 6: If you present a problem to Holiday Inn Leiden, they will listen to you and they show a sincere interest in solving the problem.

Addition: Holiday Inn Leiden knows what you expect and need to solve the problem to your satisfaction.

	1	2	3	4	5	Do not know / DNA
Expectation:	0	0	0	0	0	0
Perception:	0	0	0	0	0	0

Statement 7: Holiday Inn Leiden performs the service right the first time.

Addition: Holiday Inn Leiden leaves a good impression with the given service.

	1	2	3	4	5	Do not know / DNA
Expectation:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Perception:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Statement 8: Holiday Inn Leiden provides its services at the time it promises to do so.

Addition: Holiday Inn Leiden always ensures that this happens in a caring manner.

	1	2	3	4	5	Do not know / DNA
Expectation:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Perception:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Statement 9: Holiday Inn Leiden insists on error-free records and takes care of this at all times.

	1	2	3	4	5	Do not know / DNA
Expectation:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Perception:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Responsiveness

Statement 10: The employees of Holiday Inn Leiden always indicate at what time the service will be provided.

Addition: The employees also indicate in which way this will happen.

	1	2	3	4	5	Do not know / DNA
Expectation:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Perception:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Statement 11: The employees of Holiday Inn Leiden always give you prompt service.

Addition: The employees ensure that this service is always offered in a caring manner.

	1	2	3	4	5	Do not know / DNA
Expectation:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Perception:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Statement 12: The employees of Holiday Inn Leiden are always willing to help you.

Addition: The employees always take full responsibility and do not forward you to another employee. Service is provided with a smile and the employees ask you if they can help you with anything.

	1	2	3	4	5	Do not know / DNA
Expectation:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Perception:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Statement 13: The employees at Holiday Inn Leiden are never too busy to respond to your requests.

Addition: The employees of Holiday Inn Leiden will make you feel welcome and always take the time to meet your requests.

	1	2	3	4	5	Do not know / DNA
Expectation:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Perception:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Assurance

Statement 14: The behaviour of the staff at Holiday Inn Leiden instills confidence in you.

Addition: You have confidence in the employees that they can help and support you where necessary during your stay.

	1	2	3	4	5	Do not know / DNA
Expectation:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Perception:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Statement 15: You feel safe when making transactions with Holiday Inn Leiden.

	1	2	3	4	5	Do not know / DNA
Expectation:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Perception:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Statement 16: The employees of Holiday Inn Leiden are consistently courteous towards you.

Addition: The employees make every guest feel welcome and respected, who and where they are in the world. Care and attention for other people is important (courtesy).

	1	2	3	4	5	Do not know / DNA
Expectation:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Perception:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Statement 17: The employees of Holiday Inn Leiden have the knowledge to answer your questions.

Addition: The employees are genuinely interested in your questions and can share their knowledge with you in a good way.

	1	2	3	4	5	Do not know / DNA
Expectation:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Perception:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Empathy

71

Statement 18: Holiday Inn Leiden gives you individual attention.

	1	2	3	4	5	Do not know / DNA
Expectation:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Perception:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Statement 19: The opening hours of Holiday Inn Leiden are convenient for all guests. This includes the opening times of the facilities, reception, bar, restaurant and the services provided.

	1	2	3	4	5	Do not know / DNA
Expectation:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Perception:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Statement 20: The employees of Holiday Inn Leiden give you personal attention.

Addition: The employees do their best to build a relationship with you. You will be addressed with your name wherever possible and the employees do their best to make a positive difference for you. You feel valued and listened to.

	1	2	3	4	5	Do not know / DNA
Expectation:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Perception:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Statement 21: Holiday Inn Leiden has your best interests at heart.

Addition: The employees put you as a guest in the first place.

	1	2	3	4	5	Do not know / DNA
Expectation:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Perception:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Statement 22: The employees of Holiday Inn Leiden understand your special needs.

Addition: The employees listen to you and do everything they can to meet your needs. Your stay will be made as pleasant as possible.

	1	2	3	4	5	Do not know / DNA
Expectation:	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Perception:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Holiday Inn operates worldwide from the concept of *True Hospitality*. Holiday Inn explains *True Hospitality* as:

'True Hospitality is about making everyone feel welcome and cared for, recognised and respected, whoever and wherever they are in the world'.

On a scale from 1 to 10, how is *True Hospitality* implemented at Holiday Inn Leiden?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

On a scale from 1 to 10, which grade would you give your stay at Holiday Inn Leiden?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Based on your experience, how likely is it that you will stay again at Holiday Inn Leiden?

(0 = very unlikely, 10 = very likely)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

How likely are you to recommend Holiday Inn Leiden to friends / family / colleagues?

(0 = very unlikely, 10 = very likely)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Do you have any recommendations for Holiday Inn Leiden?

(this can be any experience related to your stay from check in to check out)

Thank you for completing the questionnaire!

You can return the completed questionnaire at the reception.

73

10.8 Bijlage 8: Opvallende punten zakelijke reviews

Onderstaande punten komen in de periode van eerste week oktober tot laatste week december vaak terug als opmerking vanuit de zakelijke gast. Reviews zijn gemeten tussen de dagen maandag en donderdag (waarbij de meeste zakelijke overnachtingen zijn) en zijn gefilterd op een zakelijk bezoek. Opmerkingen komen van vier grote reviewsites en interne opmerkingen die tevens in de bijlage zijn geplaatst. Opgenomen punten of gelijkwaardige omschrijvingen hiervan komen minimaal bij 1 op de 15 reviews voor.

- Opvallend is dat het hotel al enige tijd open is en dat verschillende faciliteiten toe zijn aan vernieuwing.
- Sommige personeelsleden spreken alleen Engels en kunnen niet assisteren met vragen.
- Geen herkenning van loyalty program en personeel is niet of niet juist op de hoogte van voordelen die dit programma met zich meebrengt.
- Tijdens het maken van de reservering zijn voorkeuren voor de kamer aangegeven. Deze voorkeuren zijn niet verwerkt in de reservering en bij het melden hiervan was geen juiste of passende oplossing.
- Het hotel is erg gehorig en mede door kamers die grenzen aan het restaurant hoor je al vroeg medewerkers en andere gasten die gebruik maken van de faciliteiten.
- Tijdens het gebruik van restaurant faciliteiten heb ik lang moeten wachten op eten en/of drinken.
- De communicatie tussen afdeling verloopt niet altijd goed waardoor je als gast niet correct wordt geïnformeerd en soms onnodig moet wachten.
- De kamers zijn erg gedateerd waarbij een niet schone en beschadigd uiterlijk ontstaat als je binnenkomt.
- Keuze en kwaliteit van eten kan worden verbeterd voor zowel in het restaurant als in de bar. Wellicht ook meer passend bij het hotel en meer aansluitend bij de huidige wensen van de gast. Soms onduidelijk wat er nu in het restaurant wordt geserveerd (buffet of a la carte menu)
- Standaard faciliteiten zoals ramen die open kunnen, een badkamers met aparte douche en een klimaatregeling die goed werkt ontbreken doordat het hotel redelijk oud is en in de afgelopen tijd niet is vernieuwd.
- Het personeel reageert niet op een snelle en adequate manier bij het melden van klacht. Moet lang wachten en de communicatie over de behandeling van de klacht laat ook te wensen over.
- Het hotel kent door zijn opzet en grote weinig sfeer. Het is opgebouwd met een grote binnenruimte waarbij heel veel gebeurd en niet passend is bij de huidige uiterlijk die je van een hotel mag verwachten.
- Bij het betreden van de kamer krijg je de indruk dat de kamer niet even schoon is. Veel stof op randen en onder bedden, vieze beker en thee/koffie faciliteiten, badkamer met vieze kitranden en beschadigingen en vlekken op beddengoed en tapijt.
- Faciliteiten als parkeren zouden kosteloos kunnen worden aangeboden als service aan de gast.
- Tijdens het betreden van het restaurant en bar wordt je niet vriendelijk ontvangen of ontstaat er door drukte geen goede verloop van het ontvangst.

10.9 Bijlage 9: Algemene vragen

'Wat is de reden van uw bezoek?'	'Wat is uw geslacht?'
100% van de ingevulde enquêtes is zakelijk. 0% is vrije tijd. <i>Ingevuld=150, geldig percentage=100%</i>	64 procent van de zakelijke bezoekers is man en 36% is vrouw. <i>Ingevuld=150, geldig percentage=100%</i>
'In welke leeftijdscategorie valt u?'	'Hoeveel nachten verblijft u gemiddeld per jaar in een hotel?'
Jonger dan 25 jaar – 4% 25 tot 35 jaar – 8% 35 tot 45 jaar – 48% 45 tot 55 jaar – 24% 55 tot 65 jaar – 12% Ouder dan 65 jaar – 4% <i>Ingevuld=150, geldig percentage=100%</i>	Minder dan 20 nachten – 64% 20 tot 40 nachten – 20% 40 tot 60 nachten – 8% Meer dan 60 nachten – 8% <i>Ingevuld=150, geldig percentage=100%</i>
'Slaapt u vaker in een Holiday Inn hotel?'	'Zo, ja, hoeveel nachten per jaar?'
56% heeft hier 'ja' ingevuld en 44% heeft 'nee' ingevuld. <i>Ingevuld=150, geldig percentage=100%</i>	Minder dan 20 nachten – 36% 20 tot 40 nachten – 12% 40 tot 60 nachten – 4% Meer dan 60 nachten – 4% Niet ingevuld – 44% <i>Ingevuld=84, geldig percentage=100%</i>

De volgende vragen over IHG True Hospitality en het cijfer voor de algemene tevredenheid zijn gesteld op een schaal van 1 tot 10. Ze zijn in totaal 150 keer ingevuld met een geldig percentage van 100%.

Vragen (schaal 1 - 10)	Gemiddeld cijfer
Op een schaal van 1 tot 10, hoe vindt u dat True Hospitality bij Holiday Inn Leiden is geïmplementeerd?	7,48
Op een schaal van 1 tot 10, welk cijfer zou u uw verblijf bij Holiday Inn Leiden geven?	7,28

De volgende vragen komen vanuit de Net Promoter Score en zijn op een schaal van 0 tot 10. De vragen zijn in totaal 150 keer ingevuld met een geldig percentage van 100%.

Vragen (schaal 0 - 10)	Gemiddeld cijfer
Op basis van uw ervaring, hoe waarschijnlijk is het dat u nogmaals bij Holiday Inn Leiden gaat overnachten?	6,96
Hoe waarschijnlijk is het dat u Holiday Inn Leiden aanbeveelt bij vrienden / familie / collega's?	6,88

10.10 Bijlage 10: SPSS output algemene vragen

Reden_bezoek

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zakelijk	150	100,0	100,0	100,0

Geslacht

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Man	96	64,0	64,0	64,0
	Vrouw	54	36,0	36,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Leeftijdscategorie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jonger dan 25 jaar	6	4,0	4,0	4,0
	25 - 35 jaar	12	8,0	8,0	12,0
	35 - 45 jaar	72	48,0	48,0	60,0
	45 - 55 jaar	36	24,0	24,0	84,0
	55 - 65 jaar	18	12,0	12,0	96,0
	Ouder dan 65 jaar	6	4,0	4,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Hoeveelheid_nachten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Minder dan 20 nachten	96	64,0	64,0	64,0
	20 - 40 nachten	30	20,0	20,0	84,0
	40 - 60 nachten	12	8,0	8,0	92,0
	Meer dan 60 nachten	12	8,0	8,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Slaapt_vaker_in_holiday_inn_hotel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	84	56,0	56,0	56,0
	Nee	66	44,0	44,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Holiday_Inn_overnachtingen_per_jaar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Minder dan 20 nachten	54	36,0	36,0	36,0
	20 - 40 nachten	18	12,0	12,0	48,0
	40 - 60 nachten	6	4,0	4,0	52,0
	Meer dan 60 nachten	6	4,0	4,0	56,0
	NVT	66	44,0	44,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Implemenatie_True_Hospitality	150	3,00	10,00	7,4800	1,58313
Cijfer_verblijf	150	2,00	10,00	7,2800	1,73832
Waarschijnlijkheid_nogmaals_overnachten	150	3,00	10,00	6,9600	1,82775
Waarschijnlijkheid_aanbevelen	150	2,00	10,00	6,8800	2,05273
Valid N (listwise)	150				

10.11 Bijlage 11: SPSS output dimensies SERVQUAL model

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
S1_Verwachting	150	2,00	6,00	3,9200	1,09618
S1_Ervaring	150	1,00	5,00	3,1133	,92349
S2_Verwachting	150	2,00	6,00	3,8933	,97724
S2_Ervaring	150	1,00	6,00	3,4800	1,24091
S3_Verwachting	150	2,00	6,00	4,0400	1,18650
S3_Ervaring	150	2,00	6,00	4,1600	1,04964
S4_Verwachting	150	1,00	6,00	3,7200	1,22129
S4_Ervaring	150	1,00	6,00	4,0667	1,14497
S5_Verwachting	150	3,00	6,00	4,6333	,80616
S5_Ervaring	150	3,00	6,00	4,6800	,78851
S6_Verwachting	150	2,00	6,00	3,8400	1,01055
S6_Ervaring	150	2,00	6,00	3,9600	1,11656
S7_Verwachting	150	3,00	6,00	4,3733	,64033
S7_Ervaring	150	2,00	6,00	3,4933	,83342
S8_Verwachting	150	3,00	6,00	4,3200	,83802
S8_Ervaring	150	2,00	6,00	4,3867	,77535
S9_Verwachting	150	3,00	6,00	4,8000	,69514
S9_Ervaring	150	1,00	4,00	3,0667	,98080
S10_Verwachting	150	1,00	6,00	3,9067	1,29711
S10_Ervaring	150	1,00	6,00	4,0400	1,40412
S11_Verwachting	150	2,00	6,00	4,1733	,84937
S11_Ervaring	150	2,00	6,00	4,2400	,97403
S12_Verwachting	150	2,00	6,00	4,0933	,97861
S12_Ervaring	150	1,00	6,00	3,5467	1,41699
S13_Verwachting	150	2,00	6,00	3,7933	1,14280
S13_Ervaring	150	1,00	6,00	3,6333	1,27662
S14_Verwachting	150	3,00	6,00	4,3200	,92917
S14_Ervaring	150	2,00	6,00	4,5200	,94635
S15_Verwachting	150	3,00	6,00	4,8200	,67625
S15_Ervaring	150	1,00	6,00	4,8667	,98762
S16_Verwachting	150	3,00	6,00	4,4800	,70206
S16_Ervaring	150	3,00	6,00	4,5533	,70030
S17_Verwachting	150	2,00	6,00	3,9200	,89383
S17_Ervaring	150	1,00	6,00	3,1200	1,37045
S18_Verwachting	150	2,00	6,00	4,1200	,91167
S18_Ervaring	150	1,00	6,00	2,9600	1,48767
S19_Verwachting	150	2,00	6,00	4,3200	,92917
S19_Ervaring	150	2,00	6,00	4,4000	,98308
S20_Verwachting	150	2,00	6,00	4,4933	,99493
S20_Ervaring	150	1,00	6,00	3,2400	1,33954
S21_Verwachting	150	3,00	6,00	4,0000	,80268
S21_Ervaring	150	2,00	6,00	4,0133	1,07433
S22_Verwachting	150	2,00	6,00	4,2400	,95313
S22_Ervaring	150	1,00	6,00	3,7600	1,45482
Valid N (listwise)	150				

10.12 Bijlage 12: Feedback kwantitatief onderzoek

Oubollig en ouderwets interieur	Weinig kennis van zaken
Hotel oogt verouderd	Personeel is jong
Faciliteiten vallen tegen	Personeel is niet goed opgeleid
Vies en stoffig	Personeel is beleefd
Kamers niet goed schoonmaakt	Personeel is vriendelijk
Vieze vlekken op het tapijt	Weinig aandacht en respect voor de gast
Nette medewerkers	Ocean bar moet eerder open dan 17:00
Beleefde medewerkers	Snelle service
Aardige medewerkers	Medewerkers staan niet altijd klaar om te helpen bij verzoeken en vragen
Goed personeel	Erg druk
Oprecht geïnteresseerd personeel	Weinig ervaren personeel
Bekwaam personeel	
Slecht verleende dienstverlening	
Goede service	

10.13 Bijlage 13: Negatief en positief scorende stellingen

Negatief scorende stellingen			Positief scorende stellingen		
No.	Stelling	(P) – (E)	No.	Stelling	(P) – (E)
S1	Moderne uitrusting	- 0,81	S3	Nette medewerkers	+ 0,12
S2	Visueel aantrekkelijke faciliteiten	- 0,41	S4	Visueel aantrekkelijke materialen	+ 0,35
S7	Levert direct een goede dienstverlening	- 0,88	S5	Beloftes nakomen	+ 0,05
S9	Vind het belangrijk dat er geen problemen optreden bij de dienstverlening	- 1,73	S6	Luisteren en interesse tonen	+ 0,10
S12	Staat altijd klaar om te helpen	- 0,54	S8	Voert dienstverlening uit op het afgesproken tijdstip	+ 0,07
S13	Heeft het nooit te druk om te reageren op verzoeken	- 0,16	S10	Geeft altijd aan op welk tijdstip de dienstverlening zal worden verricht.	+ 0,14
S17	Heeft de juiste kennis om vragen van gasten te beantwoorden	- 0,80	S11	Geeft een snelle service	+ 0,07
S18	Geeft gasten individuele aandacht	- 1,16	S14	Het gedrag wekt vertrouwen bij de gasten	+ 0,18
S20	Geeft gasten persoonlijke aandacht	- 1,25	S15	Gasten voelen zich veilig bij het maken van transacties	+ 0,05
S22	Begrijpt de specifieke behoeften van de gasten	- 0,48	S16	Is altijd beleefd en vriendelijk tegen gasten	+0,07
			S19	De openingstijden zijn voor alle gasten geschikt	+ 0,08
			S21	Zet zich in voor het belang van de gasten	+ 0,01

10.14 Bijlage 14: Planning implementatie

Wat	Wie	Wanneer
Opfriscursus IHG True Hospitality.	Alle medewerkers	Afgerond voor 28 februari 2019.
Leidinggevenden moeten waken voor een goede service	Alle leidinggevenden	Vanaf 1 februari 2019
Opstellen van richtlijnen en regels voor nieuw en huidig personeel	Management	Februari 2019
IHG True Hospitality naar voren laten komen op plekken waar het personeel vaak komt	Management	Februari 2019
Focus van het management op service en dit dagelijks controleren	Management	Vanaf 1 februari dagelijks
Leidinggevenden die wekelijks IHG True Hospitality benadrukken zodat dit niet vergeten wordt	Alle leidinggevenden	Vanaf 1 februari dagelijks
Vernieuwen van de lobby	Management, architect & aannemer	Architect aan het werk per 1 februari. Verbouwing van de lobby voltooid voor 30 april 2019.
Het grondig reinigen van het tapijt	Bedrijf dat gespecialiseerd is in het reinigen van tapijten	Maart 2019
Het extra schoonmaken van de kamers	Housekeeping, opdracht gegeven en controle door het afdelingshoofd	Vanaf 1 februari
Verfrissen van de badkamer	Aannemer	Maart 2019
Opknappen van het zwembad	Aannemer	Maart 2019
Opstellen van een bedrijfsdoelstelling, visie en missie	Management	Voor 10 februari 2019
Delen van de bedrijfsdoelstelling, visie en missie met het personeel	General Manager	Voor 28 februari 2019
Maandelijks wijzen op de bedrijfsdoelstelling, visie en missie	Afdelingshoofden en leidinggevenden	Vanaf 1 maart maandelijks

10.15 Bijlage 15: Kosten implementatie

Wat	Kosten
Opfriscursus IHG True Hospitality.	Deze cursus is gratis te volgen via IHG Merlin voor alle medewerkers van Holiday Inn Leiden. De cursus kan gevolgd worden op de computer.
Leidinggevend en moeten waken voor een goede service	-
Opstellen van richtlijnen en regels voor nieuw en huidig personeel	Hiervoor zullen 300 boekjes geprint worden. Deze boekjes kunnen met de printers van het kantoor geprint worden. Dit kost € 1,50 per boekje. De totale kosten zijn € 450.
IHG True Hospitality naar voren laten komen op plekken waar het personeel vaak komt	Hiervoor worden posters geprint. De totale kosten hiervoor zijn € 50.
Focus van het management op service en dit dagelijks controleren	-
Leidinggevend en die wekelijks IHG True Hospitality benadrukken zodat dit niet vergeten wordt	-
Vernieuwen van de lobby	Hiervoor wordt een budget vrijgemaakt van € 10.000. Hiermee kunnen kleine onderdelen geïmplementeerd worden vanuit het Open Lobby Concept
Het grondig reinigen van het tapijt	200 hotelkamers moeten grondig gereinigd worden. De totale kosten hiervoor zijn € 7200*
Het extra schoonmaken van de kamers	-
Verfrissen van de badkamer	200 hotelkamers moet opgeknapt worden. De totale kosten hiervoor zijn € 10.000**
Opknappen van het zwembad	Totale kosten € 1200***
Opstellen van een bedrijfsdoelstelling, visie en missie	-
Delen van de bedrijfsdoelstelling, visie en missie met het personeel	€ 500 (koffie, thee en lekkernijen bij de presentatie)
Maandelijks wijzen op de bedrijfsdoelstelling, visie en missie	-
Totale kosten	€ 29.400

* De kamers van Holiday Inn Leiden zijn 24m² per stuk. In totaal zijn er 200 dus dat betekent 4800 m² te reinigen tapijt. Bij Totaal Clean kost dit € 1,50 per m² (www.totaalclean.nl). De totale kosten zijn € 7200.

** Ervan uitgaande dat er een uur per badkamer nodig is, komt het totaal op 200 uur arbeidsloon + materialen. Ervan uitgaande dat een klusjesman gemiddeld € 30 per uur vraagt (www.kosten-aannemers.nl) komt dit op 200 x 30 = € 6000. Voor materialen wordt nog eens € 4000 meegenomen in de berekening.

***Voor het opknappen van het zwembad wordt één week een aannemer in dienst genomen. Uitgaande van een werkweek van 40 uur komt dit neer op 40 x € 30 = €1200.

10.16 Bijlage 16: Open Lobby Concept

De volgende items kunnen via IHG Merlin opgevraagd worden met informatie over het Open Lobby Concept. Deze handleidingen en richtlijnen zijn de uitgebreid om op te nemen in de bijlage.

Via de volgende link is dit te vinden:

https://me2.ihgmerlin.com/web/merlin/search?q=open%20lobby&c=sub_merlin



Holiday Inn Open Lobby

The Open Lobby is our new public space innovation for Holiday Inn and we are in the process of rolling it out across the European estate with a compliance date of 31 December 2019. This tool (third party website) is an implementation tracking t

From Applications

 Add to My Merlin Favourites



Holiday Inn Open Lobby Commercial Toolkit

The Holiday Inn Open Lobby Commercial Toolkit is a great resource for GMs and their teams. It provides guidance on how to commercially get the most out of and capitalise on the Open Lobby. The guide includes sections on best practice Revenue Manageme

From Applications

 Add to My Merlin Favourites



Open Lobby Marketing Materials Usage Guide (EN)

This document is a guide to all of the marketing materials that have been designed to showcase your new Open Lobby.

From Holiday Inn Europe



Holiday Inn Open Lobby Toolkit

[Holiday Inn® Commercial Toolkit to maximise your Open Lobby](#). This guide has all marketing, sales, PR, Revenue Management help and checklists for Holiday Inn Open Lobby.

From [Digital Channels](#)



Renovating with Our Guests in Mind

[Whether you are implementing an open lobby, upgrading your guest rooms or doing a general renovation, it is critical that you plan out the renovation with your guests in mind. By using the resources in this solution page effectively you can mai](#)

From [Applications](#)

[+ Add to My Merlin Favourites](#)



Holiday Inn Launches – New Open Lobby Communications

From [Holiday Inn Europe](#)



Coming Soon – New Holiday Inn® Open Lobby Communications

From [Holiday Inn Europe](#)



Europe Renovations

[This site houses all of the collateral, documentation and training required when a hotel is going through a renovation](#)

From [Initiative](#)



Renovation Checklist

[Use this checklist to ensure you have completed all items required to maintain a great guest experience during your renovation](#)

From [Europe Renovations](#)



10.17 Bijlage 17: Randvoorwaarden eindproduct

Het schriftelijk product wordt alleen beoordeeld wanneer het voldoet aan de onderstaande formele criteria. De beoordeling vindt plaats met V of O.

Normering:

Indien voor één of meer criteria een O is gegeven, wordt de beoordeling NB (niet beoordeelbaar). Ook bij afwijzing op randvoorwaarden krijgt de student inhoudelijk feedback, zij het op hoofdlijnen. Dit wordt in een persoonlijk gesprek toegelicht door de eerste beoordelaar.

1. Het beroepsproduct (inclusief verantwoording) of het onderzoeksrapport is volledig, inclusief voorblad, Engelstalige (management-) samenvatting, bronvermelding en literatuurlijst.	V
2. Het voorblad vermeldt of het een beroepsproduct of een onderzoeksproduct betreft.	V
3. Het schriftelijk eindrapport beslaat <i>maximaal</i> 16000 woorden. Dit is zogenaamde "bodytekst" dus exclusief omslag, titelpagina, inhoudsopgave, aanleiding en/of inleiding, bronnenlijst overige bijlagen. Het aantal woorden wordt op de voorpagina of de omslagpagina vermeld.	V
4. De lay-out is duidelijk en overzichtelijk; er is een inhoudsopgave en een paginanummering, een voldoende regelafstand, een leesbaar lettertype en een ruime bladspiegel. Citaten staan tussen aanhalingstekens.	V
5. Er is gebruik gemaakt van minimaal 5 wetenschappelijke artikelen in het theoretisch kader of de theoretische onderbouwing.	V
6. De literatuurlijst en bronvermelding zijn volgens de regels van de APA.	V
7. Het schriftelijk eindproduct kent een logische opbouw en structuur en is ingedeeld in genummerde hoofdstukken en paragrafen. Hoofdstukken en paragrafen zijn ingedeeld in alinea's.	V
8. Schema's en tabellen, grafieken, foto's en/of illustraties zijn genummerd. De belangrijkste figuren/tabellen zijn opgenomen in het hoofdrapport, overige figuren/tabellen zijn opgenomen in de bijlage.	V
9. De spelling is correct volgens het Woordenboek der Nederlandse Taal (Het groene boekje). Indien er op één pagina in het rapport drie of meer spelfouten voorkomen, kan dat reden zijn voor een "NB" beoordeling.	V
10. De opgenomen bijlagen zijn genummerd.	V
11. Bij duo's (indien van toepassing): het individuele aandeel is gespecificeerd.	V

Feedback bij afwijzing: